

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การภาครัฐยุคใหม่

Recruitment and Selection of Human Resources in Modern Public Organizations

กิตติ มิลำเอียง

Kitti Milumaieng

บทคัดย่อ

การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานขององค์การภาครัฐหลายแห่ง ถึงความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้องค์การภาครัฐต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว เพื่อให้้องค์การอยู่รอด และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประสบความสำเร็จนั้นก็คือ องค์การภาครัฐต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อให้การได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์การมีความเหมาะสมทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะคุณบุคลิกภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จของ้องค์การอย่างยั่งยืน บทความนี้มุ่งอธิบายถึงสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐในปัจจุบัน พร้อมนำเสนอแนวคิดในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ของ้องค์การภาครัฐต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ : การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การภาครัฐยุคใหม่

Abstract

Criticizing the performance of many governmental organizations for ineffectiveness and inefficiency, including changes of environments in both inside and outside organizations, have brought need to public organizations adapt themselves in order to increase efficiency and effectiveness under uncertain

environments. One of the factors determining success of adapting organization is the recruitment and selection process. Appropriate recruitment and selection process will ensure success of adapting organizations by bringing employees with appropriate knowledge, skill, personality and attitude to the organizations to create sustainable competency of the organizations. The objective of this article is to describe the changes affecting the recruitment and selection process in public organizations and to give suggestions on developing the process which could be applied to public organizations in the future.

Keywords : Selection, Recruitment, Human Resources Management, Modern Public Organizations

ความนำ

การที่องค์กรจะดำเนินการกิจต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน พันัส หันนาคินทร์ (2542 : 1) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของบุคลากรต่อความสำเร็จขององค์กรไว้อย่างน่าสนใจว่า

“คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า ในการประกอบการทุกประเภทนั้น บุคลากร ซึ่งหมายถึงบุคคลผู้มีหน้าที่ทำงานให้กับองค์กรนั้น ๆ ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำงานให้ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วอย่างชัดเจน ถึงแม้จะมีปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานที่ดีสักเพียงใด แต่ถ้าบุคลากรที่มีหน้าที่ควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น ด้อยคุณภาพ องค์กรก็ย่อมยากที่จะบรรลุถึงจุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ทรัพยากรทางการบริหารที่รู้จักกันโดยทั่วไป อันประกอบด้วย 4 M's คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร องค์กรใดที่สามารถได้บุคลากรมาพัฒนา และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2549 : 15) จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ แต่เงื่อนไขสำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรต้องคำนึงถึง นั่นก็คือ จะทำอะไรให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ บุคลิกภาพ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์การ คำตอบจึงอยู่ที่การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการกลั่นกรองบุคคลเข้าสู่องค์การ กิตติ บุญนา (2555 : 75) ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า คุณสมบัติอันสำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์การสมัยใหม่ นั่นก็คือ องค์กรที่ให้ความสนใจ และความสำคัญกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ดังนั้นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันคือ การแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานในองค์กร

การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐไทย ที่ผ่านมา นั้น มักเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในแนวตั้ง (vertical entry) คือ การรับบุคลากรจากผู้ที่จบการศึกษาตามหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา แล้วนำมาบรรจุในขั้นต่ำของตำแหน่งนั้น เพื่อให้เติบโตต่อไป ขณะเดียวกันการสรรหามักเป็นระบบเปิด คือ เปิดกว้างให้บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ระบุไว้สำหรับตำแหน่งนั้นสามารถสมัครได้ สำหรับการโอนย้าย และแต่งตั้ง วิธีการปฏิบัติที่ผ่านมาในภาครัฐไทยมักเป็นระบบปิด นั่นคือ การโอนย้ายและแต่งตั้ง มักเป็นการดำเนินการภายในส่วนราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการกระทำดังกล่าว ทำให้องค์การภาครัฐไม่มีบุคลากรที่หลากหลายซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการทำงานในยุคใหม่ (ศุภชัย ยาวะประภาช. 2548 : 28) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรทำได้ยากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

สภาวะการณ์ที่ท้าทายต่อการสรรหาและคัดเลือก

โรเบิร์ต วูด และ ทิม เพน (Robert Wood and Tim Payne. 1998) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่า “การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างขององค์การ ลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับปัจเจกบุคคล สังคม กฎหมาย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี” เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันกระแสโลกาภิวัตน์ และต้องคำนึงถึงปัจจัยผลกระทบรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ ปีเตอร์ เฮเรียต และ คาร์รอล เพ็มเบอร์ตัน (Peter Herriot and Carol Pemberton อ้างถึงใน ไอ เอ็ม บุกส์. 2551 : 17) ที่ได้อธิบายว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการจากพนักงาน คือ ทักษะและความสามารถที่หลากหลายขึ้น พนักงานยุคใหม่ต้องสามารถรับผิดชอบภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น อดทนต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่มีความกดดันได้ดี มีความทุ่มเทในการทำงานเพื่อรักษาผลงานและมีการพัฒนาฝีมือการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ จากเหตุผลต่าง ๆ ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานขององค์กร ในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

การดำเนินงานขององค์กรภาครัฐในปัจจุบันก็เช่นเดียวกัน ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายในหลายรูปแบบที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมในการปรับภารกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 29 - 36) ; พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550 : 8 - 12) ได้รวบรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไว้ดังนี้

ประการที่หนึ่ง การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์กร (reorganizations) การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์กรมีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อจัดรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่เกิดขึ้นอาจพบได้หลายลักษณะ เช่น การควบรวมกิจการ (merger) การลดขนาด (downsizing) หรือการปรับรื้อระบบ (reengineering) เป็นต้น ความพยายามในสิ่งเหล่านี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น หากองค์กรมีการปรับโครงสร้างโดยการปรับรื้อระบบ องค์กรย่อมต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ประการที่สอง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (technological advances) ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีในวงการอุตสาหกรรม การขนส่ง การโทรคมนาคม และคอมพิวเตอร์ มีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กรทั้งในเรื่องของการออกแบบงาน และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนทักษะที่จำเป็นของบุคลากร งานหลายชนิดไม่จำเป็นที่จะ

