



บทที่ 4

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการไฟฟ้านครหลวงศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ

ในการศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การทั้งสองนี้ จะทำการศึกษาเปรียบเทียบในแต่ละขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลว่าแต่ละองค์การมีข้อดีและข้อเสียในส่วนใด โดยจะใช้หลักการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในทางวิชาการดังที่กล่าวในบทที่หนึ่ง เป็นมาตรฐานในการศึกษาเปรียบเทียบ ในขณะที่เดียวกันก็จะทำการทดสอบสมมติฐานข้อที่หนึ่งว่า "การสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวงมีการนำหลักวิชาการมาใช้คล้ายคลึงกัน" เพื่อเล็งการกล่าวซ้ำซ้อนและความสับสนในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเปรียบเทียบในบทนี้จะทำการเปรียบเทียบตามขั้นตอนและกระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกตามที่ได้บรรยายมาในบทที่ 1 ถึงบทที่ 3 และจะสรุปในตอนท้ายบทเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ขั้นตอนของการเปรียบเทียบการสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์และการไฟฟ้านครหลวง

1. การกำหนดนโยบายในการสรรหากำลังคน

นโยบายในการสรรหากำลังคนขององค์การทั้งสองมีทั้งข้อเหมือนกันและแตกต่างกัน และมีทั้งส่วนที่นำหลักการทางวิชาการมาใช้และไม่นำมาใช้ อันก่อให้เกิดผลเสีย หายสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.1 องค์การทั้งสองมีนโยบายที่จะสรรหาบุคคลจากภายในหน่วยงานของตนก่อนบุคคลภายนอก ซึ่งในทางวิชาการแล้วนับว่าเป็นผลดีในแง่ของการประหยัด และในแง่ของการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นการง่ายที่จะประเมินความสามารถของบุคคลที่ทำงานภายในองค์การอยู่แล้ว

1.2 องค์การทั้งสองใช้นโยบายแบบผสม ในการสรรหาบุคคลภายนอกคือใช้ทั้งนโยบายแบบเปิด และนโยบายแบบปิด ซึ่งนับว่าเป็นการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้อย่างได้ผลดี คือทำให้องค์การทั้งสองมีแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต่อเนื่องไม่ขาดแคลน

1.3 องค์การทั้งสองมีนโยบายที่จะไม่รับบุคคลเพิ่มหากไม่จำเป็น แต่องค์การทั้งสองมีวิธีการที่แตกต่างกันคือ ของการไฟฟ้าได้มีการนำเอาหลักวิชาการในการวางแผนและควบคุมกำลังคนมาใช้โดยมีการวิเคราะห์งาน การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การใช้อัตรารวมทั้งองค์การไม่แยกเป็นฝ่าย เป็นกอง การจัดทำใบพรรณางาน การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน เป็นต้น

ในขณะที่องค์การโทรศัพท์ใช้วิธีนำคำขอที่รับบุคคล เพิ่มมากกว่า 5 คน ในคำขอเดียวเข้าที่ประชุม กทพ. อันเป็นการก่อให้เกิดความล่าช้าในทางเดินของคำขอนั้น ๆ ซึ่งหากเป็นความต้องการเร่งด่วนแล้ว อาจก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้ เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดให้เหตุผลและความจำเป็นในการสรรรับพนักงานเพิ่มไม่ชัดเจนเพียงพอ _____ ดังนั้นจึงปรากฏเสมอว่าคำขอที่เข้าประชุม กทพ. ถูกส่งกลับมายังต้นสังกัด เพื่อแสดงเหตุผลเพิ่มเติมในความต้องการรับบุคคลตามคำขอนั้น ๆ

2. การวางแผนกำลังคน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ว่าการวางแผนกำลังคนนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากประการหนึ่งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพราะเป็นการคาดคะเนล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนขององค์การในระยะเวลาใดระยะเวลาดำเนินการ

วางแผนกำลังคนที่ควรจะทำได้ให้องค์กรสามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และสามารถ
ทำการสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้ทันเวลาตรงตามความต้องการขององค์กร

ในส่วนขององค์กรโทรศัพท์ฯ นั้น แม้จะได้มีการนำหลักวิชาการมา
ประยุกต์ในการวางแผนกำลังคนแล้วก็ตาม แต่ยังมีได้มีการนำเครื่องมือในการควบคุม
การใช้กำลังคนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้มาใช้ประโยชน์เท่าที่ควร ซึ่งตามหลักวิชาการ
แล้วเครื่องมือเหล่านั้นได้แก่ การวิเคราะห์งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ใบพรรณนางาน
ใบกำหนดคุณสมบัติ เป็นต้น

องค์กรโทรศัพท์ฯ อยู่ในช่วงขยายงานอย่างเร่งรีบมาโดยตลอด
ส่วนการขยายงานนั้นก็ทำเป็นช่วง ๆ ตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ ในบางช่วงก็มีงานมาก
ในบางช่วงก็มีงานน้อย ดังนั้นองค์กรโทรศัพท์ฯ จึงมีนโยบายรับพนักงานเข้าเป็นพนักงาน
รายวันชั่วคราวที่ไม่ร้อบรรจุ และร้อบรรจุ ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาสคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มี
ความประพฤติกดี และมีความสามารถเหมาะสม และเพื่อป้องกันปัญหาคนล้นงาน
อย่างไรก็ดี โดยที่องค์กรโทรศัพท์ฯ ขาดมาตรการควบคุมที่ดี จึงทำให้มิได้มีการ
เปลี่ยนแปลงคนงานรายวันร้อการบรรจุที่มีคุณสมบัติและความสามารถ หรือมิได้เลิกจ้าง
คนงานรายวันชั่วคราวที่ไม่ร้อบรรจุเมื่อครบกำหนดสัญญาการจ้างแล้ว จึงเป็นเหตุทำให้
เกิดการร้องเรียนขึ้น

อีกประการหนึ่งการที่องค์กรโทรศัพท์ฯ กำหนดอัตรากำลังไว้โดยละเอียด
ถึงระดับกอง เป็นอิสระต่อกัน นำมาใช้คละกันไม่ได้ ในบางครั้งก็ก่อให้เกิดปัญหา เช่น
ผู้สมัครคุณวุฒิเดียวกัน สอบพร้อม ๆ กัน แต่สอบได้ต่างหน่วยงานกัน คือเป็นหน่วยงาน
ที่มีอัตราว่างกับหน่วยงานที่ไม่มีอัตราว่าง ก็จะได้รับบรรจุในสภาพที่ต่างกันคือ
บรรจุเป็นพนักงาน และคนงานประจำ ดังนั้นทำให้เกิดความแตกต่างที่สามารถ
เปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจนคือ ผู้ที่บรรจุเป็นพนักงานจะสามารถเลื่อนขั้น

ตำแหน่งใด แต่ผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำประเภทต่าง ๆ จะไม่ได้รับการเลื่อนชั้น ตำแหน่ง แม้อัตราประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ จะไม่แตกต่างกัน แต่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นแตกต่างกันมาก จากกรณีนี้ทำให้เกิดการตั้งข้อเรียกร้องจากสหภาพแรงงาน องค์การโทรศัพท์ฯ ให้มีการสอบปรับสภาพพนักงานในปี พ.ศ. 2522 โดยได้ดำเนินการสอบข้อเขียนพนักงานในประเภทต่าง ๆ หากผู้ใดสอบผ่านก็จะมีสิทธิได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน (ในอันดับเดียวกับคุณวุฒิของตนโดยไม่ต้องลดอัตราเงินเดือนที่ตนได้รับอยู่ไปปรับขึ้นต้นของคุณวุฒินั้น ๆ)¹ โดยมีเงื่อนไขว่า หากไม่มีอัตราว่างจะต้องรอจนกว่าจะมีอัตราว่าง จึงจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานสามัญ ซึ่งการสอบปรับสภาพครั้งนี้เกิดจากแรงกดดันจากสหภาพแรงงานพนักงานองค์การโทรศัพท์ฯ

ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากการวางแผนกำลังคนขององค์การโทรศัพท์ฯ ทำการวางแผนหลักในช่วงระยะเวลานาน คือช่วง 4 ปี ซึ่งในช่วงเวลานี้ปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปมาก ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปรับปรุงแผนงาน ทางองค์การโทรศัพท์ฯ จึงได้มีแผนระยะสั้นคือทุกปีจะมีการกำหนดการใช้งบประมาณและกำลังคนเพื่อเป็นการปรับปรุงแผนระยะยาวอีกทีหนึ่ง

ในค่านของกองบุคคลาธิการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริหารบุคคลนั้นก็มีข้อจำกัดในเรื่องของเครื่องมือที่จะนำมาเป็นมาตรฐานในการควบคุมการใช้กำลังคนของแต่ละหน่วยงานคงได้กล่าวมาแล้ว ประกอบกับ มิได้มีการมอบอำนาจ

¹ เป็นข้อตกลงระหว่างสหภาพแรงงานองค์การโทรศัพท์ฯ กับฝ่ายบริหาร

หน้าที่ให้แก่องค์บุคคลวิชาการในการควบคุมการใช้กำลังคนให้เป็นไปตามแผน แต่เป็นอำนาจของหน่วยต้นสังกัดที่จะควบคุมการใช้กำลังคนและกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ ตลอดจนกำหนดภาระหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งเอง

ในส่วนของการไฟฟ้านครหลวงนั้นอาจกล่าวได้ว่าได้นำหลักวิชาการบางส่วนในการวางแผนกำลังคนมาใช้ได้อย่างได้ผล กล่าวคือ การไฟฟ้าสามารถควบคุมการใช้กำลังคนขององค์การได้อย่างได้ผลพอสมควร โดยมีการวิเคราะห์งานก่อนจะรับพนักงานเพิ่มทุกครั้ง และมอบอำนาจในการวางแผนและจัดสรรอัตราากำลังคนทั้งหมดขององค์การให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การจะต้องยอมรับในอำนาจนี้ และนอกจากจะควบคุมการใช้กำลังคนอย่างค่อนข้างได้ผลแล้ว ยังได้มีการวางแผนกำลังคนในช่วงที่เหมาะสมคือ ในช่วงระยะเวลา 1 ปี อันเป็นช่วงเวลาที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ยังไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก นอกจากนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลา 1 ปี การไฟฟ้านครหลวงก็อาจเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขการวางแผนกำลังคนได้ใหม่โดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่องานของการไฟฟ้านครหลวงมาก

นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวงยังได้มีการจัดทำทำเนียบกำลังคนที่มีอยู่ โดยจะแยกออกเป็นฝ่ายและสำนักออกจากกัน โดยกรอกในแผนทำเนียบกำลังคน (manning table) และนอกจากนี้ยังได้มีการดำเนินการจัดทำแผนการคัดประจำตัวของพนักงานแต่ละคน และจัดทำของที่สำคัญสำหรับติดคัลปีลีต่าง ๆ อันจะระบุถึงสภาวะของพนักงานแต่ละคน เช่น จะเกษียณเมื่อไร เป็นโรคพิษสุราเรื้อรังหรือไม่ ฯลฯ ทำให้เป็นการสะดวกต่อหน่วยงานวางแผนและควบคุมกำลังคนที่จะทำการสำรวจและคาดคะเนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวงทั้งหมดในแต่ละปีว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังคนอย่างไร จะมีพนักงานเกษียณอายุกี่คน หรือในขณะนี้พนักงานของการไฟฟ้านครหลวงเป็นโรคพิษสุราเรื้อรังกี่คน ทางกรไฟฟ้านครหลวงจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร เป็นต้น โดยจะเก็บรวบรวมไว้ที่แผนกวางแผนฯ เพื่อ

สะดวกในการสำรวจข้อมูลได้ตลอดเวลาไม่ต้องสอไปยังหน่วยงานที่เก็บรักษาข้อมูลของการไฟฟ้านครหลวง

นอกจากนี้การวางแผนและควบคุมกำลังคนของการไฟฟ้ายังก้าวได้ว่ามีความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการกำลังคนของการไฟฟ้าได้อย่างค่อนข้างไค้ผล ทำให้เกิดการใ้กำลังคนที่เหมาะสมกล่าวคือ มีการให้อำนาจแก่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในการจัดสรรแบ่งปันอัตราของการไฟฟ้านครหลวงทั้งหมด โดยทำการรวมอัตรากำลังไว้ด้วยกัน ไม่แบ่งแยกออกเป็นอัตราของแต่ละฝ่ายแต่ละกอง ทำให้เกิดความคล่องตัวในการวางแผนและควบคุมกำลังคน

ขอเสนออีกประการในส่วนของการวางแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวง คือการควบคุมการใ้อัตรากำลังคนโดยการส่งเจ้าหน้าที่ออกไปทำการวิเคราะห์งานทุกครั้งที่มีคำขอรับอัตรากำลังคนมา ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความระมัดระวังรอบคอบในการขออัตรากำลังใหม่ และในขณะที่เดียวกันก็เป็นการลดการเลนพรรคเลนพวก ในระบบพวกพ้องให้ลดลง เนื่องจากจะต้องมีการออกมาวิเคราะห์งานโดยพนักงานจากแผนกวางแผนฯ ซึ่งหากผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าหน่วยงานต้นสังกัดยังมีการใ้กำลังคนที่ไม่เหมาะสม หากมีการเปลี่ยนแปลงการใ้กำลังคนเสียใหม่ ก็ไม่มีความจำเป็นในการรับพนักงานเพิ่ม หรือหน่วยงานต้นสังกัดกรอกแบบจาระไนตำแหน่งที่ตองการอัตรากำลังเพิ่มยังไม่ถูกตองตามความเป็นจริง โดยอาจจะกรอกปริมาณงานที่ปฏิบัติต่อเวลาที่กำหนดมากไป ทำให้มีความตองการใ้กำลังคนมากกว่าความเป็นจริงหรือค้วเหตุผลอื่นใด ทางแผนกวางแผนฯ ก็จะทำความเห็นเสนอแนะไปในทางที่ไม่สมควร มีการเพิ่มอัตรากำลังได้ ดังนั้นหน่วยงานจึงตองมีความจำเป็นและตองการใ้กำลังคนอย่างแท้จริง หากหน่วยงานของตคนคัดเลือกบุคคลโดยระบบพวกพ้อง บุคคลที่ได้มาอาจไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ ทำให้ตองเสียกำลังคนไปโดยเปล่าประโยชน์ 1 คน และการเปิดอัตรากำลังใหม่ก็เป็นการยาก ดังนั้นจึงเป็นการลดระบบพวกพ้องไปในตัว

นอกจากนี้ การให้หน่วยงานที่มีความต้องการอัตรากำลังกรอกแบบ
 จาระไนตำแหน่งทุกครั้งที่มีการขออัตรากำลังนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการวางแผน
 และควบคุมกำลังคน 2 ประการ คือ

1. ทำให้แผนวางแผนมีใบพรรณางานของแต่ละตำแหน่งที่ทันสมัยอยู่
 เสมอ
2. ทำให้หน่วยงานที่ต้องการอัตรากำลังระมัดระวังในการใช้กำลังคน
 ที่มีอยู่ และในการขออัตรากำลังใหม่

อย่างไรก็ดีผลทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับการยอมรับในอำนาจและหน้าที่ของหน่วย
 งานที่ทำหน้าที่ควบคุมและวางแผนกำลังคนของการไฟฟ้านครหลวง ให้มีส่วนร่วม
 ในการวางแผนและควบคุมกำลังคนอย่างค่อนข้างได้ผลโดยดูจากการใช้อัตรากำลัง
 ของการไฟฟ้าในช่วงปีงบประมาณ 2518-2524 กล่าวคือ ในปี 2518-2521 มี
 จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 9,899 คน แต่ในปีงบประมาณ 2522-2523 ได้กลับไปใช้
 ระบบอัตราจ้างแบบเดิมคือเลิกอัตรารวม แต่แยกเป็นอัตราของแต่ละฝ่ายแต่ละกอง
 ปรากฏว่าจำนวนพนักงานเพิ่มเป็น 10,076 คน (เพิ่ม 177 คน) แต่ในปีงบประมาณ
 2523 ก็ได้กลับไปใช้ระบบอัตรารวมใหม่ และได้ใช้มาจนทุกวันนี้ ปรากฏว่าจำนวน
 พนักงานในปี 2523 เป็นจำนวน 10,885 คน (เพิ่ม 809 คน) ทั้งนี้เนื่องจาก
 หน่วยงานบางหน่วยงานได้ขยายงานตามเขตต่าง ๆ ในค่านบริการลูกค้าให้
 สมบูรณ์แบบและมีหน่วยงานตั้งขึ้นใหม่ ทำให้การขออัตราจ้างเพิ่มขึ้นฉับพลัน แต่ใน
 ปีงบประมาณ 2524 ยอดพนักงานเป็น 10,990 คน (เพิ่ม 16 คน) และในปี
 งบประมาณ 2525 ยอดพนักงานรวม 10,991 คน (เพิ่ม 1 คน) ตัวเลขดังกล่าว
 แสดงให้เห็นถึงการควบคุมการใช้กำลังคนให้เป็นไปตามแผนกำลังคนที่ค่อนข้างได้ผล
 ของการไฟฟ้านครหลวง¹

¹ดูรายละเอียดในตาราง

3. การกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคคล

การกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคคลดังที่ได้กล่าวในบทที่ 1 คือการจัดทำใบพรรณนางานของแต่ละตำแหน่งในองค์การว่ามีความต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร หน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน¹ ฯลฯ สำหรับองค์การโทรศัพท์ฯ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการจะกำหนดลงในคำขอรับอัตราเพิ่มนั้น ๆ จะยึดเอาอัตราค่าจ้างและเงินเดือนและประเภทของงานที่จะปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการกำหนดสำหรับความชำนาญพิเศษหรือประสบการณ์พิเศษนั้น หน่วยต้นสังกัดที่มีความต้องการอัตราค่าจ้างจะเป็นผู้กำหนดขึ้นตามความต้องการของแต่ละหน่วยงานโดยที่กองบุคคลาธิการหรือหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นนำให้คำแนะนำในกรณีที่ต้นสังกัดยอมรับทั้ง

สำหรับการไฟฟ้านครหลวงได้มีการจัดทำใบพรรณนางานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 โดยเริ่มจากทำการวิเคราะห์งาน (job analysis) และได้มีการส่งแบบแสดงภาระงานในรอบเดือน² ไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ให้กรอกข้อมูลแล้วส่งกลับมายังกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน และได้นำมาเรียบเรียงจัดทำเป็นใบพรรณนางานในช่วงระยะเวลาต่อมาได้มีการแนบแบบคำจรรยาในตำแหน่งควบคู่ไปกับใบขออัตราค่าจ้าง ซึ่งหน่วยงานใดมีความต้องการค่าจ้างคนก็จะต้องกรอกใบพรรณนางานของตำแหน่งงานนั้น ๆ ทุกครั้ง ทำให้เกิดผลก็คือทำให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และยังเป็นคู่มือแก่เจ้าหน้าที่ซึ่งแผนกวางแผนที่จะออกไปวิเคราะห์งานตามคำขอกำลังคนนั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการทำประเมินค่างาน (job evaluation) การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (performance standard) การพิจารณาการประเมินผลงาน

¹ดูรายละเอียดในบทที่ 1

²ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 299-301

(performance appraisal) และการลงโทษทางวินัย (disciplinary action) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 อีกด้วย และที่สำคัญคือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ทั้งแต่การขอกำล้างคนของต้นสังกัดซึ่งจะต้องพิจารณาคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการจากใบพรรณนางานที่มีอยู่ก่อนจะกรอกใบคำขอกำล้างคน ส่วนหน่วยงานจัดหาหรือสรรหากำล้างคนตลอดจนคณะกรรมการในการรับสมัครและคัดเลือกก็ต้องศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานดังกล่าว เพื่อจะได้ทำการสรรหาบุคคลได้ถูกต้อง และจัดเตรียมวิธีการคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการที่ระบุในใบพรรณนางานพร้อมทั้งนำไปเป็นแนวทางในการออกข้อสอบในการสอบข้อเขียนหรือตั้งคำถามในการสอบสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การรับคำขอกำล้างคน

