



บทที่ 2

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ เป็นหน้าที่ในความรับผิดชอบของหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานกองบุคคลลาธิการ ในสังกัดฝ่ายธุรการ¹ ซึ่งขอบเขตการสรรหาและคัดเลือกจำกัดเฉพาะในส่วนกลาง (เขตกรุงเทพมหานคร) เท่านั้น ส่วนการสรรหาและคัดเลือกในส่วนภูมิภาคจะให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการเองโดยได้รับอนุมัติการจัดหาบุคคลตามจำนวนและคุณสมบัติที่ต้องการตามความจำเป็นและได้รับการอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการจากหัวหน้าส่วนโทรศัพท์ภูมิภาคจากสำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง โดยดำเนินการสรรหาและคัดเลือกตามระเบียบการในทางปฏิบัติเช่นเดียวกับส่วนกลาง และต้องทำรายงานการดำเนินการผลการสอบคัดเลือก การทดสอบหรือการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง มายังกองบุคคลลาธิการเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในการดำเนินงานต่อไป²

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้อยู่ เนื่องจากทำการศึกษาเปรียบเทียบกับกรณีไฟฟ้านครหลวงที่มีเขตปฏิบัติการเฉพาะในส่วนกลาง เพื่อความสะดวกในการศึกษาเปรียบเทียบ และเพื่อความกระชับในการวิจัย จึงจะทำการศึกษาเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ เฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น

¹ดูแผนผังการจัดองค์การขององค์การโทรศัพท์ฯ ได้ในภาคผนวก หน้า 1.

²จากระเบียบการ ว่าด้วยการจัดหาบุคคลเข้าทำงานในส่วนภูมิภาคขององค์การโทรศัพท์ฯ

การสรรหาบุคคล การสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ อาจพิจารณาตามขั้นตอนหลักวิชาการที่กล่าวมาในบทที่หนึ่งได้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายในการสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ
 แนวนโยบายในการสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ จะมีได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรรวมไว้ในที่เดียวกัน แต่ักพอจะค้นคว้าได้จากเอกสารหลักฐานที่มีอยู่ได้ว่าเป็นนโยบายยึดหยุ่นตามอุปสงค์ (demand) และอุปทาน (supply) ของตลาดแรงงาน เช่น ในสมัยแรกเริ่มองค์การโทรศัพท์ฯ ภาคแคว้นวิศวกรสาขาไฟฟ้า และสาขาอื่นบางสาขา จึงมีนโยบายให้เจ้าหน้าที่บุคคลากรขององค์การโทรศัพท์ฯ ออกไปจัดนิเทศน์นิสิต นักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษาในสถาบันต่าง ๆ ใหญ่ๆ ขององค์การโทรศัพท์ฯ และให้เกิดความสนใจที่จะมาปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งก็ได้ผลดี ต่อมาอุปทานคือนิสิต นักศึกษาที่จบการศึกษาทางด้านนี้มีมากและมาสมัครในองค์การโทรศัพท์ฯ มากขึ้นเป็นลำดับ ความจำเป็นในการนี้ทั้งหมดไป นโยบายการสรรหาบุคคลก็เลยลงตามอุปสงค์ อุปทานแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบายการสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ ยังอาจแบ่งได้เป็นสองกรณี

1.1 การสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ มีนโยบายที่จะสรรหาบุคคลจากภายในองค์การก่อน เฉพาะในกรณีที่หน่วยงานในองค์การโทรศัพท์ฯ มีความประสงค์จะสนับสนุนพนักงานของหน่วยที่ได้เคยศึกษาพยายามปลีกเวลาส่วนตัวไปศึกษาเพิ่มเติมจนได้คุณวุฒิใหม่ ประกอบกับหน่วยงานนั้นมี ความประสงค์ต้องการพนักงานในคุณวุฒินั้น ๆ และประกอบกับหน่วยงานมีอัตราตำแหน่งและงบประมาณพร้อม จึงเสนอขอปรับคุณวุฒพนักงานนั้น ๆ ซึ่งต้องผ่านการทดสอบตามระเบียบนโยบายนี้ เน้นการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาและปรับปรุงตัวเองให้มีความรู้ความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้น ในอีกลักษณะคือการสอบตามประกาศเพิ่มเติมคุณวุฒิ ซึ่งในลักษณะนี้ หน่วยงานที่มีความต้องการกำลังคนจะทำการสรรหาจากพนักงานขององค์การโทรศัพท์ฯ ที่มาแจ้งเพิ่มเติมคุณวุฒิต่างจะกล่าวต่อไปในส่วนของการสรรหาบุคคล

1.2 การสรรหามุคคลจากภายนอก ซึ่งเป็นการสรรหาส่วนใหญ่ขององค์การโทรศัพท์ และมีนโยบายดังต่อไปนี้

1.2.1 เปิดโอกาสให้ทั้งบุคคลภายนอกและบุคคลภายใน

1.2.2 ให้องค์การโทรศัพท์ได้มีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ดี มีความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของหน่วยงาน¹