ต้องทำในสำนักงาน และหากงานมีปัญหาก็สามารถติดต่อสื่อสารกันโดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เช่น โทรศัพท์ Internet เป็นต้น แม้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะมีแนวโน้มที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่สำหรับองค์กรภาครัฐความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกลับมีแนวโน้มทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรลดลง เพราะฉะนั้นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของบุคลากรที่จะทำการสรรหาและคัดเลือกให้เน้นหนักไปที่ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี

ประการที่สาม ความหลากหลายของแรงงานที่เพิ่มขึ้น (increasing diversity in the work force) ความหลากหลายของแรงงานมีสองมิติ มิติแรกประกอบด้วย หกองค์ประกอบ ได้แก่ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศ คุณสมบัติทางร่างกาย และความดึงดูดทางเพศ ส่วนมิติที่สอง ได้แก่ ประสบการณ์ทำงาน รายได้ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ด้านทหาร ความเชื่อทางศาสนา ภูมิฐานะ ความเป็นพ่อแม่ และการศึกษา ในอนาคตการรวมตัวกันของประเทศต่าง ๆ ภายใต้บริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ย่อมทำให้เกิดการไหลเวียนของแรงงานโดยเสรี ทำให้ความหลากหลายของแรงงานในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น อันทำให้หน่วยงานภาครัฐมีทางเลือกในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

ประการที่สี่ ความคาดหวังของพนักงาน (employee's expectation) ในปัจจุบันประชาชนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จึงทำให้ค่านิยมและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในองค์กรมากขึ้น มีความคาดหวังในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิวัติทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ และการโทรคมนาคม ทำให้มีนวัตกรรมด้านการสื่อสารและวิทยาการคอมพิวเตอร์เกิดขึ้นมากมาย ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความคาดหวังที่หลากหลาย และเพิ่มมากขึ้น ความคาดหวังของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรทำให้การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ต้องระบุดึงจุดสนใจต่าง ๆ ที่องค์กรจะให้แก่บุคลากรไว้อย่างชัดเจนเพื่อดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงานกับองค์กร

ประการที่ห้า ฐานะทางการเงินขององค์กร (organizational finances) ฐานะขององค์กรหรือสภาพคล่องทางการงบประมาณถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงดี ก็จะสามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ เช่น เพิ่มการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพิ่มเงินเดือนค่าจ้างและผลประโยชน์ที่ก่อคุณให้บุคลากร

เพิ่มการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ เป็นต้น หลายองค์การโดยเฉพาะองค์การภาครัฐมักมีปัญหาสำคัญที่ว่า องค์การของตนขาดแคลนบุคลากร มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ จึงไม่สามารถดำเนินการกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อถามถึงเหตุผลว่าทำไมไม่มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพิ่มเติม มักได้รับคำตอบว่า งบประมาณไม่เพียงพอ เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นว่าฐานะทางการเงินขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ประการที่หก ประชาชนทั่วไปในสังคมมีความคาดหวังต่อองค์การที่ดำรงอยู่ในสังคม เช่น คาดหวังให้องค์การดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรม ไม่คดโกงลูกค้าและประชาชน ปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศ ช่วยเหลือสังคมหรือชุมชนที่อยู่รอบข้าง ไม่เอารัดเอาเปรียบบุคลากร เปิดโอกาสให้คนในสังคมได้เข้าร่วมงานกับองค์การโดยไม่แบ่งแยกกีดกันด้วยเรื่องเพศ เชื้อชาติ ศาสนา หรือใช้ระบบการเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น โดยเฉพาะองค์การภาครัฐที่มีหน้าที่หลักในการให้บริการประชาชน สังคมที่เปลี่ยนไปทำให้องค์การของภาครัฐต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สังคมส่วนใหญ่ย่อมมีความคาดหวังว่าบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ความคาดหวังเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่องค์การภาครัฐจะต้องมีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามความคาดหวังของสังคม

ประการที่เจ็ด ความต้องการของลูกค้า (customer needs) โดยทั่วไปแล้วลูกค้าทุกคนย่อมมีความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความพึงพอใจในการบริโภค ขณะเดียวกันลูกค้าแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ อาชีพ ค่านิยม ระดับรายได้ เป็นต้น ส่วนลูกค้าขององค์การภาครัฐคือ ประชาชนผู้มารับบริการ ที่ส่วนใหญ่มีความต้องการการบริการที่มีคุณภาพ ความรวดเร็วจากหน่วยงาน เพราะฉะนั้นการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีจิตสาธารณะ (public mind) ที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่แปด สภาพเศรษฐกิจ (economics) หมายถึง สภาวะที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน การลงทุน อัตราการว่างงาน และอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ ของประเทศ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การอยู่เสมอ เช่น ในช่วงเวลาที่ประเทศมีเศรษฐกิจที่มั่นคงและมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ องค์การมักจะมีการขยายตัวและมีความต้องการบุคลากรสูง แต่การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพกลับทำได้ยาก เนื่องจากแรงงานที่มีคุณภาพส่วนใหญ่มีงานทำและสามารถเลือกงานที่ตนพอใจ ทำให้

องค์การต่างต้องลงทุนสูงและใช้เวลานานในการสรรหา เพื่อที่จะแข่งขันกันดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและต้องพยายามเก็บรักษาไว้ให้นานที่สุด