จากการศึกษาเปรียบเทียบแบบฟอร์ม และการจัดทำคำขอรับอัตรา
 กำล้างคนเพิ่มขององค์การทั้งสอง ปรากฏผลว่าคำขอรับกำล้างคนของกรไฟฟ้านคร-
 หลวง มีข้อความที่กระชับรัดกุม และเป็นหมวดหมู่ทำให้สะดวกแก่ทั้งผู้กรอกคำขอ
 และผู้เกี่ยวข้องทั้งในด้านการตรวจสอบและอนุมัติตามขั้นตอนต่าง ๆ และยังมี
 ช่องทางเดินของงานทำให้ทราบถึงความล่าช้าว่าเกิดในขั้นตอนใด และควรจะ
 แก้ไขอย่างไร และที่สำคัญคือการทำที่ต้องกรอกแบบคำจาระไนตำแหน่งทุกครั้งที
 กรอกคำขอนี้ว่าเป็นการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ ใช้ได้อย่างเป็นผล ส่วนแบบ
 ฟอร์มคำขอรับพนักงานเพิ่มขององค์การโทรศัพท์ฯ มีข้อความระบุ คุณวุฒิและความรู้
 พิเศษและเงื่อนไขอื่น ๆ เพศ จำนวน อัตราเงินเดือน หน้าที่และสังกัด และเหตุผล
 ในการขอเพิ่มส่วน การอนุมัติหลักการในชั้นต่าง ๆ บางครั้งผู้มีอำนาจลงนามได้
 ลงนามในที่ ๆ แยกต่าง ทำให้เป็นการยากในการตรวจสอบและอ้างอิง นอกจากนี้
 ขนาดของแบบคำขอยังเล็กเกินไปและขาดข้อความที่สำคัญ ๆ ไป หลายประการ
 ในการปฏิบัติจะต้องมีบันทึกแบบคำขอรับพนักงานเพิ่มอีก 1 ชุด ทำให้ในบางครั้ง
 หากคำขอนั้นขอมายังหลายอัตราและหลายคุณวุฒิทำให้เห็นเรื่องที่แนบขาดหายไปได้

5. การวางแผนการสรรหาบุคคล

จากการศึกษาเปรียบเทียบการวางแผนการสรรหาขององค์กร ทั้งสองปรากฏดังต่อไปนี้คือ

การจัดเตรียมงบประมาณ ทั้งสององค์กรก็เช่นเดียวกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่การกำหนดงบประมาณจะเป็นการกำหนดรวมไปของแต่ละฝ่าย แต่ละกองเป็นรายปีไป ดังนั้นการเตรียมงบประมาณเฉพาะสำหรับการสรรหาบุคคล นั้นอาจกล่าวได้ว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคคลของทั้งสององค์กรไม่สามารถจัดเตรียมได้ด้วยตนเอง แม้องค์การโทรศัพท์จะมีการเก็บค่าใบสมัครและค่าธรรมเนียมการสมัครก็ตาม แต่เงินจำนวนนี้จะต้องส่งเป็นรายได้ประจำวันขององค์กรโทรศัพท์ไป หากเมื่อใดมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายในการสรรหาบุคคล ก็จะต้องทำการเบิกจ่ายเป็นคราว ๆ ไป ส่วนการไฟฟ้านครหลวงมิได้มีการเก็บค่าธรรมเนียมหรือค่าใบสมัครแต่อย่างใด ก็จะต้องทำการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคลจากงบกองกลางเช่นเดียวกัน

การเตรียมหาแหล่งกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการในข้อนี้ อาจกล่าวได้ว่า ทั้งสององค์กรได้มีการนำหลักวิชาการและเทคนิคในการสรรหาบุคคลมาใช้ในแง่ของการส่งพนักงานออกไปตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อไปทำการชักชวนและชี้แจงให้บรรดานิสิตหรือนักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษา เกิดความสนใจที่จะสมัครงาน อันจะทำให้ได้แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและเป็นคนรุ่นใหม่มีไหวพริบที่สมัครค่าปี และหลีกเลี่ยงจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ มาแล้ว นอกจากนี้ยังมีการประกาศทางสื่อมวลชน หรือประกาศตามสมาคม สถาบันต่าง ๆ เมื่อมีความต้องการอัตรากำลังแต่ขาดแคลนใบสมัคร

7. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าองค์กรทั้งสองมีนโยบายที่จะสรรหาบุคคลภายในก่อนเหมือนกันจะแตกต่างกันตรงขั้นตอนของการสรรหา คือ การไฟฟ้านครหลวงสรรหาบุคคลในหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนนั้น ๆ ก่อนเมื่อไม่มีผู้เหมาะสมจึงจะมาทำการสรรหาจากหน่วยงานทั้งหมดขององค์กรไฟฟ้านครหลวง หรือไม่มีผู้เหมาะสมอีกจึงจะทำการสรรหาจากบุคคลภายนอก รวมทั้งหมด 3 ขั้นตอน ส่วนขององค์กรโทรศัพท์ที่มีเพียง 2 ขั้นตอน คือ สรรหาจากในองค์กรโทรศัพท์ทั้งหมดก่อน หากไม่มีผู้เหมาะสมจึงจะทำการสรรหาจากบุคคลภายนอกเลย แต่หากตำแหน่งที่ต้องการเป็นตำแหน่งคนงานประจำประเภทต่าง ๆ จะทำการสรรหาบุคคลภายนอกเลย เนื่องจากไม่มีผู้ใดประสงค์ที่จะเปลี่ยนสภาพจากคนงานไปเป็นคนงานอีกครั้งจะมีก็แต่เปลี่ยนสภาพจากคนงานเป็นพนักงานสามัญเท่านั้น

สำหรับในกรณีของการไฟฟ้านครหลวงนั้น หากรวมขั้นตอนของการสรรหาในหน่วยงานที่ต้องการอัตรากำลังเข้ากับการสรรหาจากภายในการไฟฟ้านครหลวงทั้งหมดแล้วจะช่วยลดระยะเวลาและขั้นตอนของการสรรหาได้อีก อันจะเป็นการประหยัดทั้งเวลาและแรงงานไปได้

วิธีการสรรหาบุคคลจากภายในของการไฟฟ้านครหลวง จะใช้วิธีการประกาศเวียนภายในหรือส่งหนังสือเวียนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้สนใจติดต่อแสดงความประสงค์จะเข้ารับการคัดเลือกในระยะเวลาที่กำหนด และฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จะทำการรวบรวมรายชื่อและดำเนินการติดต่อกรรมการ เพื่อกำหนดสอบคัดเลือกต่อไป ส่วนวิธีการขององค์กรโทรศัพท์นั้นแตกต่างจากการไฟฟ้านครหลวง คือ จะทำหนังสือแจ้งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ที่มาขึ้นทะเบียนเพิ่มคุณสมบัติที่หน่วยทะเบียนและประวัติ เพื่อสอบถามว่าตนสังกัดยินยอมให้พนักงานของตนมาสอบคัดเลือกหรือไม่ แล้วจึงจะรวบรวมรายชื่อเพื่อกำหนดการคัดเลือกต่อไป

8. การสรรหาบุคคลภายนอก

จากการศึกษาเปรียบเทียบปรากฏว่าการสรรหาบุคคลจากภายนอกขององค์การทั้งสองมีแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเหมือนกันคือ จากแหล่งใบสมัครที่มีผู้สมัครขึ้นทะเบียนไว้

8.1 ใบสมัคร¹

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบใบสมัครของทั้งสององค์การแล้วจะเห็นว่าใบสมัครของการไฟฟ้านครหลวงมีขนาดลักษณะและเนื้อหาสาระที่ดี กล่าวคือ ใบสมัครของการไฟฟ้านครหลวงมีลักษณะเป็นกระดาษที่ค่อนข้างแข็ง เพียงใบเดียว บรรจุข้อความละเอียดที่สำคัญของผู้สมัคร เช่น ประวัติส่วนตัว การศึกษา การรับราชการทหาร ประวัติการดำเนินงาน ความต้องการของผู้สมัคร ความรู้ความชำนาญพิเศษ และที่สำคัญคือมีข้อความรับรองความจริงในใบสมัคร และยินยอมให้การไฟฟ้านครหลวงเพิกถอนสิทธิในการพิจารณา หรือให้ออกแม่เมื่อบรรจุแล้ว และมีคำชี้แจงให้ผู้สมัครทราบถึงหลักเกณฑ์ในการสมัคร ซึ่งหลักเกณฑ์ของการไฟฟ้านครหลวงที่นับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีที่น่าจะยึดมาเป็นแบบอย่างคือ กำหนดให้ผู้สมัคร สมัครได้เพียงคนละ 1 ใบเท่านั้น และจะต้องสมัครในคุณสมบัติสูงสุดที่ตนมีอยู่ด้วย หากมีการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติจะต้องมาแจ้งให้เจ้าหน้าที่รับสมัครทราบโดยเร็ว และชี้แจงถึงอายุของใบสมัครว่ามีอายุ 1 ปี เมื่อใบสมัครหมดอายุแล้ว ต้องต่ออายุใบสมัครใหม่ นอกจากนี้ยังชี้แจงให้ทราบว่า การสมัครนี้ไม่ต้องเสียค่าบริการใด ๆ และระบุวันที่ใบสมัครหมดอายุ

ในส่วนขององค์การโทรศัพท์ทำนั้นใบสมัครยังมีรูปลักษณะเป็นรูปเล่ม มีความหนาทำให้เป็นภาระในการเก็บและทำลายเมื่อหมดอายุ มิได้ระบุถึงการยื่น