1.2.3 องค์การโทรศัพท์มีนโยบายที่จะไม่รับบุคคลหากไม่จำเป็น แต่จะหมุนเวียนคนที่มีอยู่ไปปฏิบัติหน้าที่แทนเนื่องจากมีนโยบายที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ²

1.2.4 การสรรหามุคคลจะต้องเป็นไปอย่างประหยัด

หากจะนำเอาทฤษฎีของ Nigro ที่แบ่งประเภทของนโยบายในการสรรหามุคคลไว้ในหนังสือ Public Personnel Administration ดังที่ได้อ้างถึงในบทที่ 1 แล้ว อาจกล่าวได้ว่านโยบายขององค์การโทรศัพท์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลนั้นเป็นนโยบายแบบผสม คือ เป็นทั้งนโยบายแบบเปิด (opened door policy) ในแง่ที่เปิดรับสมัครทุกวัน และสมัครได้เสมอไม่ว่าขณะนั้นจะมีความต้องการในตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือไม่ก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันก็ยึดนโยบายแบบปิด (closed door policy) ในแง่ที่ผู้สมัครจะต้องสมัครตามคุณวุฒิหรือสำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน และสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน และการสมัครจะยึดคุณวุฒิเป็นหลัก ส่วนมากไม่พิจารณาถึงประสบการณ์หรือความชำนาญงาน

¹ นายวิชัย บัญญาคิลก. ผู้อำนวยการฝ่ายธุรการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 22 เมษายน 2525.

² รายงานการประชุมคณะกรรมการระดับบริหาร ครั้งที่ 8/2519 วันที่ 2,7,9,14-15 ธันวาคม 2519.

2. การวางแผนกำลังคน

องค์การโทรศัพท์ฯ มีการวางแผนกำลังคนทั้งระยะยาวและระยะสั้น ระยะยาวหมายถึง 7-8 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานตามโครงการ เช่น โครงการพัฒนาเศรษฐกิจโทรศัพท์ พ.ศ. 2515-2522 เป็นต้น ส่วนระยะสั้นหมายถึง เป็นรายปี

การวางแผนกำลังคนระยะยาวขององค์การโทรศัพท์ฯ ได้จัดทำทั้งด้าน macro และด้าน micro ทางด้าน macro ใช้ตัวเลขที่ทางสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศที่เรียกว่า International Telecommunication Union หรือเรียกสั้น ๆ ว่า ITU. เป็นผู้รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานโทรศัพท์ทั่วโลกจำนวนเลขหมายโทรศัพท์มีความสัมพันธ์กับจำนวนพนักงาน เช่น ในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาจจะเป็น 60 เลขหมายต่อคน ประเทศกำลังพัฒนา 40 เลขหมายต่อคน ประเทศกึ่งพัฒนา 20 เลขหมายต่อคน ส่วนทางด้าน Micro นั้นเป็นการเก็บข้อมูลความต้องการของพนักงานของแต่ละปีที่หน่วยงานเสนอมา ตัวเลขที่ได้จาก micro นี้ จะอยู่ในขอบเขตของตัวเลข ซึ่งคณะกรรมการองค์การโทรศัพท์ฯ เป็นผู้กำหนดโดยกำหนดเป็นข้อบังคับว่าด้วยการกำหนดอัตราค่าแห่งของพนักงาน ซึ่งได้ประกาศใช้ไปแล้ว 2 ฉบับคือ ฉบับปี 2516 และปี 2520 ในปี 2524 นี้ ก็จะหมดแผนที่วางไว้ และทางกองบุคคลาธิการอันเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเป็นตัวกลางเพื่อรวบรวมข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าจ้างขององค์การโทรศัพท์ฯ ได้กำลังดำเนินการส่งแบบฟอร์มไปยังฝ่าย สำนัก ศูนย์ กองต่าง ๆ เพื่อรวบรวมจำนวนอัตราค่าจ้างของแต่ละหน่วยงานต้องการในอนาคต เมื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้เรียบร้อยแล้วก็จะนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพื่อขอความเห็นชอบก่อนเสนอความเห็นชอบจากท่าน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และนำเรียนประธานกรรมการองค์การโทรศัพท์ฯ เพื่อลงนามประกาศใช้เป็นข้อบังคับต่อไป

X

หลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าจ้างคนขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
 ในการกำหนดความสามารถในการทำงานของพนักงานหรือประสิทธิภาพของพนักงาน
 ต่อจำนวนเลขหมาย เช่น 30 เลขหมายต่อคน หรือ 40 เลขหมายต่อคน เป็นต้น
 ซึ่งหลักเกณฑ์นี้ได้ดัดแปลงมาจากข้อมูลของสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ ITU.
 (International Telecommunication Union) และได้นำ
 มาประกอบข้อมูลในด้านขีดความสามารถของพนักงานที่แท้จริง พื้นความรู้การฝึก
 อบรมตลอดจนเทียบเคียงกับประเทศในภาคพื้นเดียวกันที่กิจการโทรคมนาคมได้พัฒนา
 ก้าวหน้าไปแล้ว และกำหนดออกมาเป็นอัตราค่าจ้างขึ้นมา¹ ปัจจุบัน (ขณะที่กำลัง
 ทำการศึกษารวบรวม) องค์การโทรศัพท์ที่กำลังใช้ขอบังคับว่าควย "การกำหนดจำนวน
 อัตราค่าจ้างพนักงานขององค์การโทรศัพท์ ฉบับ พ.ศ. 2520" ซึ่งกำหนดจำนวน
 อัตราค่าจ้างพนักงานเป็น 2 ประเภท คือ