ประการที่เก้า กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (government legislation) กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่รัฐบาลตราขึ้น ย่อมมีผลบังคับใช้ต่อองค์การที่อยู่ในประเทศนั้น ๆ โดยเฉพาะองค์การภาครัฐที่ต้องทำงานภายใต้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่รองรับ และยึดกฎระเบียบเป็นสำคัญ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายจึงมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐ ที่ต้องการผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ กติกาต่าง ๆ เป็นอย่างดี เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์การมีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากสภาวะการณ์ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การยุคใหม่ที่จำเป็นต้องมี คือ ความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงมีความรุนแรงมากขึ้นกว่าในอดีต และในอนาคตก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงควรเตรียมการรับมือปัญหาดังกล่าวไว้อย่างรอบคอบ (ศุภชัย ยาวะประภาส. 2548 : 140) เพราะฉะนั้นการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งไปที่การแสวงหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ดี และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเป็นสำคัญ ดังนั้นกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกในอนาคตจึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยจะคงไว้ซึ่งความยุติธรรมแต่จะมีความหลากหลายมากขึ้น บุคลากรสายพันธุ์ใหม่ต้องเป็นผู้สร้างมูลค่าให้แก่ตนเอง และทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้หลายด้าน จากบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานตามคำสั่ง จะเปลี่ยนมาเป็นการปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น ทำให้รูปแบบในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น และต้องคำนึงถึงผลลัพธ์จากการดำเนินการตลอดเวลา (ไอ เอ็ม บุ๊คส์. 2551 : 17 - 18) และการที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้นั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีความเข้าใจความหมาย หลักการ และกระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ มิใช่เป็นเพียงกระบวนการที่องค์การเป็นผู้เลือกผู้สมัครงานแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้เลือกซึ่งกันและกัน เปรียบเสมือนถนนช่องทางที่มีรถยนต์วิ่งสวนทางกันตลอดเวลา (ชูชัย สมितिไกร. 2550 : 144) เพราะฉะนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ามาทำงาน

ภายในองค์การถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งโดย เอกพล วงศ์เสรี (2554 : 46) ได้อธิบายว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่องค์การใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และศิลปะในการดึงดูดและจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคลตามที่องค์การต้องการให้มาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งมีความใกล้เคียงกับแนวคิดของเซอร์แมน อาร์เธอร์ ดับเบิลยู และ โบห์แลนด์เจอร์ จอร์จ ดับเบิลยู (Sherman, Arthur W. and Bohlander, George W. 1992) ที่ว่า การสรรหากระบวนการในการ ค้นหาและจูงใจให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงความก้าวหน้าอันพึงจะได้รับจากองค์การ และสอดคล้องกับแนวความคิดของ ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541 : 159) ที่ว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง วิธีดำเนินการเพื่อ เสาะแสวงหา และชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานขององค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานต่อไป รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ กฤติน กุลเพ็ง (2555 : 10) ที่ว่าการสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการ แสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับองค์การให้เข้ามา ร่วมงาน โดยองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานทราบ เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายใน หรือภายนอกองค์การก็ได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ อีวานชีวิช (Ivancevich. 2001 : 186) ที่กล่าวว่า การสรรหาเป็นกิจกรรมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อจำนวนและประเภท ของผู้สมัคร ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่สนใจและเต็มใจที่จะยอมรับตำแหน่งงานที่องค์การเสนอให้

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็น กระบวนการแสวงหากลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับองค์การ ให้เข้ามาร่วมงาน โดยเริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงาน การประกาศให้ทราบถึง ตำแหน่งลักษณะงานและข้อมูลอื่น ๆ เพื่อชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานของ องค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ต่อไป

การลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา ทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรดำเนินการสรรหาบุคลากร ตามกระบวนการที่ ถูกต้องและมีความเหมาะสม โดยการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถหาคนที่ต้องการให้ได้ตามเวลาที่กำหนด โดยที่ต้นทุนไม่มากเกินไป หากการสรรหามีการดำเนินการไปอย่างไม่เป็นระบบ ผลสุดท้ายองค์การอาจเกิดปัญหาใน

การดำเนินงานได้ ซึ่งในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบนั้น พันธ์ หันนาคินทร์ (2542 : 24 - 26) ได้อธิบายว่ามีขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดการสรรหา นอกจากจำนวนและคุณภาพที่ต้องการแล้ว องค์การจะต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะรับเข้าทำงาน โดยจะต้องแปลงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เพราะการกำหนดการสรรหา นั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้มีความชัดเจนพอที่จะให้เจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการตามได้อย่างถูกต้อง

2) กำหนดลักษณะงาน เพื่อให้ผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำงานได้ทราบ อันจะเป็นการป้องกันความเข้าใจผิด และความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว เพราะความคาดหวังของบุคคลในแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน หากไม่มีการกำหนดลักษณะของงานที่ชัดเจน เมื่อผู้สมัครได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานแล้วพบว่าลักษณะของงานที่ทำไม่ตรงกับงานที่คาดหวังไว้ ก็อาจจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ นอกจากการกำหนดลักษณะงานดังกล่าวแล้ว สิ่งที่จะต้องประกาศให้ทราบ คือ คุณสมบัติที่ต้องการ ปัญหาในการกำหนดคุณสมบัติก็คือ หากมีการกำหนดคุณสมบัติที่กว้างไปก็จะก่อให้เกิดความหลากหลายจนยากที่จะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณา หากแคบเกินไป ก็เป็นการยากที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติโดยเฉพาะเช่นนั้น หรือทำให้โอกาสในการเลือกน้อยลง

3) การหาแหล่งกำลังคน ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านบุคลากรจำเป็นจะต้องมีความรอบรู้พอที่จะทราบได้ว่าหากจะหากำลังคนที่ตรงตามความต้องการจะต้องไปที่สถาบันใด เพราะในบางครั้งชื่อปริญญา หรือประกาศนียบัตรเหมือนกัน แต่เน้นหรือเชี่ยวชาญคนละอย่าง แล้วแต่ลักษณะพิเศษของสถาบันเหล่านั้น ผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวพอสมควร

4) ช่องทางสำหรับการสรรหา เมื่อกำหนดแน่ชัดแล้วว่าองค์การต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเช่นไร ขึ้นต่อไปก็คือ การกระจายข่าวด้วยช่องทางต่าง ๆ ที่จะทำให้คนที่ต้องการได้ทราบ เช่น การประกาศผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบออนไลน์ซึ่งเป็นที่นิยมในปัจจุบัน การประกาศผ่านทางสื่อมวลชน โดยเฉพาะทางหนังสือพิมพ์ ทั้งหนังสือพิมพ์ทั่วไป หรือหนังสือพิมพ์ที่เน้นการจ้างงาน หรือทางวิทยุกระจายเสียง ส่งหนังสือแจ้งไปยังสถานศึกษา แหล่งผลิตกำลังคน กรมแรงงานหรือหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกรมแรงงาน ติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในท้องถิ่น และแหล่งที่ไม่ควรมองข้ามไปก็คือ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การของตนเอง เพราะในบางครั้งอาจได้คนตรงตามความต้องการและมีความสามารถที่จะทำงานได้ทันที