¹ดูตัวอย่างในภาคผนวกหน้า 302-303

คุณวุฒิที่ใช้ในการสมัคร การสมัครจะสมัครคนละกี่ใบก็ได้ ทำให้เกิดปัญหาการลด คุณวุฒิในการสมัคร และการสมัครคนละหลาย ๆ ใบ ประกอบกับใบสมัครมีแต่ข้อความรับรองว่าข้อความในใบสมัคร เป็นความจริง แต่ไม่มีข้อความยินยอมให้องค์การ โทรศัพทฯ ลงโทษในกรณีที่เกิดเป็นความจริงในใบสมัคร ซึ่งข้อบกพร่องในประการนี้ ส่งผลให้มีการแจ้งจำนวนบุตรน้อยกว่าความเป็นจริงบ้าง หรือไม่กรอกประวัติการทำงาน หรือไม่ระบุสถานสภาพทางการสมรสเป็นต้น เท่าที่ผ่านมามีปรากฏหลาย ราย และทางองค์การโทรศัพทฯก็ยังไม่มีการไต่สวนคดีที่จะแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ ส่วน เนื้อหาสาระของใบสมัครแบ่งออกได้เป็นประวัติส่วนตัวของผู้สมัคร ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน การเกณฑ์ทหาร ความสามารถพิเศษ และข้อความคำประกัน ผู้สมัครซึ่งแต่เดิมผู้สมัครจะต้องหาผู้ค้ำประกันที่เป็นข้าราชการชั้นตรีขึ้นไปหรือเทียบเท่า แต่ในปัจจุบันในทางปฏิบัติเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สมัคร จะให้ผู้ค้ำประกัน ลงนามในเมื่อผู้สมัครได้รับการคัดเลือกแล้ว ซึ่งหากพิจารณาดูเนื้อหาสาระในใบสมัคร ขององค์การโทรศัพทฯ นั้นว่ามีเนื้อหาสาระละเอียดคืออยู่แล้ว หากคัดแปลงรูปลักษณะ ของใบสมัคร เสียใหม่ให้กระชับแล้วจะเป็นความสะดวกทั้งในการ เก็บและทำลายใบสมัครด้วย

๑.2 การรับสมัครงานและการเก็บใบสมัคร

การรับสมัครงานของทั้งองค์การโทรศัพทฯและการไฟฟ้า นครหลวงต่างก็ใช้ระบบแบบการ เปิดรับสมัครไว้ตลอดเวลาทุกวัน แม้ในขณะนั้นจะ ยังไม่มีความต้องการกำลังคนก็ตาม แต่สำหรับการไฟฟ้านครหลวงจะเปิดรับสมัคร เพียงวันละประมาณ 50 คนเท่านั้น โดยจะทำการแจกใบสมัครให้ผู้สมัครมา สมัครในวันและเวลาที่กำหนดโดยระบุหลักฐานที่จะต้องนำมาใช้ในการสมัครด้วย และหลักฐานที่นำมานั้นจะต้องเป็นความจริงทั้งหมด เมื่อนำมาให้เจ้าหน้าที่รับสมัคร ตรวจสอบความถูกต้องแล้วรับคืนไป จะเก็บไว้เพียงสำเนาใบรายงานผลการศึกษา ในระดับปริญญาขึ้นไป ส่วนหลักฐานอื่นจะนำมาเมื่อได้รับการ เรียกตัวมาเข้ารับ การสอบเท่านั้น จึงเป็นผลดีเพราะไม่เป็นภาระในการเก็บรักษา ส่วนทางด้าน องค์การโทรศัพทฯ จะเปิดรับสมัครทุกวัน ตั้งแต่เวลาเช้าถึงเที่ยง แต่หลักฐานที่

นำมานั้นจะต้องนำตัวจริงและถ่ายเอกสารมา 1 ชุดด้วยเพื่อให้เจ้าหน้าที่รับสมัคร
ตรวจความถูกต้องและ . องค์การโทรศัพท์ฯ จะเก็บสำเนาไว้

ในส่วนของการเก็บใบสมัครทั้งสององค์การ ได้มีวิธีการเก็บคล้ายคลึงกัน
คือเก็บแยกตามคุณวุฒิ และเรียงตามลำดับที่ของการสมัคร สำหรับในคุณวุฒิต่ำกว่า
ระดับประโยคอาชีวศึกษาแล้ว จะเก็บตามประเภทของงานที่ผู้สมัครประสงค์เช่น
ป.7 นักการ-ภารโรง ป.7 คนสวน ป.7 ยามรักษาการณ์ หรือ มศ.3 เก็บเงิน
มศ.3 ชุกรการ มศ.3 ช่าง เป็นต้น ซึ่งหากจะนำหลักวิชาการในบทที่ 1 มาอธิบาย
แล้วอาจจะจัดได้ว่า อยู่ในประเภทผสม¹ แต่ในส่วนขององค์การโทรศัพท์ฯ ได้มีการ
จัดทำบัตรประจำใบสมัครแต่ละใบโดยจะจัดแยกตามคุณวุฒิแต่เรียงตามอักษร ก-ฮ
โดยในบัตรจะระบุถึงวันที่สมัคร ประเภทงาน และวันที่สอบ ซึ่งทำให้สะดวกและ
รวดเร็วในการค้นหาใบสมัครในกรณีที่ทราบแต่ชื่อและคุณวุฒิของผู้สมัคร ซึ่งในข้อนี้
นับว่าเป็นผลดีต่อการจัดเก็บใบสมัครขององค์การโทรศัพท์ฯ

ทางด้านอายุของใบสมัครทั้งสององค์การมีอายุของการเก็บใบสมัครเท่ากัน
มาคือ 1 ปี แต่เดิมใบสมัครขององค์การโทรศัพท์ฯ มีอายุนานถึง 3 ปี ต่อมาได้มีการ
เปลี่ยนแปลงอายุของใบสมัครเหลือเพียง 1 ปี เพื่อจะได้ไม่เป็นภาระในการเก็บรักษา
และนอกจากนี้ ใบสมัครที่มีอายุนานเกินไป จะทำให้ข้อมูลในใบสมัครไม่ทันสมัยและไม่
ตรงตามความเป็นจริง นอกจากนี้ผู้สมัครที่สมัครไว้อาจไถ่ถอนแล้วทำให้การเรียกตัว
ผู้สมัครมาเข้ารับการคัดเลือกในบางครั้งมีผู้ขาดสอบมาก ซึ่งเป็นใบสมัครเก่าก็จะ
ยังมีผู้ขาดสอบมากขึ้นและพวกที่มาเข้ารับการทดสอบอาจเป็นพวก "เหลือ" จากการ
สอบคัดเลือกของหน่วยงานอื่น ๆ มาแล้วก็ได้ ดังนั้นทางองค์การโทรศัพท์ฯ จึงได้
เปลี่ยนแปลงอายุของใบสมัครเหลือเพียง 1 ปี แต่ขอบกพร่องของใบสมัครก็คือ

¹ดูรายละเอียดในบทที่ 1

ปกค่านในของโบสถ์ยังมีได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขอายุของโบสถ์และรายละเอียดอื่น ๆ แต่จะพิมพ์เป็นโบสถ์ไว้ในโบสถ์ ซึ่งหากหล่นหายจะทำให้การสื่อความหมายผิดพลาดไปได้

9. การประเมินผลการสรรหาบุคคล

สิ่งที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ว่า การประเมินผลการสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการที่ค่าหรือวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการสรรหาบุคคล เพื่อนำผลสรุปมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและลดข้อบกพร่องในการสรรหาบุคคล อันจะทำให้การสรรหาบุคคล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพมากขึ้น วิธีการประเมินผลการสรรหาบุคคลจะเป็นการพิจารณาผลการสรรหา กับแผนการดำเนินงานว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่เพียงใด ใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างไร ฯลฯ

ในทางปฏิบัติทั้งสององค์การมิได้มีการประเมินผลการสรรหาบุคคลอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด แต่จะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นคราว ๆ ไป ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ามิได้มีการนำหลักวิชาการในส่วนของการประเมินผลการสรรหาบุคคลมาประยุกต์ใช้ในองค์การทั้งสอง

9. เทคนิคในการสรรหาบุคคล

ในบทที่หนึ่งได้กล่าวถึงเทคนิคในการสรรหาบุคคลเพื่อให้การสรรหาบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น หากนำมาพิจารณาในองค์การทั้งสองจะปรากฏผลดังนี้

9.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคคลให้แน่ชัด ส่วนของการไฟฟ้านครหลวง ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลไว้อย่างกระชับและชัดเจนคือ "บรรจุคนที่เหมาะสมในตำแหน่งที่เหมาะสมในเวลาและจำนวนที่เหมาะสม" (put the right man in the right job on the right time and right number) ส่วนขององค์การโทรศัพท์ ก็มีกำหนดไว้ชัดเจนเช่นกันแต่กำหนดเป็นข้อๆ เมื่อสรุปความแล้วจะมีความคล้ายคลึงกัน

9.2 การศึกษานโยบายในการสรรหามุคคลให้ห้องแท่ง ในข้อนี้ การไฟฟ้านครหลวงได้มีการให้ศึกษาแก่บรรดาหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่อง การสรรหามุคคลเช่นในส่วนของการวางแผนกำลังคนได้ การให้การศึกษาแก่ หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดมาตรฐานงานโดยแจกบทความวิชาการไปตาม หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น ข้อจำกัดประการหนึ่งขององค์การโทรศัพท์ฯ คือขาด กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลที่พอ ประกอบกับจำนวน พนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ ที่มีคุณภาพและมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้ก็มีอยู่น้อยคือ ในกองบุคคลาธิการมีพนักงาน ทั้งหมดประมาณ 100 คน ระดับปริญญาตรี 13 คน ปริญญาโท 3 คน ในขณะที่ การไปเข้ารัฐมีขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะนครหลวงนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน โดยประกอบด้วยพนักงาน จำนวน 85 คน ระดับปริญญาตรี 46 คน ระดับปริญญาโท 4 คน