1. การบริการและบำรุงรักษา กำหนดจำนวนพนักงานต่อพื้นที่เลขหมาย
 เท่ากับ 25:0 หรือจำนวนเลขหมายต่อคน เท่ากับ 40
2. การขยายเลขหมายใหม่ตามโครงการลงทุน กำหนดจำนวนพนักงาน
 ต่อพื้นที่เลขหมายต่อปี เท่ากับ 76.92 หรือ จำนวนเลขหมายต่อคน ต่อปี เท่ากับ
 13:0

อัตราส่วนดังกล่าว หมายถึงจำนวนเลขหมายทั้งหมดที่มีต่อจำนวนพนักงาน
 ทั้งสิ้นขององค์การโทรศัพท์ฯ และขอบังคับนี้ให้อำนาจผู้อำนวยการอกระเปียบกำหนด
 อัตราค่าจ้างพนักงานของฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นส่วนย่อยลงไป โดยแบ่งแยก
 กันเป็นอัตราส่วนของแคะงอง แต่ละศูนย์และแต่ละฝ่าย

¹ดูรายละเอียดในเรื่องเสนอที่ประชุมคณะกรรมการองค์การโทรศัพท์
 แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 5/2520 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2520.

การรวบรวมข้อมูลการกำหนดอัตราค่าจ้างสำหรับแผนงานในช่วงต่อไป
 กำหนดดำเนินการอยู่โดยคณะกรรมการบริหารได้สั่งการให้บรรดาฝ่ายและสำนัก
 ต่าง ๆ ทำการวางแผนกำหนดอัตราค่าจ้างขึ้นรับแผนงานหลักขององค์การโทรศัพท์
 ในปี 2520-2527 และส่งมายังกองบุคคลาธิการเพื่อรวบรวมข้อมูลนำเข้าสู่ที่
 ประชุม กตพ. เมื่อผ่านที่ประชุม กตพ. แล้ว จึงเข้าขออนุมัติจากที่ประชุมคณะ
 กรรมการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยต่อไป¹

ในปัจจุบัน องค์การโทรศัพท์มีพนักงานและคนงานทั้งสิ้น รวม 7,209
 คน ซึ่งได้แบ่งประเภทคนงานออก ดังต่อไปนี้

ประเภทของพนักงาน

พนักงานขององค์การโทรศัพท์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. พนักงานช่าง
2. พนักงานธุรการ

หากแบ่งตามตำแหน่งการบังคับบัญชา อาจแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

ระดับบริหาร

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. พนักงานบริหาร อันดับ 3 | 1. นายช่างบริหาร อันดับ 3 |
| 2. " " 2 | 2. " " 2 |
| 3. " " 1 | 3. " " 1 |

¹ นายประเสริฐ ประทีปเสน. หัวหน้ากองบุคคลาธิการ ฝ่ายธุรการ
 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2524.

ระดับกลาง

- | | | | |
|----------------------|----------|------------|---------------|
| 1. พนักงานช่วยบริหาร | อันดับ 3 | 1. นายช่าง | อันดับ 3 |
| 2. " | " 2 | 2. " | " 2 |
| 3. " | " 1 | 3. " | " 1 (ชั้นตรี) |

ระดับปฏิบัติการ

- | | | | |
|------------|----------|---------|--------------------------|
| 1. พนักงาน | อันดับ 3 | 1. ช่าง | อันดับ 3 (ปวส.อนุปริญญา) |
| 2. " | " 2 | 2. " | " 2 (ปวช.,มศ.6) |
| 3. " | " 1 | 3. " | " 1 (มศ.5,มศ.3) |

ประเภทของคณงานประจำ แบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ

คณงานประจำ ประเภท 1 คณวุฒิ ป.4 - ป.7

" " 2 " มศ.3

" " 3 " มศ.3 - มศ.5

" " 4 " มศ.5 - ปวช.