5) แบบฟอร์มสำหรับให้ผู้มาสมัครงานกรอก การมีแบบฟอร์มทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบคุณสมบัติที่ตรงต่อความต้องการขององค์กร สิ่งที่จะบรรจุลงในแบบฟอร์มสำหรับสมัครงานอย่างน้อยที่สุดก็คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อ นามสกุล เพศ วันเดือนปีที่เกิด ศาสนา ภูมิลำเนาปัจจุบัน องค์กรบางแห่งอาจจะให้ระบุชื่อบิดาและมารดา สถานภาพทางครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ในบางอาชีพอาจต้องการทราบถึงน้ำหนัก ส่วนสูง ความบกพร่องบางอย่างทางกาย ประวัติการเจ็บป่วย ความสนใจพิเศษ งานอดิเรก การเป็นสมาชิกภาพของสมาคมต่าง ๆ ระดับการศึกษา ความชำนาญเฉพาะด้าน ความสามารถพิเศษ เกียรติบัตรรางวัล หรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติที่เคยได้รับความต้องการสถานภาพทางการงาน เช่น ตำแหน่งและเงินเดือน ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา การรับราชการทหาร ภาพถ่ายผู้สมัคร แห่ลงอ้างอิง หรือผู้รับรอง การกำหนดแบบฟอร์มที่ดีจะต้องมีความครอบคลุมทุกคุณสมบัติที่องค์กรต้องการเพื่อความสะดวกในการคัดเลือกบุคลากรต่อไป

องค์กรใดที่มีกระบวนการสรรหาอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรดังกล่าว เกิดวัฒนธรรมความเป็นอยู่ในองค์กรที่ดี เพราะจะได้ผู้สมัครที่มีความต้องการที่จะเข้ามาทำงานให้กับองค์กรอย่างแท้จริง มีความมานะ อดทน เพื่อที่จะสร้างผลงานให้ออกมาดี เป็นบุคลากรที่ดี ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพและความมั่นคงในระยะยาวอย่างแน่นอน (กฤติน กุลเพ็ง. 2555 : 12) แต่อย่างไรก็ตามแม้กระบวนการในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จะดีสักเพียงใด หากกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความชัดเจน ก็ยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมสำคัญของการที่องค์กรจะมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์กร ผู้บริหารทุกฝ่าย ทุกระดับจึงต้องให้ความสนใจ และร่วมมือกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในการกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลที่เป็นระบบและมีความเที่ยงตรง สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานจากคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคคลได้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม เพราะองค์กรใดที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพนั้น เปรียบเสมือนมีทรัพยากรอันมีค่าอยู่ในองค์กร และ จะสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อผลสำเร็จขององค์กรต่อไป (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. 2550 : 161 - 162)

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ความหมายที่ชัดเจนของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้นได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย อาทิ สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547 : 35) ที่อธิบายว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน มาตรวจสอบ ตัดสินใจรับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ แวนเดล เฟรนช์ (Wendell French, 1994 : 221) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินผู้สมัครเพื่อเลือกผู้ที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละงาน โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจสอบสภาพร่างกาย และการสัมภาษณ์ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 138) ที่ได้ให้ความหมายของการเลือกสรรว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการเลือกสรรจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน ส่วนยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541 : 169) ได้อธิบายว่า การเลือกสรรบุคคล คือ วิธีการในการกลั่นกรองบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดเอาไว้ และคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมด้อยกว่าออกให้พ้นไปนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น แม้จะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ใจความสำคัญนั้นมีความคล้ายคลึงกัน จึงทำให้สามารถสรุปความหมายของการคัดเลือกบุคคลได้ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากร โดยวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามต้องการได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หลังจากนั้นทำการพิจารณาคัดเลือกบุคคล ตรวจสอบ ตัดสินใจรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะการที่องค์กรได้บุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับงาน หรือมีคุณภาพต่ำทั้งด้านความรู้ ความสามารถที่ต้องการสำหรับงานนั้นโดยเฉพาะจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างแน่นอน ดังนั้นความจำเป็นที่จะคัดเลือกคนเก่งและคนดีเข้ามาทำงานนั้น จึงเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยพนัส หันนาคินทร์ (2542 : 36 - 39) ได้กล่าวว่าการคัดเลือกบุคลากรควรดำเนินตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) กำหนดกระบวนการในการคัดเลือก โดยกระบวนการจะต้องสอดคล้องกับจุดหมายขององค์กร ซึ่งน่าจะถือว่าเป็นแม่บทใหญ่ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ส่วนแผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้จะเป็นปัจจัยในการกำหนดกระบวนการในการคัดเลือก เพราะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้วิธีใดในการคัดเลือก

2) การกำหนดบทบาทที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้น บทบาทเหล่านี้ควรจะกำหนดให้แน่ชัด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดหาเครื่องมือสำหรับตรวจสอบ ความสามารถของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องสร้างความเข้าใจลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติในเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว

3) คุณสมบัติเฉพาะตัวผู้สมัคร ในการระบุคุณสมบัติเฉพาะตัวนั้นมีข้อที่ควรระวังอยู่สองประการคือ หากระบุไว้แคบเกินไปก็อาจจะมีคนน้อยคนที่คุณสมบัติครบตามที่ระบุไว้ หากกว้างเกินไปก็จะมีผู้สมัครมากมาย บางทีอาจจะเกินกำลังที่จะทำการคัดเลือกได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้สมัครที่ควรกำหนดและถือเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ (1) คุณสมบัติทางด้านงานอาชีพ หากเป็นการคัดเลือกผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ก็อาจจะต้องกำหนดคุณวุฒิทางด้านการศึกษาไว้อย่างชัดเจน แต่ก็ปรากฏว่าชื่อปริญญา หรือประกาศนียบัตร แม้จะเป็นแขนงเดียวกันก็ใช้ชื่อคนละอย่างตามแต่หน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านี้จะกำหนด ในกรณีนี้จึงเป็นความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรขององค์กรจะต้องทราบลักษณะและระดับพื้นฐาน ความรู้ของชื่อปริญญา หรือประกาศนียบัตรเหล่านั้น (2) ภูมิหลังของผู้สมัคร ข้อเท็จจริงเหล่านี้ส่วนหนึ่งอาจจะได้จากข้อความที่ผู้สมัครกรอกไว้ในใบสมัคร อีกส่วนหนึ่งอาจจะได้จากใบรับรองการทำงานที่เคยทำมาแล้วจากแหล่งอื่น (3) คุณสมบัติส่วนตัว เช่น ความประพฤติ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความมั่นคงทางอารมณ์ สุขภาพทั้งทางกายและทางจิต รวมทั้งพฤติกรรมบางอย่างที่อาจเป็นภัยกับองค์กร เช่น การติดบุหรี่ (4) นิสัย ใจคอ ทักษะ ความสนใจ และค่านิยม คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะไม่จำเป็นไปเพื่อการทำงานโดยตรงเท่ากับความรู้ความสามารถ แต่จะเป็นกำลังหนุนที่สำคัญต่อการอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้แก่การทำงาน

4) การประเมินข้อมูลของผู้สมัคร คำว่าประเมิน (evaluate) หมายถึง การกำหนดคุณค่าหรือคุณสมบัติที่เราได้มาจากข้อมูล กำหนดคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ และการประเมินจะทำได้แม่นยำตรงเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลที่ใช้

ในการประเมิน องค์การจะได้จากแหล่งต่าง ๆ คือ จากแบบฟอร์มใบสมัคร จากการทดสอบ รวมทั้งการสัมภาษณ์ จากจดหมายการรับรอง และจากแหล่งข่าวอื่น ๆ เช่น จากเพื่อนของผู้สมัคร หรือจากบุคคลอื่นที่รู้จักผู้สมัคร ข้อมูลแต่ละชนิดจะต้องนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ และลึกซึ้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะการหยั่งรู้ให้ถึงความจริงของผู้ที่มาสมัครนั้น เป็นงานที่จะต้องใช้วิจารณญาณไตร่ตรองอย่างกว้างขวาง

5) การตัดสินใจรับเข้าทำงาน อำนาจการตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การบางแห่งอำนาจการตัดสินใจเป็นสิทธิของหัวหน้าหน่วยงานที่จะพิจารณารับเข้าทำงาน หรือในบางองค์การ โดยเฉพาะองค์การภาครัฐอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการบรรจุคนเข้าทำงาน

6) การกำหนดให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ เป็นการกำหนดของหน่วยงานที่จะให้เข้าไปปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ

7) การติดตามผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในการคัดเลือกบุคคลนั้น จะต้องใช้เครื่องมือหลายอย่าง ปัญหาที่ควรพิจารณาก็คือ องค์การจะแน่ใจได้เพียงใดว่า เครื่องมือเหล่านี้จะเป็นตัวพยากรณ์ได้ว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาแล้วนั้นจะสามารถทำงานได้สมกับการที่ได้รับการคัดเลือก โดยเกณฑ์ที่องค์การส่วนใหญ่มักจะใช้ในการติดตามผลก็คือ ผลงานที่บุคลากรนั้น ๆ ได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

จากกระบวนการต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่า การดำเนินการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ และต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมากในการดำเนินการ เพราะหากเกิดความผิดพลาดอาจทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาอย่างมากมาย โดยเฉพาะในหน่วยงานของรัฐ หากการคัดเลือกมีความผิดพลาดหรือมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้เอื้อต่อการทุจริตได้ง่าย รวมทั้งการที่จะให้บุคคลเหล่านั้นพ้นจากสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การก็ทำได้ยากกว่าภาคเอกชน กล่าวคือในภาคเอกชน แม้จะมีการคัดเลือกที่ผิดพลาดก็สามารถให้บุคคลพ้นจากการเป็นสมาชิกขององค์การได้ด้วยวิธีการประเมินผลงาน แต่ในภาครัฐการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะพ้นจากการเป็นสมาชิกขององค์การได้นั้นต้องกระทำความผิดร้ายแรงตามที่ระบุไว้ในระเบียบ ดังนั้นองค์การภาครัฐจึงควรให้ความสนใจต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเป็นพิเศษ เพราะหากเกิดความผิดพลาดจะยากต่อการแก้ไข

การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐในอนาคต

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ข้างต้น การที่ภาครัฐจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมในการทำงานให้กับองค์กร ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 28) ได้นำเสนอแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่น่าสนใจดังนี้

1) การสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (e - recruitment) เป็นวิธีการสรรหาที่ใช้งบประมาณในการลงทุนน้อย ผู้สมัครจะสามารถติดต่อกับผู้รับสมัครผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นวิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เข้าถึงประชาชนได้จำนวนมาก ทำให้องค์กรได้ผู้สมัครจำนวนมาก ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐของไทยเริ่มมีการนำวิธีการดังกล่าวมาใช้อย่างแพร่หลาย ดังจะเห็นได้จากการประกาศรับสมัครงานราชการผ่านทางเว็บไซต์ต่าง ๆ อาทิ [http : // job.ocsc.go.th /](http://job.ocsc.go.th/) หรือศูนย์สรรหาและเลือกสรรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่มีการรวบรวมรายละเอียดการรับสมัครข้าราชการและพนักงานราชการของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้อย่างหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรภาครัฐจะนำวิธีการดังกล่าวมาปรับใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของภาครัฐนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ของประชาชน และโครงสร้างพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ต เพราะในบางพื้นที่ยังขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ตอยู่จึงทำให้การสรรหาอาจทำได้ไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร

2) การมาสมัครด้วยตนเอง (walk - in recruitment) เป็นวิธีการในการสรรหาที่ช่วยลดเวลาในการสรรหาได้เป็นอย่างมาก ทำให้สามารถได้บุคลากรมาทำงานอย่างรวดเร็ว กรณีการสรรหาแบบนี้มักใช้ในตำแหน่งที่องค์กรมีความต้องการอย่างเร่งด่วน โดยวิธีการดังกล่าวจะเน้นในเรื่องการสัมภาษณ์ และมักไม่มีการสอบข้อเขียนเพื่อความรวดเร็วและประหยัดเวลา ซึ่งมีความเหมาะสมสำหรับบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษาในต่างประเทศ การรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร โดยวิธีการดังกล่าวจะใช้การเปิดบูธตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่ต้องการหางานสามารถยื่นประวัติไว้ที่บูธได้ หากผู้สมัครมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ ก็อาจได้รับการสัมภาษณ์และได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาทำงานกับองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในการประยุกต์ใช้วิธีการดังกล่าวกับองค์กรของภาครัฐนั้น มีข้อจำกัดที่สำคัญคือ ในบางครั้งการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวอาจทำให้ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กรได้ แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ หน่วยงานของภาครัฐควรมีการเปิดบูธนอกสถานที่เพื่อประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้กับผู้สนใจ

ได้รับทราบ เพราะในปัจจุบันรูปแบบการสรรหาบุคลากรของภาครัฐมักจะรู้จักเฉพาะภายในองค์การ บ่อยครั้งที่บุคคลภายนอกไม่ทราบว่ามีการสอบแข่งขัน เนื่องจากองค์การไม่มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

3) การสรรหาระบบเปิด (open entry) เป็นรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มองได้ในสองลักษณะคือ ประการที่หนึ่ง เป็นการการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นการเปิดกว้างในเรื่องวุฒิการศึกษา โดยจะไม่จำกัดวุฒิการศึกษาของผู้สมัครว่าต้องจบวุฒิใด จึงจะสามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ แต่ไม่ว่าบุคคลนั้นจะจบวุฒิการศึกษาใดมา หากมีความสนใจและมีความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานนั้นก็สามารถได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้ ประการที่สอง คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลที่ทำงานอยู่ในภาคเอกชนสามารถเข้ามาทำงานในภาครัฐได้ เป็นการเปิดกว้างที่ไม่จำกัดเฉพาะคนในภาครัฐเท่านั้น ในประเด็นดังกล่าวขององค์การภาครัฐของไทยยังไม่มี การเปิดกว้างมากนัก ด้วยสาเหตุสำคัญที่ว่า รูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนมีความแตกต่างกันมากพอสมควร การทำงานในภาครัฐต้องยึดถือกฎระเบียบเป็นสำคัญ ซึ่งต่างจากเอกชนที่ทำตามนโยบายของผู้บริหารและมีความยืดหยุ่นมากกว่า เพราะฉะนั้นการที่องค์การภาครัฐจะรับบุคคลในหน่วยงานเอกชนมาทำงานจึงอาจทำให้เกิดปัญหาต่อองค์การได้

4) การสรรหาแนวราบ (lateral entry) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดังกล่าว ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงาน และความรู้ความสามารถของผู้สมัคร วิธีการนี้จะได้รับการยกเว้นการสอบข้อเขียนตามรูปแบบการสรรหาแบบแนวตั้ง (vertical entry) การทดสอบความรู้ ความสามารถตามแนวทางการสรรหาแนวราบนั้น จะใช้แบบทดสอบที่สามารถวัดในเรื่องของทักษะ และความชำนาญงานของบุคคลได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าวนับเป็นวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ประหยัดเวลา และลดขั้นตอนในการสรรหาเป็นอย่างมาก ทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญงาน ตรงตามความต้องการของตำแหน่งนั้นจริง ๆ แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานภาครัฐของไทยจะนำวิธีการดังกล่าวมาปรับใช้ ควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญที่ว่า บุคลากรในองค์การมักจะมีอคติต่อระบบดังกล่าว เกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับ เนื่องจากบุคลากรที่สรรหาและคัดเลือกเข้ามานั้นเป็นบุคคลภายนอกองค์การ และที่สำคัญที่สุดคือบุคลากรภายในองค์การอาจเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานที่มีบุคคลภายนอกองค์การเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าแทนที่จะเป็นคนภายในองค์การเดียวกัน

5) การสรรหาระบบทางด่วน (fast stream) หรือในภาครัฐไทยเรียกว่า “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ในระบบดังกล่าวจะให้ความสำคัญในเรื่องของทักษะ ทักษะศตบุคลิกภาพ โดยเฉพาะเรื่องของความเป็นผู้นำ มากกว่าที่จะเน้นในเรื่องของผลการเรียน หรือคะแนนเฉลี่ย หรือแม้กระทั่งในเรื่องของอายุ เหตุผลสำคัญที่ระบบดังกล่าวให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำ เนื่องจากผู้ที่เข้ามาสู่ระบบนี้จะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้นำ ลักษณะงานจะเป็นโครงการที่เป็นงานสำคัญ มีผลกระทบและมีอิทธิพลต่อภายนอก ต้องทำงานในรูปแบบการระดมสมองกับคนเก่ง เพื่อวางนโยบายสาธารณะ ซึ่งถือว่าเป็นงานที่ทำหายความสามารถเป็นอย่างยิ่ง แต่ข้อควรระวังในการประยุกต์ใช้ระบบการสรรหาและการคัดเลือกดังกล่าวใช้ในองค์กรนั้นก็คือ ระบบดังกล่าวอาจสร้างวัฒนธรรมแบบ “ข้าเก่งคนเดียว” ขึ้นมาได้ ซึ่งวัฒนธรรมนี้อาจสวนทางกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และอาจส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำระบบการสรรหาแบบทางด่วน (fast stream) เข้ามาประยุกต์ในหน่วยงานภาครัฐ โดยได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIpps ขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ ซึ่งเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (workplace learning) และเสริมด้วยกลไกการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนา อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม โดยมีจุดเด่นคือ เป็นระบบที่มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับ 4 - 5 ให้เป็นข้าราชการระดับ 8 ที่มีคุณภาพสูงได้ในเวลาประมาณ 7 - 8 ปี โดยระบบนี้จะเป็นระบบที่เชื่อมต่อกับกระบวนการพัฒนาข้าราชการระดับกลางและระดับสูงต่อไป เป็นระบบที่มีกลไกการคัดกรองอย่างเข้มข้นโดยข้าราชการผู้สมัครเข้าสู่ระบบนี้จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกทั้งโดยส่วนราชการต้นสังกัดและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้าราชการผู้นั้นมีคุณภาพ และคุณสมบัติที่จะเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ทั้งนี้ ส่วนราชการหนึ่ง ๆ จะมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เกินประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด นอกจากนั้นระบบดังกล่าวยังเป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน คือ การมีโอกาสได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นกรณีพิเศษ และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ โอกาสได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการพัฒนาบนเนื้องาน และการฝึกอบรม ดูงาน และยังเป็นระบบที่กำหนดให้ข้าราชการต้องพิสูจน์ตัวเอง ทั้งในด้านสมรรถนะและผลงาน ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน จะต้องพ้นจากการเป็นข้าราชการ

ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งมีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) โดยใช้เทคนิคกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF: experience accumulation framework) ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ ร่วมกับเทคนิคการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการในระบบเติบโตอย่างสอดคล้องกับศักยภาพของตน และเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับส่วนราชการต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

ในส่วนของผู้เขียนขอเสนอแนวทางที่องค์การภาครัฐควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงวัฒนธรรมองค์การ เพราะในอดีตกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์การ ไม่ได้มีการพิจารณาเรื่องความเหมาะสมของบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การมากนัก แต่ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการทดสอบคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานเกี่ยวกับความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โดยจะมีการเก็บข้อมูลตั้งแต่แรกของกระบวนการสรรหา เช่น การเขียนใบสมัคร การนั่งรอสัมภาษณ์ และการเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์การและจะนำข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานกับองค์การ (กฤติน กุลเพ็ง, 2555 : 11)

คำว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งยึดเหนี่ยวให้หน่วยงานถือปฏิบัติไปทางใดทางหนึ่ง หรือการประพฤติปฏิบัติของพนักงานในหน่วยงานนั้น องค์การแต่ละแห่งจะมีวิธีคิดหรือแนวทางในการดำเนินกิจการที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีวัฒนธรรมขององค์การที่แตกต่างกันด้วย (พยัต วุฒิรงค์, 2555 : 133 - 134) เมื่อพิจารณาความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง โดยร็อบบิ้น สตีเฟนพี (2547 : 29) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารมากมายว่าจ้างพนักงานใหม่ โดยพิจารณาแต่เรื่องทักษะการทำงานเป็นหลัก แต่แล้วก็ต้องเสียใจในภายหลัง เพราะถึงแม้ว่าความสามารถด้านทักษะจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นพนักงานที่ดี แต่อย่าประเมินผลกระทบที่วัฒนธรรมขององค์การมีต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของพนักงานไว้ต่ำจนเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แคปเพลลี ปีเตอร์ (2550 : 90) ที่ว่าสิ่งที่ต้องพิจารณาไปกว่าการคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานก็คือ การพิจารณาว่าผู้สมัครนั้นสามารถทำงานเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การหรือไม่ งานทุกงานภายในองค์การล้วนอยู่ภายใต้วัฒนธรรมเดียวกันทั้งสิ้น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องแน่ใจว่าคนที่กำลังจะจ้างเข้ามาทำงานนั้น จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมภายในองค์การให้แข็งแกร่งขึ้น ไม่ใช่เข้ามาก่อให้เกิดความขัดแย้งและไม่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้

ด้วยความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การในแง่การแสดงออกในพฤติกรรมของกลุ่ม และปัจเจกบุคคลซึ่งอาจสังเกตได้ และประกอบขึ้นเป็นรูปแบบที่เป็นประโยชน์เพื่อวัตถุประสงค์ในการพยากรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำนายความมีประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ศิริ ทิม, 2552 : 17)

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ และแตกต่างกับองค์การภาคเอกชนอยู่พอสมควร วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและพัฒนาองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานการทำงาน เป็นเหมือนสิ่งที่จะหล่อหลอมให้บุคลากรทุกส่วน สามารถรับนโยบายและสอดประสานการทำงานให้อยู่ในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งยังเป็นเหมือนแนวทางในการกำเนิดทัศนคติ ค่านิยม หลักการความประพฤติ เมื่อวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การดังกล่าวมาแล้ว การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐที่ได้บุคลากรไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นเรื่องที่น่าเศร้าใจ และถือเป็นความล้มเหลวของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพราะแม้องค์การจะได้ผู้ที่มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มเปี่ยม แต่บุคลากรผู้นั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ การทำงานให้กับองค์การก็จะมีปัญหา และสร้างความลำบากใจให้แก่ทั้งตัวผู้ปฏิบัติงานเองและผู้บริหารขององค์การ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จึงมีมิติที่ลึกซึ้งมากกว่าการประเมินฝีมือการทำงานเพื่อรังสรรค์ผลงานที่แตกต่างและแข่งขันกับองค์การอื่นได้เท่านั้น แต่การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่คตินั้นยังหมายรวมถึง การได้ผู้สมัครที่มีทัศนคติ อารมณ์ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อผลักดันผลการดำเนินงาน กระตุ้นขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างจิตวิญญาณขององค์การร่วมกันได้ ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ ที่ต้องสอดประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (ไอ เอ็ม บุคส์, 2551 : 55 - 58) ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ อลาคอน เดนเต้ และอิวาสัน เดวิด (Alarcón, Dante and Ivarsson, David, 2006 : 3) ที่สรุปว่า วัฒนธรรมและความเฉพาะของท้องถิ่นถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะมีผลต่อการมุ่งใจและการบริหารค่าตอบแทนขององค์การ ข้อมูลต่าง ๆ ข้างต้นล้วนเน้นย้ำถึงความสำคัญของวัฒนธรรมขององค์การต่อการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐ

จากแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้เขียนกล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าในบางแนวทางขององค์การภาครัฐของไทยได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของภาครัฐ แต่สิ่งสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสนใจคือ ความเหมาะสมกับบริบทขององค์การภาครัฐ เพราะในบางครั้งรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในภาคเอกชน แม้จะมีประสิทธิภาพมากเพียงใด แต่เมื่อนำมาใช้กับหน่วยงานในภาครัฐอาจประสบความล้มเหลวได้ อาทิ การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นการเปิดกว้างในเรื่องวุฒิการศึกษา โดยจะไม่จำกัดวุฒิการศึกษาของผู้สมัคร หากมีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐอาจประสบความล้มเหลวได้ หากไม่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เพราะในบางตำแหน่งงานของหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ตำแหน่งนิติกร นักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในสาขาวิชาเฉพาะเป็นอย่างมาก เพื่อให้การดำเนินงานมีความรอบคอบและมีประสิทธิภาพที่สุด มิใช่ว่าใครก็สามารถทำได้ แต่หากมีการประยุกต์ใช้ระบบดังกล่าวในตำแหน่งงานบริหารทั่วไปก็อาจเป็นไปได้ เพราะรูปแบบการทำงานทั่วไปหน่วยงานภาครัฐมักจะมีลักษณะเป็นงานประจำ (routine) ทำงานภายใต้กฎระเบียบที่ชัดเจน ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรประเภทดังกล่าวจึงอาจเปิดกว้างในเรื่องของวุฒิการศึกษาได้ ซึ่งจะทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เหล่านี้คือสิ่งสำคัญที่องค์การภาครัฐต้องมีการคำนึงถึงในการประยุกต์ใช้รูปแบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

บทส่งท้าย

จากองค์การต่าง ๆ ที่สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากองค์การเหล่านั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งการที่องค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพนั้น สิ่งสำคัญคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลักที่สำคัญคือ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับองค์การให้เข้ามาร่วมงาน โดยเริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงาน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงานและข้อมูลอื่น ๆ เพื่อชักจูงให้บุคคลเกิดความสนใจในงานขององค์การ และมาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานต่อไป ส่วนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องจากการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคน

ที่มีคุณสมบัติตามต้องการได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หลังจากนั้นทำการพิจารณาคัดเลือกบุคคล ตรวจสอบ ตัดสินใจรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์การควรให้ความสนใจ โดยเฉพาะองค์การภาครัฐ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการบริหารประเทศ ประเทศจะเป็นประเทศที่จะพัฒนาแล้ว หรือด้อยพัฒนา หนึ่งในปัจจัยสำคัญ คือองค์การภาครัฐภายในประเทศนั้นสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด เพราะฉะนั้นการที่องค์การจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายต้องมีบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และหากองค์การต้องการมีบุคลากรที่มีคุณภาพก็ต้องมีระบบการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นระบบ

ปัจจุบันรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐ กำลังมีการเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุผลสำคัญที่ว่าวิธีการสรรหาและคัดเลือกแบบเดิมล้าสมัย การพิจารณาความเหมาะสมของผู้สมัครใช้เวลายาวนานเกินความจำเป็น ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้มีการประยุกต์ใช้รูปแบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของภาคเอกชนมาปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐ ในอนาคตเชื่อว่าหากระบบการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐมีการพัฒนาอย่างจริงจัง ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานภาครัฐก็จะเพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาและการตอบสนองความต้องการของประชาชนทำได้ดียิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 145) กล่าวว่า แนวทางในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐนั้นยังฝังรากลึกอยู่กับรูปแบบเดิมซึ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นระบบที่มีการสั่งสมทางวัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิมมานานจนยากที่จะแยกหรือปรับเปลี่ยนออกจากกันได้ ประกอบกับองค์การภาครัฐมีกฎหมายและระเบียบแบบแผนกำหนดวิธีการปฏิบัติด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน ทุกองค์การของรัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (สุภาพ พิศาลบุตร. 2550 : 24) ซึ่งในการที่จะปรับเปลี่ยนคงจะต้องใช้เวลา ความพยายาม และอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก

เอกสารอ้างอิง

- กฤตินี กุลเพ็ง. (2555). กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.
- กิตติ บุญนาค. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทย (THAI HRM HRD). ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- ศิริ ทิม. (2552). วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น : การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย. แปลโดย สุนันทา เสี่ยงไทย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แคปเปลลี, ปีเตอร์. (2550). การว่าจ้างและรักษาบุคลากร : Hiring and Keeping the Best People. แปลโดย ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัต วุฒิรงค์. (2555). สูดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ร้อยบัน สตีเฟ่นพี. (2547). เคล็ด (ไม่) ลับกับการบริหาร 'คน' คน : ไม่มีสิ่งใดเหนือกว่าอัจฉรมนี้! แปลโดย ดนัย จันทรเจ้าฉาย. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : จุฑทอง.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2547). หลักการบริหารงานบุคคล. นครสวรรค์ : ไทศาลกราฟฟิค.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). การสรรหาและบรรจุพนักงาน. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ : เอ็ม.ที.เพรส.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). แนวคิดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=3751:2013-08-7-06-58-25&catid=45:hi-q. [2557, กรกฎาคม 21].
- เอกพล วงศ์เสรี. (2554). การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ไอ เอ็ม บู้คส์. (2551). COMPETENCY เพื่อการสรรหาและคัดเลือก. กรุงเทพฯ : ไอ เอ็ม บู้คส์.
- Alarcón, Dante and Ivarsson, David. (2006). Human Resource Management - A Comparative Study between Carrier Refrigeration in Ingelstad (Sweden) and in Jászárokszállás (Hungary). Master thesis, Växjö university.
- Ivancevich, John M. (2001). Human Resource Management (8th ed). New York : McGraw - Hill.
- Robert Wood and Tim Payne. (1998). Competency Based Recruitment and Selection. Chichester England. John Wiley & Son.
- Sherman, Arthur W. and Bohlander, George W. (1992). Managing Human Resources. Cincinnati Ohio: South - Western.
- Wendell French. (1994). Human Resources Management. Boston Massachusetts : Houghton Mifflin.