9.3 การศึกษาความต้องการในคุณสมบัติบุคคลที่จะสรรหามาจาก ใบพรรณางานในส่วนของการไฟฟ้านครหลวงได้นำหลักการทางวิชาการข้อนี้มาใช้ อย่างได้ผล และนับได้ว่าไ้มากกว่าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ อีกหลายหน่วยงาน และการศึกษาใบพรรณางานของการไฟฟ้าในการสรรหามุคคลและคัดเลือกบุคคลนี้ ทั้งทางหน่วยงานที่มีความต้องการกำลังคน และเจ้าหน้าที่กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทนต้องทำการศึกษาทั้งสองฝ่ายคือ หน่วยงานต้นสังกัดจะต้องกรอกแบบ คำจรรยาในตำแหน่งเมื่อต้องการกำลังคนทุกครั้ง ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของกององค์การ และผลประโยชน์ตอบแทนจะต้องทำการศึกษาเพื่อหาข้อมูลไปดำเนินการสรรหาและ คัดเลือกที่เหมาะสมต่อไป

ในส่วนขององค์การโทรศัพท์ฯ ได้มีการใช้ใบพรรณางานแต่ยังไม่ค่อย สมบูรณ์ แม้จะเริ่มจัดทำในปี พ.ศ. 2521 แล้วก็ตาม การกำหนดหลักเกณฑ์และ คุณสมบัติของบุคคลยึดถือจากวิธีปฏิบัติตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2

9.4 การเลือกแหล่งทรัพยากรมนุษย์และวิธีการที่เหมาะสมกับความต้องการให้ได้มากที่สุด

สำหรับเทคนิคในการสรรหาในข้อนี้ อาจกล่าวได้ว่าองค์การทั้งสองได้นำมาใช้เป็นบางส่วน เช่น การประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชน วิธีการนี้ทางองค์การโทรศัพท์จะใช้มากกว่าการไฟฟ้านครหลวง เช่นเดียวกับการติดประกาศรับสมัครตามสถาบัน แต่การไปชี้แจง แนะนำตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นั้น การไฟฟ้านครหลวงได้ปฏิบัติอยู่เสมอ แต่สำหรับองค์การโทรศัพท์ได้เคยมีการออกไปโฆษณาชี้แจงและชักชวนตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่นกัน

วิธีการที่ทั้งสององค์การใช้เหมือนกันและเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดและให้ประสิทธิภาพสูงสุดเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลมาสมัครงานมากที่สุดอันจะทำให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพจากแหล่งต่าง ๆ ได้มากกว่าวิธีอื่น ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการสรรหาบุคคล คือ การรับสมัครแบบ "walk in"

9.5 การจัดทำสถิติตัวเลขในการสรรหาบุคคล

ในข้อนี้จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยพบว่าการไฟฟ้านครหลวงมีการจัดทำสถิติตัวเลขเกี่ยวกับจำนวนผู้มาสมัครงานในคุณสมบัติต่าง ๆ และประเภทต่าง ๆ โดยจัดทำบัญชีคุมใบสมัครในแต่ละวัน ซึ่งการรวบรวมข้อมูลสถิติตัวเลขต่าง ๆ นี้จะมีการนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการสรรหาบุคคลในอนาคตต่อไป¹

¹ ชัยกร กัลยาณมิตร. เจ้าหน้าที่กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน, การไฟฟ้านครหลวง. สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2524.

ส่วนขององค์การโทรศัพท์ทำได้มีการรวบรวมข้อมูลตัวเลขของจำนวนผู้สมัคร
คุณวุฒิประเภทงานต่าง ๆ ได้โดยจัดทำทะเบียนคุมผู้สมัครในแต่ละวัน และสรุป
ทำรายงานประจำเดือน เพื่อเก็บเป็นหลักฐานและนำมาใช้ประโยชน์ในการสรรหา
และคัดเลือกบุคคลต่อไปเช่นกัน

9.6 การรวบรวมใบประเมินผลงานของบุคคลซึ่งได้รับการคัดเลือก
เข้ามาปฏิบัติงาน จากแหล่งและวิธีการคัดเลือกต่าง ๆ เพื่อหาแนวโน้มและ
พิสูจน์ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแหล่งบุคคลที่ดีและให้ประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ซึ่ง
ในข้อนี้ทั้งองค์การโทรศัพท์และการไฟฟ้านครหลวง มีการประเมินผลงานของบุคคล
ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานเช่นกันแต่การประเมินผลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความ
สามารถและคุณสมบัติ ตลอดจนความเหมาะสมของบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกกว่า จะ
สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ หรือไม่เท่านั้นมิได้มีวัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคคล
แต่อย่างใด ดังนั้นจึงเป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่งที่องค์การทั้งสองมิได้นำการประเมิน
ผลบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกมาใช้ประโยชน์ในทางวิชาการมากกว่าที่เป็นอยู่

ขั้นตอนที่สอง การเปรียบเทียบการคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์
แห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวง

1. การกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคคล

นโยบายในการคัดเลือกบุคคลขององค์การทั้งสองมีความคล้ายคลึง
กันคือ มิได้มีการกำหนดแยกอย่างเด่นชัดจากนโยบายในการสรรหาบุคคล แต่พอจะ
สรุปเปรียบเทียบได้ดังต่อไปนี้คือ การคัดเลือกขององค์การโทรศัพท์ จะให้โอกาส
แก่บุคคลภายในมากกว่าบุคคลภายนอก ทุกระดับคุณวุฒิ คือจะทำการสอบแยกจาก
บุคคลภายนอกเสมอ ส่วนของการไฟฟ้านครหลวงจะทำการสอบแยกเฉพาะระดับ
ต่ำกว่าปริญญาตรี เท่านั้น

ขอแตกต่างประการต่อไปคือการกำหนดวิธีการคัดเลือก ซึ่งการไฟฟ้า
นครหลวงกำหนดการสอบข้อเขียนเป็นหลักของการคัดเลือก ส่วนองค์การโทรศัพท์
จะใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์เป็นหลัก

ขอแตกต่างอีกประการคือการตัดสินในขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกแต่ละครั้ง
ขององค์การโทรศัพท์ จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่ต้องการทำการคัดเลือก
บุคคลเป็นหลักประกอบด้วยคะแนนในการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ส่วนการตัดสินในขั้นสุดท้าย
ของการไฟฟ้านครหลวงนั้น จะขึ้นอยู่กับผลรวมของคะแนนการสอบข้อเขียนหรือสอบ
ปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์เป็นหลักประกอบด้วยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตาม
สายงานที่ต้องการทำการคัดเลือกบุคคล

2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกตามหลักวิชาการที่ได้กล่าวมา
ในบทที่หนึ่งนั้น หากจะนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ที่
ยึดถือปฏิบัติอยู่ในองค์การทั้งสองแล้ว จะสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

การกำหนดหลักเกณฑ์ขององค์การโทรศัพท์จะยึดถือการพิจารณาภายนอก
คือพิจารณาจากบุคคลลักษณะ กริยา ท่าทาง ฯลฯ มากกว่าการพิจารณาภายในคือ
พิจารณาจากความสามารถในทางวิชาการ ความถนัด ความสามารถด้านสมอง ฯลฯ
โดยดูได้จากการยึดเอาการสัมภาษณ์เป็นวิธีการหลักในการคัดเลือกบุคคล แต่ในบาง
กรณีจะใช้การพิจารณาแบบผสมกล่าวคือ ใช้ทั้งการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์
ร่วมกัน ในขณะที่การไฟฟ้านครหลวงจะยึดถือการพิจารณาภายในเป็นหลัก กล่าวคือ
จะต้องมีการสอบข้อเขียนทุกครั้งในการสอบคัดเลือก และขณะเดียวกันก็ไม่ทิ้งการ
พิจารณาภายนอกหรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การไฟฟ้านครหลวงยึดเอาการ
พิจารณาแบบผสมเป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือกบุคคล

จากการศึกษาในทางวิชาการนั้นปรากฏว่า การพิจารณาแบบผสมนั้นจะให้ผลดี และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่าการใช้หลักเกณฑ์แบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว เพราะจะทำให้องค์การสามารถประเมินผลผู้สมัครที่เข้ารับการคัดเลือกได้อย่างลึกซึ้ง และก่อให้เกิดการเปรียบเทียบที่ชัดเจนในหมู่ผู้สมัครด้วยกันได้ดีกว่า

อย่างไรก็ดี การที่จะยึดเอาวิธีพิจารณาภายในเป็นหลักในการคัดเลือกบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ เช่น ข้อสอบที่จะใช้ในการสอบคัดเลือกนั้น จะต้องมีความเชื่อถือได้ (reliability) สูง มีความสมเหตุสมผล (validity) มีความแน่นอนในการวัดผล มีมาตรฐานในการทดสอบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น เป็นต้น¹ ซึ่งการจะออกข้อสอบให้มีความสมบัติตามหลักวิชาการนั้น จะต้องใช้บุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการวัดผลพอสมควร ในความเป็นจริง องค์การโทรศัพท์ฯ มีข้อจำกัดในเรื่องของกำลังคนที่ใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ดังนั้นปัญหาในเรื่องนี้จึงสมควรได้รับการแก้ไขโดยการจัดหากำลังคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารงานบุคคลเพิ่มเติม ในส่วนของไฟฟ้านครหลวงนั้นข้อจำกัดทางด้านกำลังคนมีอยู่น้อย ดังนั้นจึงสามารถใช้วิธีพิจารณาแบบผสมเป็นหลักในการคัดเลือกได้ และนับว่าได้ผลพอสมควร

ข้อที่น่าสนใจอีกประการในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกของไฟฟ้านครหลวง ที่จัดว่าเป็นการเปิดช่องให้มีการใช้ระบบพวกพ้อง คือกำหนดให้ตำแหน่งทั่วไป หรือตำแหน่งที่มีใจตำแหน่งวิชาการนั้น หน่วยงานต้นสังกัดที่มีความต้องการกำลังคนเป็นผู้ดำเนินการสอบเอง แผนกจัดองค์การและระบบงาน จะมีส่วนร่วมเพียงเป็นผู้ส่งตัวผู้สมัครจากภายใน หรือจากภายนอกให้กับต้นสังกัด แต่จะไม่มีส่วนในการพิจารณาตัดสินในการคัดเลือกบุคคลเลย ซึ่งนับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้