" " 5 " ปวส., อนุปริญญา

" " 6 " ปริญญาตรี ขึ้นไป

" พิเศษ ก. ยามรักษาการณ์คณวุฒิ ป.4 - ป.7

" " ข. นักการ - ภารโรง คณวุฒิ ป.4 - ป.7

การแบ่งประเภทของผู้ปฏิบัติงานเป็นพนักงานและคณงานประจำประเภทต่าง ๆ เช่นนี้ กอปัญหาในการบริหารมากเนื่องจากการจ้างไม่ต้องคำนึงถึงอัตราว่าง หน่วยงานใดที่มีความต้องการกำลังคน แต่อัตรารว่างไม่มีก็จะจ้างผู้ปฏิบัติงานในรูปคณงานประเภทต่าง ๆ แทน ซึ่งอัตราเงินเดือนก็ยึดถือตามคณวุฒิเช่นเดียวกับพนักงาน แต่ข้อเสียเปรียบของคณงานคือไม่มีโอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง บางครั้งผู้จบการศึกษาคณวุฒิเดียวกันและจบพร้อมกัน แต่สอบคัดเลือกได้ต่างหน่วยงานกันคนที่สอบได้เป็นพนักงานก็จะได้เลื่อนตำแหน่งก่อน เช่นนี้มีผลต่อขวัญและกำลังใจ

ของผู้ปฏิบัติงานที่มีฐานะเป็นพนักงาน และปัญหานี้ได้สร้างความหนักใจแก่ผู้บริหาร เพราะมีการเรียกร้องให้ทำการบรรจุบรรดาพนักงานประเภทต่าง ๆ อยู่เสมอ

ในปัญหาเรื่องการวางแผนกำลังคนนี้ ทางฝ่ายบริหารได้มีความพยายามที่จะแก้ปัญหาการรับและควบคุมพนักงานเพิ่มขององค์การโดยมีมติที่ประชุม กตพ. ครั้งที่ 2/2522 วาระที่ 4 ข้อ 4 วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2522 โดยให้กำหนดให้คำขอรับพนักงานเพิ่มทุกคำขอที่ต้องการรับบุคคลเพิ่มมากกว่า 5 คน ต้องเข้าที่ประชุม เพื่อขอความเห็นชอบก่อน ซึ่งการประชุม กตพ. นี้จะประชุมเดือนละครั้ง หน่วยงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก็อาจจะหลีกเลี่ยง โดยการแยกคำขอออกเป็นหลายคำขอได้ หรือในบางกรณีก็พยายามหาเหตุผลมาสนับสนุนความจำเป็นในการรับพนักงานเพิ่มของตนในที่ประชุมฯ ซึ่งบรรดาคณะกรรมการส่วนมากเป็นผู้บริหารระดับสูง จึงมักไม่ค่อยมีเวลาในการพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลมากนัก ดังนั้นจึงปรากฏอยู่เสมอว่าคำขอรับพนักงานเพิ่มมักจะยาวนานมติที่ประชุมโดยอาจจะมีการคัดถอนจำนวนลงไปเล็กน้อยหรือไม่คัดเลย แทนที่จะเป็นการกลั่นกรองการรับพนักงานเพิ่มกลับเป็นการเสียเวลาในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมากขึ้น และอาจก่อให้เกิดความล่าช้าเสียหายต่อแผนงานได้

อย่างไรก็ตามองค์การโทรศัพท์ฯ ได้มีการนำหลักวิชาการมาใช้ในการกำหนดและวางแผนงานหลักขององค์การโทรศัพท์ฯ ปัจจุบันที่สำคัญที่สุดในการวางแผนหลักเพื่อขยายกิจการโทรศัพท์ได้แก่ การคาดคะเนความต้องการโทรศัพท์ในแต่ละท้องที่ที่เรียกว่า demand forecast การที่จะได้มาซึ่ง demand forecast ขององค์การโทรศัพท์ฯ มีวิธีดำเนินการทั้งทางด้าน macro และ micro ทางด้าน micro นั้น ได้มีการ ออกทำการวิจัยภาคสนามทุกตารางเมตร เพื่อรวบรวมข้อมูลในการขยายตัวของเขตเมืองหลวง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาถึงความต้องการเลขหมายโทรศัพท์ในอนาคต ส่วนทางด้าน macro ได้มีการนำรายได้ประชาชาติ จำนวนประชากร จำนวนสมาชิกใน

กรอบครัว ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ จากหน่วยงานราชการ เช่น สำนักผังเมือง
 สำนักงานสถิติแห่งชาติ เป็นต้น ที่มีหรืออาจจะมีความสัมพันธ์กับความต้องการ
 โทรศัพท์ของประชาชน ซึ่งการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ตลอดจนการดำเนินการ
 (process) ข้อมูลทั้งสองประเภทได้ดำเนินการโดยสำนักวางแผนและ
 โครงการขององค์การโทรศัพท์ฯ และได้มีการนำเครื่องจักรกลการคำนวณ
 (computer) มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้การคาดคะเน
 ความต้องการโทรศัพท์ในอนาคตให้ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
 แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการอันเป็นอุปสรรคต่อการคาดคะเนความต้องการ
 โทรศัพท์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการวางแผนงานหลักขององค์การโทรศัพท์ฯ
 อันเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนกำลังคนของโทรศัพท์ฯ คือข้อมูลที่ได้มาทั้งทาง
 macro และ micro นั้นไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ประกอบกับ การยัง
 มิได้มีการนำพระราชบัญญัติผังเมืองมาใช้อย่างจริงจัง อันมีผลส่งมาถึงการวางแผน
 งานหลักขององค์การโทรศัพท์ฯ ส่วนอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการวางแผน
 กำลังคนนั้น นอกเหนือจากผลกระทบจากการวางแผนงานหลักแล้วยังเกิดจากการ
 ที่ประเทศไทยเรายังเป็นประเทศเกษตรกรรม ไม่สามารถผลิตอุปกรณ์โทรศัพท์
 ได้ภายในประเทศ และมูลค่าของอุปกรณ์โทรศัพท์ที่จะต้องลงทุนนั้นเป็นจำนวน
 มหาศาล เมื่อจำเป็นต้องประกวดจึงมีปัญหาในการคัดเลือกผู้ชนะการประกวดราคา
 เพราะบริษัทแต่ละบริษัทที่เขาประกวดราคาค่างพยายามที่จะรักษามูลประโยชน์
 ของตน จนเกินขอบเขตข้อกำหนดและจรรยาบรรณทางการค้า นับว่าเป็นเรื่องที่น่า
 เสียใจและเป็นเรื่องของการเมืองโดยแท้ เป็นผลทำให้แผนงานตามโครงการ
 ต้องล่าช้าออกไปโดยไม่จำเป็น และไม่สามารถที่จะกำหนดแผนงานที่แน่นอนได้
 จึงมีผลกระทบต่อการวางแผนกำลังคนขององค์การด้วย¹

¹วิรัช ปัญญาพิศภ. ผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ องค์การโทรศัพท์ฯ.

3. การกำหนดคุณสมบัติบุคคลในการสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์

การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในการสรรหา นั้น ตามหลักวิชาการ ก็คือ การจัดทำใบกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์การโทรศัพท์ว่ามีความต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไรที่จะมาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ โดยหลักการแล้วจะมีการวางเป็นมาตรฐานตายตัวของแต่ละองค์การ ซึ่งจะเป็นคู่มือในการสรรหาบุคคลเป็นอย่างดี¹

สำหรับองค์การโทรศัพท์ฯ ยังมีได้มีการจัดทำใบกำหนดคุณสมบัติขององค์การที่เป็นมาตรฐานแน่นอน การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการนั้น ทางหน่วยงานสังกัดที่มีความต้องการจะเป็นผู้กำหนดมาในใบคำขอรับพนักงานเพิ่มเอง ซึ่งบางหน่วยงานก็กำหนดมาอย่างละเอียดชัดเจน บางหน่วยงานก็กำหนดไม่ชัดเจน ดังนั้น ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานจึงยึดถือเอาคุณสมบัติของบุคคลที่ทางต้นสังกัดกำหนดมาเป็นเกณฑ์ในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคคล เพราะหากเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่หน่วยงานต้องการมาเข้ารับการสอบคัดเลือกแล้วจะเป็นการสูญเสียทั้งทางเวลา ค่าใช้จ่าย และแรงงานในการจัดสอบ เพราะทางต้นสังกัดย่อมจะปฏิเสธบุคคลที่ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานเลือกสรรมาให้ทำการคัดเลือกได้ เนื่องจากกองบุคคลฯ ิการ ไม่มีอำนาจที่จะกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ทางต้นสังกัดต้องการ

4. การรับคำขอกำตั้งคน

สิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ว่าการสรรหาบุคคลจะเริ่มดำเนินการเมื่อหน่วยงานที่มีความต้องการกำตั้งคนได้ทำเรื่องขอกำตั้งคนเป็นลายลักษณ์อักษร มายังหน่วยงานจัดหากำตั้งคน สำหรับองค์การโทรศัพท์ฯ ได้ใช้แบบฟอร์ม

¹ ฎรายละเอียดในบทที่ 1 หัวข้อการกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

คำขอรับพนักงานเพิ่ม¹ ซึ่งจะระบุ คุณสมบัติ เพศ จำนวนอัตราเงินเดือน/ค่าจ้าง และหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ เช่น งบประมาณที่ใช้เป็นอัตราค่าจ้างของบุคคลที่ต้องการ หรือคุณสมบัติพิเศษอื่น จะระบุในส่วนของหมายเหตุ และหากมีคำชี้แจงเหตุผลหรือคำขออนุมัติจากผู้อำนวยการฝ่ายที่หน่วยงานนั้นสังกัดอยู่จะทำในรูปหนังสือบันทึกแนบคำขอรับพนักงานเพิ่มอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นในบางครั้ง หน่วยงานอาจรอกข้อความอย่างไม่ละเอียด หากเรื่องผ่านขั้นตอนการอนุมัติต่าง ๆ จนมาถึงหน่วยจัดหาฯ แล้วทางเจ้าหน้าที่ทำการจัดหาสอบคัดเลือกจะต้องทำการสอบถามไปยังหน่วยงานต้นสังกัดอีกครั้งทำให้เกิดการล่าช้า

นอกจากนี้แบบฟอร์มการขอรับพนักงานเพิ่มขององค์การโทรศัพท์ยังขาดความกระชับรัดกุม กล่าวคือควรระบุประเภทของอัตรากำลัง งบประมาณ เหตุผลในการขออัตรากำลังและควรกำหนดที่ลงลายมือชื่อและความเห็นของผู้มีหน้าที่และอำนาจในการเสนอและอนุมัติหลักการในขั้นตอนต่าง ๆ ด้วย เพราะในบางครั้งการลงนามอนุมัติขั้นตอนต่าง ๆ นั้น กระจัดกระจายทำให้เป็นการยากในการตรวจสอบและอ้างอิง