¹ดูรายละเอียดในบทที่ 1

มีการใช้ระบบพวกฟอง ถ้าหากหน่วยงานต้นสังกัดมีเจตนาเช่นนั้น ซึ่งนับว่าเป็นการขัดต่อหลักการจากวิชาการว่าด้วยการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การโทรศัพท์ฯแล้ว การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีการขออัตรากำลังใหม่ (ใน ส่วนกลาง) ทุกครั้ง จะต้องมีการจากหน่วยจัดหาปฏิบัติงานเป็นกรรมการร่วมในการตัดสินใจ และเป็นผู้ดำเนินการประสานงานให้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามความต้องการของต้นสังกัด แม้การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดก็ตาม แต่การที่มีการจากหน่วยจัดหาเป็นผู้คอยให้คำแนะนำปรึกษาหารือชี้แจงนโยบายในการคัดเลือกบุคคล และอาจเป็นผู้คอยควบคุมมิให้มีการทุจริตหรือ "เล่นนอกเกมส์" ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ของกรรมการจากหน่วยจัดหาผู้นั้นว่าเป็นอย่างไร หากเป็นคน "แข็ง" หรือยึดถือหลักเกณฑ์ ความยุติธรรมแล้ว อาจควบคุมหรือดำเนินการคัดเลือกได้บุคคลที่มีความเหมาะสมได้ อย่างไรก็ตาม การที่มีการจากหน่วยจัดหาปฏิบัติงานเข้าร่วมในการตัดสินใจนั้นย่อมจะให้ผลที่ดีกว่า และถูกต้องตามหลักวิชาการมากกว่าปล่อยให้หน่วยสังกัดไปดำเนินการคัดเลือกเอง

สำหรับปัญหาข้อนี้เป็นปัญหาที่สร้างความหนักใจให้กับฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของการไฟฟ้านครหลวงเป็นอย่างมาก และได้มีความพยายามที่จะหาวิธีแก้ไขโดยละมุนละม่อมและให้หน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับ นั่นคือความพยายามที่จะสร้างการคัดเลือกเบื้องต้นในตำแหน่งงานหน้าที่ต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ อย่างไรก็ตามก็ดีจากการสัมภาษณ์หัวหน้ากองอำนวยการและผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งได้กรุณาชี้แจงว่า อย่างไรก็ตามที่ต้นสังกัดจะนำระบบพวกฟองมาใช้นั้นจะต้องมีปัญหาหลายประการที่จะต้องประสบ เพราะการเปิดอัตราใหม่ของการไฟฟ้านครหลวงนั้นมีไซของง่าย จะต้องผ่านการตรวจสอบหลายขั้นตอนซึ่งที่สำคัญคือ การวิเคราะห์งาน ซึ่งอาจไม่ผ่านการอนุมัติหลักการในคำขออัตรากำลังนั้น ๆ ได้ และการรับบุคคลที่มีความสามารถและไม่มีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อย่างแท้จริงไปปฏิบัติงานแล้ว ผลเสียที่เกิดขึ้นคือ จะเกิดการสูญเปล่าของกำลังคนในหน่วยงานนั้น ๆ เอง

3. การเตรียมการคัดเลือก

คั้งที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 1 ว่าการเริ่มต้นของการคัดเลือกบุคคลอยู่ที่การเตรียมการคัดเลือก โดยจะเริ่มเมื่อได้รับการขออัตราใหม่ ที่ผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว

(1) การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตองการคัดเลือกบุคคลโดยศึกษาจากใบพรรณนางานและใบกำหนดคุณสมบัติ (เช่นเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดวิธีการทดสอบ การออกข้อสอบ การตั้งคำถามในการสอบสัมภาษณ์ เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมกับหน้าที่งานที่ต้องการบุคคลสำหรับในข้อนี้ การไฟฟ้านครหลวงได้นำหลักวิชาการมาใช้อย่างค่อนข้างได้ผลคือมีการนำใบพรรณนางานมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ในส่วนของการคัดเลือก ในการวิเคราะห์งานตามคำขอรับอัตรากำลัง และนำมาเป็นแนวทางในการคัดเลือกใบสมัคร การกำหนดวิธีการสอบ การออกข้อสอบ ตลอดจนการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ ในขณะที่องค์การโทรศัพท์ได้มีการนำใบพรรณนางานมาใช้เช่นกัน แต่อาจกล่าวได้ว่ายังไม่สมบูรณ์

(2) การกำหนดวัน เวลา สถานที่ วิธีการทดสอบและผู้ที่ทำการทดสอบสำหรับองค์การโทรศัพท์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะดำเนินการกำหนดวัน เวลา และสถานที่วิธีการสอบตามรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในบทที่สอง ขั้นตอนที่สำคัญที่น่าพิจารณาคือขั้นตอนการกำหนดกรรมการหรือทำการทดสอบ ในทางวิชาการควรจะประกอบด้วยบุคคลจาก 3 ฝ่ายคือ จากฝ่ายบุคคล ต้นสังกัดที่ต้องการกำลังคน และบุคคลที่สามคือ บุคคลจากหน่วยงานอื่น ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับ 2 ฝ่ายแรก จะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการพิจารณา โดยฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้กำหนดที่เหมาะสม แต่ที่ปฏิบัติในปัจจุบัน องค์การโทรศัพท์ มีกรรมการในการสอบคัดเลือกจากบุคคลเพียง 2 ฝ่ายเท่านั้นคือ จากหน่วยจัดหาและจากหน่วยงานที่มีความต้องการบุคคลเพิ่มเท่านั้น ทำให้การคัดเลือกบุคคลขาดคนกลางในการพิจารณา

ในส่วนของการไฟฟ้านครหลวง การกำหนดวันและสถานที่ วิธีการและ
กรรมการในการสอบนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของแผนก จัดองค์การและระบบงาน
กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทนและได้นำหลักวิชาการในข้อนี้มาใช้ในบางส่วน
คือ กรรมการในการคัดเลือกในระดับปริญญาตรีขึ้นไปจะประกอบด้วยกรรมการจาก
3 ฝ่ายและกรรมการจากหน่วยงานที่มีใช้ฝ่ายบุคคลและต้นสังกัดที่ต้องการบุคคลนั้น
ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นผู้เสนอแนะโดยจะส่งแบบแจ้งให้แต่งตั้งกรรมการกลางไปยัง
หัวหน้าหน่วยงานที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เห็นสมควรว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นกรรมการกลาง
เพื่อแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมมาเป็นกรรมการ ในส่วนของกรรมการจากฝ่ายการ
เจ้าหน้าที่นั้น มีข้อจำกัดอยู่ว่าจะ เป็นกรรมการจากองค์การและผลประโยชน์ตอบแทน
มิได้ แต่จะเป็นกรรมการจากหน่วยงานอื่น ๆ ในฝ่ายการเจ้าหน้าที่โดยจะส่งแบบ
แจ้งให้แต่งตั้งกรรมการจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่เสนอไปยังผู้อำนวยการฝ่ายการ
เจ้าหน้าที่ให้แต่งตั้งผู้แทนจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ 1 คน เมื่อผู้อำนวยการฝ่ายการ
เจ้าหน้าที่แต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมแล้ว แผนกจัดองค์การและระบบงานจะทำเรื่อง
ขออนุมัติผู้ว่าการ เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการกลาง เมื่อเรื่องอนุมัติแล้ว แผนกจัด
องค์การฯ จะดำเนินการนัดการประชุมกรรมการ เพื่อกำหนดรายละเอียดในการ
สอบคัดเลือกต่อไป ดังนั้นบทบาทของแผนกจัดองค์การฯจึงเป็นเพียงผู้ที่ประสานงาน
ในการสอบคือเป็นเลขานุการในการสอบเท่านั้น

ข้อสังเกตในการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสอบคัดเลือกของการไฟฟ้า
นครหลวงคือ การมีข้อจำกัดมิให้เจ้าหน้าที่จากองค์การฯเป็นกรรมการกลางใน
การคัดเลือกนั้น ก่อให้เกิดปัญหาในด้านความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์วิธีการและ
เทคนิคในการคัดเลือกบุคคล เช่น การออกข้อสอบ หรือการตั้งคำถามในการ
สัมภาษณ์ เป็นต้น ซึ่งข้อจำกัดนี้ไม่น่าจะเป็นปัญหา เนื่องจากการตัดสินใจผลการ
คัดเลือกนั้น กรรมการจากฝ่ายเจ้าหน้าที่มิได้มีอำนาจในการตัดสินเต็มที่ เพราะ

คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจาก 3 หน่วยงานจึงมีอำนาจวงคล้ายกันอยู่แล้ว นอกจากนี้เจ้าหน้าที่จากกององค์การและผลประโยชน์ตอบแทนนั้นเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลทั้งในทางวิชาการและทางด้านการปฏิบัติอยู่แล้ว จึงน่าที่จะมีความสามารถที่จะทำหน้าที่กรรมการในการคัดเลือกได้เป็นอย่างดี

4. การคัดเลือกบุคคลจากภายใน

คงที่ไ้กล่าวมาแล้วว่า องค์การทั้งสองมีนโยบายที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคคลจากภายในขององค์การก่อน จากการศึกษาเปรียบเทียบในขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลมาจากภายในขององค์การทั้งสอง ปรากฏผลดังต่อไปนี้คือ