ข้อที่น่าสังเกตประการหนึ่งของการขอกำลังคนขององค์การโทรศัพท์ฯ คือ ตามหลักวิชาการในบทที่หนึ่งนั้น การขอกำลังคนของต้นสังกัดจะต้องพิจารณาคุณสมบัติของตำแหน่งที่ขอกำลังคนจากใบพรรณนางานก่อนที่จะกรอกใบคำขอกำลังคน แต่ในเมื่อองค์การโทรศัพท์ฯ ยังมิได้มีการใช้ใบพรรณนางานอย่างสมบูรณ์ดังนั้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นคือการที่ต้นสังกัดกรอกข้อความในใบคำขอกำลังคนเอง ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคคลก็ไม่มีเครื่องมือที่จะมาวัดหรือมาวิเคราะห์ความถูกต้องของใบคำขอรับพนักงานเพิ่มที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งมา นอกจากจะเชื่อตามนั้นและทำการจัดหาคนที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการมาเข้ารับการ

คัดเลือกและไม่มีอำนาจและหน้าที่ในการออกไปวิเคราะห์งานตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีคำขอมารว่า มีความจำเป็นอย่างแท้จริงหรือไม่ที่จะต้องจ้างคนเพิ่ม การใช้กำลังคนของหน่วยงานนั้นเหมาะสมหรือไม่ หากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการใช้กำลังคนเสียใหม่ อาจไม่ต้องรับคนเพิ่มก็ได้ ฯลฯ

5. การวางแผนการสรรหาบุคคล

การวางแผนการสรรหาบุคคลในองค์การโทรศัพท์ฯ นั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการวางแผนในระยะสั้นคือเมื่อได้รับคำขอแล้วจึงจะเตรียมการวางแผน หากจะพิจารณา - จากขั้นตอนในทางวิชาการจากบทที่ 1 แล้ว จะปรากฏว่า

5.1 การจัดเตรียมงบประมาณสำหรับองค์การโทรศัพท์ฯ ได้มีการเก็บค่าธรรมเนียมในการสมัครและค่าใบสมัคร แต่เงินที่เก็บจากผู้สมัครนี้จะต้องส่งกองคลังทุกวัน เมื่อจะทำการสอบคัดเลือกในกรณีที่จะจัดสอบข้อเขียนหรือปฏิบัติ จำนวนมากจึงจะเบิกค่าเบี้ยเลี้ยงกรรมการในการคุมสอบ ค่าออกและตรวจข้อสอบ ค่าเช่าสถานที่ในการสอบ ฯลฯ เป็นคราว ๆ ไปยังกองคลัง หากเป็นการทดสอบที่ไม่มีการสอบข้อเขียนหรือปฏิบัติ มีแต่การสอบสัมภาษณ์ก็จะมีรายจ่ายพิเศษ กล่าวโดยสรุป องค์การโทรศัพท์ฯ มิได้มีการจัดเตรียมงบประมาณในการสรรหาบุคคลแยกต่างหาก แต่จะใช้งบประมาณรวมกับกองบุคคลาธิการ

5.2 การเตรียมหาแหล่งกำลังคน สำหรับแหล่งกำลังคนส่วนใหญ่ขององค์การโทรศัพท์ฯ ก็คือใบสมัครที่ขึ้นทะเบียนไว้ หากเกิดกรณีขาดแคลนใบสมัครในคุณวุฒิที่ต้องการจะทำการประกาศทางสื่อมวลชนเป็นคราว ๆ ไป

5.3 การวางโครงการดำเนินงานและการตรวจสอบประเมินผลงานการสรรหาบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับข้อนี้องค์การโทรศัพท์ฯ ยังมีได้ มีการเขียนโครงการทุกครั้งจะมีเพียงหมายกำหนดการในกรณีที่มีการสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติคราวละมาก ๆ เท่านั้น ส่วนขั้นตอนต่าง ๆ ในการสรรหาบุคคลนั้น

ทางองค์การโทรศัพท์ฯ ได้มีการกรอกแบบฟอร์มตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้แล้ว ดังนั้นเมื่อมีความต้องการสรรหาบุคคลเมื่อใดก็จะดำเนินการกรอกข้อความในแบบฟอร์มตามขั้นตอนต่าง ๆ ใดทันที ส่วนการตรวจสอบประเมินผลการสรรหาบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น เหาที่ผ่านมายังมิได้ปรากฏอย่างเป็นทางการ

5.4 การกำหนดวิธีการประเมินผลการสรรหาบุคคล ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การประเมินผลการสรรหาบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ ยังไม่มีปรากฏเป็นทางการ แต่จะมีการปรึกษาหารือประชุมกันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นคราว ๆ เท่านั้น

6. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ

นโยบายหลักในการสรรหาบุคคลขององค์การ อีกประการหนึ่งคือการสรรหาบุคคลจากภายในองค์การก่อน กล่าวคือ ทางองค์การจะเปิดโอกาสให้พนักงานหรือคนงานประเภทต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโทรศัพท์ฯ แล้ว ได้มีโอกาสในการที่จะโยกย้ายหรือดับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อปรับคุณสมบัติของคนที่ได้ไปศึกษาเพิ่มเติมมา โดยคำขอรับพนักงานเพิ่มทุกคำขอ (ที่รับในตำแหน่งพนักงาน) จะต้องทำการประกาศเวียนภายในก่อน เมื่อผ่านขั้นตอนของการอนุมัติหลักการจากผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์ฯ แล้ว หน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงาน จะทำการส่งประกาศไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรดาพนักงานหรือคนงานทราบและจะกำหนดช่วงเวลาของการรับสมัครตามประกาศเวียนมา เมื่อหมดกำหนดหากมีผู้มาสมัครก็จะดำเนินการคัดเลือกตามกรรมวิธีดังจะกล่าวต่อไป

รายงานการประชุม กตช. ครั้งที่ 4/2519 วันที่ 2, 11 มิถุนายน 2519 และ 2 กรกฎาคม 2519.

การที่องค์การโทรศัพท์ทำนโยบายที่จะสรรหาบุคคลจากภายในองค์การโทรศัพท์ทำก่อน เนื่องจากในปัจจุบัน องค์การโทรศัพท์ทำนโยบายที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังปรากฏอยู่ในบันทึกการประชุมบริหารว่า การรับพนักงานเพิ่ม ถ้าไม่จำเป็น หากมีความต้องการกำลังคนขึ้นแล้ว ให้หมุนเวียนคนที่มีอยู่ไปปฏิบัติหน้าที่แทน¹

นโยบายอีกประการคือ การรับพนักงานเพิ่มต้องคำนึงถึงอัตราว่างงบประมาณและความเหมาะสมในคุณวุฒิที่จะรับด้วย² นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความจำเป็นเนื่องจากปัจจุบันองค์การโทรศัพท์ทำมีพนักงานมาก บางคนก็ว่างงานควรได้มีมาตรการแน่นอนในการรับพนักงานใหม่ และก่อนจะอนุมัติควรนำเข้ามาหารือในที่ประชุมฝ่ายก่อนทุกครั้ง³

นอกจากนี้ในปัจจุบันยังได้มีประกาศเกี่ยวกับการศึกษาเพิ่มเติมคุณวุฒิและเรื่องปรับอัตราเงินเดือนตามวุฒิ ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานขององค์การโทรศัพท์ทำที่ได้ไปศึกษาต่อได้มีช่องทางได้ปรับปรุงคุณวุฒิและตำแหน่งหน้าที่งานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิของตนก่อนบุคคลภายนอก ทั้งนี้อาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายซึ่งจะมีผลอย่างมากทางด้านขวัญของพนักงานอีกด้วย โดยพนักงานที่ได้ไปศึกษาเพิ่มเติมได้คุณวุฒิใหม่จะต้องแจ้งคุณวุฒิเพิ่มเติมมายังหน่วยทะเบียนและประวัติของบุคคลลาธิการ เมื่อมีคำขอรับพนักงาน

¹บันทึกการประชุม การประชุมบริหาร ครั้งที่ 2/2518 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 5 มีนาคม และ 28 มีนาคม 2518 หน้า 5.

²บันทึกการประชุมบริหาร ครั้งที่ 3/2520 วันที่ 17-18 สิงหาคม และ 16 กันยายน 2520.

³บันทึกการประชุมบริหาร ครั้งที่ 8/2519 วันที่ 2, 7-9, 14-15 กันยายน 2519, หน้า 5.

เพิ่มในตำแหน่งที่รอบรรจุมา ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานจะส่งไปตรวจสอบอัตราว่างพร้อมตรวจว่ามีผู้มาขึ้นทะเบียนไว้จำนวนเท่าใด เมื่อคำขอรับพนักงานเพิ่มใดผ่านการอนุมัติลงมาแล้วจะทำการสอบถามความยินยอมของต้นสังกัดของผู้ที่มาแจ้งคุณสมบัติเพิ่มเติมว่ายินยอมให้หน่วยงานของตนมาทำการสอบคัดเลือกภายในหรือไม่หากไม่ยินยอมผู้นั้นก็ไม่สามารถเข้ารับการทดสอบได้ หากต้นสังกัดยินยอมทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานก็จะดำเนินการคัดเลือกเป็นการภายในต่อไป ซึ่งการคัดเลือกบุคคลเป็นการภายในในลักษณะนี้ ต้นสังกัดเดิมที่พนักงานของตนสอบปรับได้นั้นสามารถจ้างคนทดแทนได้