การคัดเลือกบุคคลภายในขององค์การโทรศัพท์ฯ เปิดโอกาสให้แก่บุคคลภายในมากกว่า การไฟฟ้านครหลวง เนื่องจากองค์การโทรศัพท์ฯ จะแยกการสอบคัดเลือกบุคคลจากภายในออกจากผู้สมัครภายนอกในทุกระดับคุณวุฒิและตำแหน่งงาน ก็จะจัดสอบคัดเลือกบุคคลจากภายในก่อน หากไม่มีผู้เหมาะสมจึงจะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคคลจากภายนอก แต่สำหรับการไฟฟ้านครหลวงนั้น การสอบคัดเลือกบุคคลภายในนั้นจะแยกสอบในกรณีที่เป็นการสอบในคุณวุฒิ ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเท่านั้น หากเป็นคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป บุคคลภายในจะต้องทำการสอบคัดเลือกพร้อมกับบุคคลภายนอก สำหรับประเด็นนี้อาจมองได้ว่า การไฟฟ้านครหลวงต้องการจะคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้มากที่สุด โดยจะยึดถือความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ดังนั้นจึงรวมบุคคลทั้งภายในและภายนอกให้คัดเลือกพร้อมกันเพื่อจะได้เลือกคนที่ดีที่สุดในได้ ซึ่งหากมองในอีกด้านหนึ่ง หากผู้สมัครจากบุคคลภายนอกทราบว่า มีพนักงานของการไฟฟ้านครหลวงมาร่วมสอบคัดเลือกด้วย อาจทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจในการสอบได้ และหากบุคคลภายในเป็นผู้สอบได้แน่จะด้วยความสามารถของตนก็ตาม อาจจะทำให้ภาพพจน์ของการไฟฟ้านครหลวงในสายตาของบุคคลภายนอกเสื่อมเสียได้ ดังนั้น หากทำการคัดเลือกบุคคลภายในแยกจากภายนอกน่าจะเป็นการดีกว่า ส่วนในชั้นที่ว่าการจะคัดเลือกที่ดีและ

มีความสามารถอย่างแท้จริงนั้น สามารถแก้ไขทางคำ การออกข้อสอบ การตั้ง คำถามในการสอบสัมภาษณ์และพิจารณาจากประวัติการทำงานของคุณคนนั้นได้ ซึ่ง องค์การสามารถจะรู้พื้นฐานและภูมิหลังของคุณคนภายในอันจะเป็นประโยชน์ในการ พิจารณาตัดสินได้มากกว่าบุคคลภายนอก

5. การคัดเลือกบุคคลจากภายนอก

จากการศึกษาเปรียบเทียบองค์การทั้งสองปรากฏผลพอสรุปได้ ดังต่อไปนี้

5.1 การคัดเลือกสมัคร องค์การทั้งสองทำการคัดเลือกโดยสมัครตาม คุณสมบัติที่ระบุในคำขอรับพนักงานเพิ่มหรือใบขออัตรากำลังแต่ที่มาของคุณสมบัติของ บุคคลที่ต้องการนั้น การไฟฟ้านครหลวงได้มีการใช้หลักเกณฑ์ในทางวิชาการมาปฏิบัติ เนื่องจากกาหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการตามหลักวิชาการนั้นได้จากการ ศึกษาใบพรรณงานของตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งการไฟฟ้านครหลวงได้มีการใช้มา ตั้งแต่ปี 2518 สำหรับองค์การโทรศัพท์ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ จึงอยู่ในดุลยพินิจของตนสังกัดที่มีความต้องการอัตรากำลัง ดังนั้น ในตำแหน่งงาน ในลักษณะเดียวกัน แต่เป็นความต้องการของแต่ละหน่วยงาน จึงอาจมีคุณสมบัติ แตกต่างกันได้แต่ก็ต้องสอดคล้องกัน

5.2 การเรียกตัวผู้สมัครรับการคัดเลือก สำหรับองค์การทั้งสอง ใช้วิธีเดียวกันคือ การเรียกตัวผู้สมัครทางหนังสือส่งทางไปรษณีย์ แต่มีข้อที่น่าสังเกต คือ การไฟฟ้านครหลวงจะเรียกตัวผู้สมัครมาขึ้นรับการ เข้ารับการทดสอบ โดยนำ หลักฐานที่แสดงในการสมัครตัวจริงมาแสดงอีกครั้ง เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง และใน โอกาสนี้เจ้าหน้าที่แผนกบรรจุและแต่งตั้งจะให้คำชี้แจงเกี่ยวกับลักษณะหน้าที่ ตำแหน่ง ที่ต้องการจะคัดเลือกบุคคล และชี้แจงเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน และรายละเอียด อื่น ๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเกี่ยวกับการไฟฟ้านครหลวง และทำการแจกใบสมัครวัน สอบ โดยระบุ วัน เวลาที่จะมาทำการสอบ และหลักฐานที่จะต้องมาในวันสอบ ซึ่ง

วิธีการ เช่นนี้ก่อให้เกิดผลดีในการเตรียมสถานที่และจำนวนข้อสอบ เพราะจะเป็นการสำรวจจำนวนผู้สมัครที่ยืนยันที่จะเข้ารับการทดสอบ อันจะเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย และไม่เกิดการสูญเปล่าในการสอบแต่ละครั้ง นอกจากนี้ยังเป็นการให้ข้อมูลแก่ผู้สมัคร เพื่อช่วยในการตัดสินใจที่จะเข้ารับการคัดเลือกหรือไม่ และเป็นประโยชน์ต่อผู้สมัครในการเตรียมตัวเพื่อเข้ารับการทดสอบด้วย

ในส่วนของการจัดการโทรศัพท์ฯ จะทำการเรียกตัวผู้สมัครทางไปรษณีย์ เช่นเดียวกัน โดยจะแจ้งตำแหน่งงานที่ว่าง วัน เวลา และสถานที่ และวิชาที่จะทดสอบ และให้ผู้สมัครมารับการคัดเลือกเลย โดยไม่ต้องมีการแจ้งยืนยันการเข้ารับการทดสอบ ซึ่งการเรียกตัวผู้สมัครแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียคือ ในข้อดีคือไม่เสียเวลาในการรอให้ผู้สมัครมายืนยันการเข้าสอบ แต่ผลเสียคือ ทางกองบุคคลฯ มีการไม่สามารถมีข้อมูลในการจัดเตรียมการสอบแต่ละครั้งอย่างถูกต้อง เช่น ออกหนังสือเรียกตัวไป 20 คน ปรากฏว่ามาเข้ารับการคัดเลือกเพียง 4 คนเท่านั้น ทำให้ไม่อาจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้ ต้องทำการคัดเลือกใหม่ ทำให้เป็นการสูญเปล่าทั้งเวลา งบประมาณ แรงงาน และแรงความคิดของผู้ที่มาเข้ารับการทดสอบและเจ้าหน้าที่ขององค์การโทรศัพท์ฯ ด้วย ซึ่งหากจะพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้ว การยอมเสียเวลาให้ผู้สมัครมายืนยันการเข้าสอบ จะเป็นการดีกว่าที่จะต้องมาเริ่มต้นสรรหาและคัดเลือกบุคคลใหม่อีกครั้ง

5.3 การเตรียมการทางด้านกรรมการในการคัดเลือก

การเตรียมการในด้านนี้ หน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานขององค์การโทรศัพท์ฯ หรือแผนกจัดองค์การและระบบงานของการไฟฟ้านครหลวง จะเป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการในชั้นตอนนี้ ในส่วนของการไฟฟ้านครหลวงจะต้องสอบประวัติของผู้ได้รับแต่งตั้งและขออนุมัติต่อผู้ว่าการฯ ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการกลาง แต่ในกรณีที่เป็นการสอบโดยไม่ใช้คณะกรรมการกลาง หน่วยงานต้นสังกัดจะดำเนินการคัดเลือกเอง ส่วนองค์การโทรศัพท์ฯ การแต่งตั้งกรรมการอยู่ในอำนาจ

ของหัวหน้าหน่วยงานที่มีความต้องการบุคคล คือในระดับหัวหน้ากองขึ้นไป จะทำการแต่งตั้งหัวหน้ากองของหน่วยต้นสังกัดที่มีความตรง การกำลังคนหรือบางครั้งอาจเป็นพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

6. การคัดเลือกเบื้องต้น

ดังที่กล่าวในบทที่ 2 แล้วว่า การคัดเลือกเบื้องต้นเป็นกระบวนการคัดเลือกที่ขาดความเหมาะสมอย่างคร่าว ๆ เป็นการพิจารณากว้าง ๆ เพื่อคัดบุคคลที่ขาดความเหมาะสมกับหน้าที่งานที่ต้องการบุคคลเพิ่มอย่างเด่นชัดออกในกรณีของทั้งสององค์การที่การไฟฟ้านครหลวงมีการทำการคัดเลือกเบื้องต้นมาใช้มากกว่าองค์การโทรศัพท์ที่มีการคัดเลือกเบื้องต้นเฉพาะตำแหน่งพนักงานพิมพ์คัต นั้น ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ยังยอมรับอำนาจในการคัดเลือกเบื้องต้นของกองบุคคลาธิการน้อยมาก นอกจากนี้ในบางครั้ง บางหน่วยงานยังต้องสอบพิมพ์คัตใหม่อีกครั้ง โดยกรรมการจากต้นสังกัดจะเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย ผิดกับที่ปรากฏในการไฟฟ้านครหลวงที่มีการยอมรับในอำนาจจากคัดเลือกเบื้องต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่มากกว่า กล่าวคือ มีการสอบคัดเลือกเบื้องต้น พนักงานพิมพ์คัต พนักงานขับรถ พนักงานของฝ่ายควบคุมการจ่ายไฟตามสถานีย่อยต่าง ๆ ยามรักษาการณ์ โดยจะทำการสอบปฏิบัติ พิมพ์คัต ขับรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์ สอบว่ายน้ำ สอบสายตาหรือสอบข้อเขียนเบื้องต้น ตามลักษณะของงานที่จะไปปฏิบัติดังได้กล่าวรายละเอียดในบทที่ 3 หากผู้สมัครคนใดสอบผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นแล้ว จะทำการขึ้นทะเบียนไว้ หากมีความต้องการตำแหน่งเหล่านี้เมื่อใดจะเรียกตัวผู้ผ่านการสอบเบื้องต้นเหล่านี้ ส่งตัวให้หน่วยสังกัดที่มีความต้องการสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการนำหลักวิชาการมาใช้อย่างค่อนข้างได้ผล คือเป็นการคัดบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะหน้าที่อย่างแท้จริงออกไป อันก่อให้เกิดผลดีในแง่ของการประหยัดเวลาทั้งของ กรรมการจากต้นสังกัดและของผู้สมัคร

นอกจากนี้ยังทำให้เกิดมาตรฐานในการคัดเลือกเบื้องต้นขององค์การอีกด้วย

7. การสอบข้อเขียน

จากการศึกษาเปรียบเทียบการนำวิธีการสอบข้อเขียนมาใช้ในการคัดเลือก ในองค์การทั้งสองแล้วปรากฏว่า การไฟฟ้านครหลวงมีการนำวิธีการสอบข้อเขียนมาใช้ในทุกตำแหน่งงานที่จะทำการคัดเลือก จะยกเว้นก็แต่เพียงระดับแรงงานขั้นต่ำบางหน้าที่มีการสอบปฏิบัติ และสัมภาษณ์ เช่น พนักงานขับรถยนต์ เป็นต้น ในขณะที่องค์การโทรศัพท์นำวิธีการสอบสัมภาษณ์เป็นหลักในการคัดเลือก ซึ่งตามหลักวิชาการแล้ว การสอบข้อเขียนเป็นวิธีที่สามารถจะคัดเลือกบุคคลในด้านของความรู้ในทางวิชาการ ความฉลาด ความถนัดในแง่ต่าง ๆ ได้ อย่างไม่ไยผล และจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นหากประกอบกับการสอบสัมภาษณ์

อย่างไรก็ดี การสอบข้อเขียนจะให้ประโยชน์สูงสุดในการคัดเลือกบุคคลเมื่อข้อสอบนั้นจัดทำขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้องตามหลักวิชาการ แต่จากการที่ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ที่การไฟฟ้านครหลวงและจากประสบการณ์ของผู้วิจัยที่องค์การโทรศัพท์ปรากฏว่า การออกข้อสอบสำหรับการสอบข้อเขียนขององค์การทั้งสองนั้นยังมิได้มีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ให้มากเท่าที่ควร เพราะทางมีข้อจำกัดในด้านระเบียบวิธีปฏิบัติ และคุณภาพของบุคคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการออกข้อสอบ กล่าวคือ ในส่วนขององค์การโทรศัพท์ แม้จะมีการสอบข้อเขียนบ่อยครั้ง แต่การออกข้อสอบนั้นออกโดยกรรมการจากหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงาน ในบางครั้งอาจจะไม่นำหลักวิชาการในการสอบคัดเลือกบุคคลมาใช้อย่างเพียงพอ เช่นเดียวกับกรรมการจากหน่วยงานต้นสังกัดที่บางครั้งจะมีแต่ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน แต่ทางด้านวิชาการนั้นส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยสนใจหรืออาจลืมไปบ้าง แม้จะแม่นยำในทางวิชาการ แต่ก็ขาดความรู้ความเข้าใจในการที่จะออกข้อสอบเพื่อการคัดเลือก บุคคลอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการและอย่างมีประสิทธิภาพ

ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้ผู้ออกข้อสอบทำการศึกษาในส่วนของการไฟฟ้านครหลวง ปรากฏว่ามีข้อจำกัดเกี่ยวกับกรรมการในการออกข้อสอบเช่นกัน กล่าวคือ การกำหนด มิให้กรรมการกลางมาจากกององค์การและผลประโยชน์ต่อมแทนนั้น ทำให้ขาด กรรมการทางฝ่ายบุคคล ที่มีความสามารถ ความรู้ความเข้าใจในการสอบคัดเลือก อย่างไรก็ดีการกลั่นกรองในชั้นการแต่งตั้งกรรมการกลางทำให้สามารถคัดคนที่มีความสามารถมาเป็นกรรมการกลางได้ พอสมควรและนอกจากนี้การไฟฟ้านครหลวง ยังมีข้อมูลจากใบพรรณางานมาประกอบการกรอกข้อสอบได้อีก

8. การสอบสัมภาษณ์

จากการศึกษาเปรียบเทียบขององค์การทั้งสองปรากฏว่าการสอบ สัมภาษณ์ขององค์การทั้งสองที่มีข้อจำกัดคล้ายคลึงกับการสอบข้อเขียน คือข้อจำกัด ในด้านตัวบุคคล และนอกจากนี้ยังขาดการเตรียมการสัมภาษณ์ที่ดีอีกด้วย โดยใน ส่วนขององค์การโทรศัพท์เท่านั้น การสัมภาษณ์ในบางครั้งมีการเตรียมการล่วงหน้า น้อยกว่าที่ควร เนื่องจากขาดใบพรรณางานที่เป็นมาตรฐานในการศึกษาหาข้อมูล เพื่อจะตั้งคำถามในการสอบสัมภาษณ์ นอกจากนี้การตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงาน คนสังกัดในบางครั้งอาจตั้งผู้ที่ไม่เคยมีความชำนาญงานในหน้าที่ที่ต้องการจะรับ บุคคลเพิ่ม เมื่อมาเป็นกรรมการก็จะไม่ตั้งคำถามเกี่ยวกับงานหรือวิชาการของหน้าที่ ที่ต้องการบุคคลเลย ประกอบกับกรรมการจากหน่วยจัดหาปฏิบัติกิจงานบางครั้งมี ความรู้ในงานเฉพาะตำแหน่งไม่เพียงพอเท่าที่ควร จะไม่มีข้อมูลให้ศึกษาด้วยแล้ว อาจ ทำให้การประเมินผลของบุคคลโดยการสอบสัมภาษณ์ ขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถจะประเมินผลบุคคลดีเท่าที่ควร ผลการประเมินผลที่ได้มาส่วนใหญ่ จึงมา จากการพิจารณาภายนอกคือลักษณะบุคลิกภาพทาง กริยาท่าทาง ความคิดเห็น ฯลฯ ของผู้สมัครแต่เพียงผิวเผิน ส่วนการประเมินผลความสามารถทางด้านวิชา การหรือความรู้ความสามารถของผู้สมัครในขณะที่ทำการสอบสัมภาษณ์ในช่วงระยะเวลา 15-20 นาทีนั้นแม้จะไปได้ยาก เพราะการจะประเมินผลบุคคลโดยการ สัมภาษณ์อย่างได้ผลนั้น นอกจากจะต้องมีกรรมการในการสัมภาษณ์ที่มีความสามารถ

มีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์แล้วระยะเวลาและจำนวนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ อีกด้วย กล่าวคือระยะเวลาในการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมนั้นควรจะประมาณคนละ 35-40 นาที ซึ่งหากมีผู้เข้ารับการสอบคัดเลือกเป็นจำนวนมากแล้วไม่อาจจะสอบสัมภาษณ์ ในระยะเวลานานเช่นนี้ได้ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่กรรมการผู้ สัมภาษณ์หากมีผู้เข้าสอบจำนวนมาก ๆ ทำให้การประเมินผลบุคคลไม่สามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะตามหลักวิชาการแล้ว การสัมภาษณ์จะต้องทำการประเมิน ผลทันทีที่การสัมภาษณ์จบสิ้นลง

ในส่วนของการไฟฟ้านครหลวง การสัมภาษณ์มิใช่เป็นวิธีการหลักในการ สอบคัดเลือก เพราะทุกครั้งจะต้องมีการสอบข้อเขียนก่อนเสมอ ดังนั้นการสัมภาษณ์ จึงเป็นการพิจารณาผู้สมัคร เฉพาะภายนอกคือ บุคคลลักษณะ ท่าที กริยา ความ คิดเห็น ฯลฯ ในขณะที่การสอบข้อเขียนจะเป็นการพิจารณาความรู้ความสามารถ ในทางวิชาการ ความถนัด เชาวน์ปัญญา ฯลฯ ของผู้สมัครอื่นจะทำให้การประเมิน ผลการคัดเลือกบุคคลมีประสิทธิภาพสูงตามหลักวิชาการ แม้จะมีข้อจำกัดในด้าน บุคคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการออกข้อสอบ หรือการสอบสัมภาษณ์ แต่การ ใช้เครื่องมือทั้งสองวิธีคือการสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ร่วมกัน แล้วนำ คะแนนในทั้งสองส่วนมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน ก็จะนำคะแนนจากการสอบทั้ง 2 วิธีมารวมกันจะช่วยลดปัญหาหลงได้

9. การตัดสินผลการคัดเลือก

จากการศึกษาการตัดสินผลการคัดเลือกขององค์การทั้งสองนี้ อาจ เปรียบเทียบสรุปได้ดังนี้คือ

ในส่วนของการไฟฟ้านครหลวงกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกว่า ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องได้คะแนนรวมจากการสอบข้อเขียนและ/หรือการสอบปฏิบัติ และจากการสอบสัมภาษณ์ สูงที่สุดในจำนวนผู้ที่เข้ารับการคัดเลือก และหากมีความต้องการมากกว่า 1 อัตรา จะคัดเรียงลำดับคะแนนจากสูงไปต่ำตามจำนวนที่ต้องการ

ในส่วนขององค์การโทรศัพท์ฯ การคัดเลือกผลการคัดเลือกนั้นโดยปกติจะถือคะแนนจากการสัมภาษณ์เป็นหลัก เพราะการสอบคัดเลือกส่วนใหญ่ขององค์การโทรศัพท์ฯ จะใช้การสัมภาษณ์ ในกรณีที่มีการสอบข้อเขียน หรือมีการสอบปฏิบัติ จะประกาศผลสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติก่อนแล้วจึงให้ผู้ผ่านการสอบข้อเขียนหรือปฏิบัติเหล่านั้นมาเข้ารับการสอบสัมภาษณ์อีกครั้ง โดยส่วนใหญ่จะคัดคะแนนในส่วนของการสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติ ออกจากคะแนนของการสอบสัมภาษณ์โดยเด็ดขาด หรืออาจจะนำมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการสัมภาษณ์เท่านั้น แต่บางครั้งอาจจะรวมคะแนนทั้งสองส่วนที่เข้าด้วยกัน แล้วแต่การตกลงระหว่างกรรมการจากหน่วยงานต้นสังกัด และกรรมการจากหน่วยจัดหาเป็นคราว ๆ ไป และขึ้นอยู่กับกรรมการจากหน่วยจัดหาว่าเป็นคนที่มีความสามารถจริง และบุคลิกภาพคือหลักวิชาการมากน้อยเพียงใด

จากการที่ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการไฟฟ้านครหลวงสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยในส่วนนี้ได้ว่า ทั้งสององค์การมีการนำเอาหลักวิชาการมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์การของตนคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1