นอกจากนี้ การสรรหามุคคดจากภายในอีกรูปแบบคือการยืมตัวผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่ต้องการ โดยจะมีการตกลงระหว่างหน่วยงานเป็นกรณีไป ในอีกลักษณะคือการโยกย้ายแต่งตั้งพนักงานขององค์การตามวาระ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับพิจารณาของฝ่ายบริหารที่จะสรรหากันที่เหมาะสมมาปฏิบัติหน้าที่ และในกรณีนี้จะเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง แต่อย่างไรก็ดี การสรรหาในลักษณะนี้จะไม่มีการคัดเลือกบุคคลโดยตรง แต่จะเป็นการพิจารณาในแง่ของความเหมาะสม ซึ่งในบางครั้งอาจไม่ยึดความสามารถเป็นเกณฑ์ จะอาจจะคำนึงถึง อายุ ใส อายุงาน หรือความเหมาะสมอื่น ๆ แต่เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้จะเน้นในแง่การสอบคัดเลือกบุคคล ในกรณีที่มีการเปิดอัตรารับพนักงานใหม่ ดังนั้นจึงขอขำการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายในองค์การโทรศัพท์ฯ ในลักษณะนี้ไป เพื่อความกระชับในการศึกษา

7. การสรรหามุคคดจากภายนอก

การสรรหามุคคดจากภายนอกขององค์การโทรศัพท์ฯ จะดำเนินการเมื่อ

1. เป็นการรับในตำแหน่งคนงานประจำประเภทต่าง ๆ ซึ่งในกรณีนี้จะไม่มี การสรรหามุคคดจากภายใน

2. เป็นการรับในตำแหน่งพนักงานสามัญที่เคยสรรหาบุคคลจากภายในและได้ทำการคัดเลือกไปแล้วแต่ไม่ได้รับบุคคล

3. เป็นการรับในตำแหน่งพนักงานสามัญในคุณสมบัติที่ไม่มีผู้มาแจ้งเพิ่มเติมจะทำการสรรหาจากบุคคลภายนอกเลย

4. เป็นการระบุจากหนังสือสั่งการที่กองการคนเพิ่มว่าประสงค์จะคัดเลือกจากบุคคลภายนอกโดยตรง

ในกรณีที่จะทำการสรรหาบุคคลภายนอกนั้นแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์การโทรศัพท์ฯ คือใบสมัครที่ผู้สมัครได้มาสมัครยื่นทะเบียนไว้

7.1 ใบสมัคร

ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ว่า ใบสมัครเป็นที่มาของข้อมูลประกอบการพิจารณาในการคัดเลือก และเก็บรักษาไว้เป็นแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ต่อไป ดังนั้น ใบสมัครจึงควรมีสลักษณะที่ง่ายแก่การที่จะเก็บรักษา

ใบสมัครขององค์การโทรศัพท์ฯ มีลักษณะเป็นรูปเล่ม มีปกและมีความหนาหลายแผ่น¹ ทำให้เปลืองเนื้อที่ในการเก็บและยุ่งยากในการทำลายเมื่อใบสมัครหมดอายุแล้ว

รายละเอียดของใบสมัครขององค์การโทรศัพท์ฯ นั้นว่ายังมีอยู่ไม่พอเพียงเมื่อเทียบกับขนาดและลักษณะของใบสมัครหรือเมื่อเทียบกับใบสมัครของหน่วยงานหรือองค์การอื่น เช่น ขนาดข้อมูลในเรื่องของความสะดวกที่จะย้ายไปทำงานในที่ต่าง ๆ ข้อความที่ผู้สมัครยืนยันในความเป็นจริงของข้อมูลที่ตนกรอกและจะต้องยอมรับโทษ ในกรณีที่ตนจงใจปกปิดความเป็นจริง ในการกรอกใบสมัคร ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการคัดเลือกใบสมัครและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง อยางไรก็ดี

¹ ดูตัวอย่างใบสมัครในภาคผนวก หน้า 270

การที่ใบสมัครขององค์การโทรศัพท์ทำการศึกษารูปถ่ายนั้นนับว่าเป็นไปตามหลักวิชาการ เนื่องจากในบางครั้งการคัดเลือกในบางตำแหน่งอาจต้องพิจารณาจากรูปถ่ายของผู้สมัครด้วย นอกจากนี้การที่ใบสมัครขององค์การโทรศัพท์ทำออกแบบรูปเล่มเป็นเช่นนี้ เนื่องจากวัตถุประสงค์เดิมนั้นต้องการนำใบสมัครนี้เก็บในแฟ้มประวัติพนักงานได้เลย โดยมีต้องกรอกใบประวัติใหม่ เมื่อมีวัตถุประสงค์ดังนี้ ใบสมัครจึงต้องมีข้อความบางประการ เช่น การรับรองของผู้กำกับคุณสมบัติของพนักงาน เป็นต้น จึงมีส่วนทำให้ใบสมัครมีความหนามากขึ้น

อายุของใบสมัคร แต่เดิมใบสมัครแต่ละใบจะมีอายุ 3 ปี และมีโอกาสได้รับการเรียกตัว สอบสัมภาษณ์ 3 ครั้ง ซึ่งเป็นระยะเวลาที่นานเกินไป บางครั้งผู้สมัครก็ได้งานอื่นทำไปแล้ว หรือรายละเอียดในสมัครอาจเปลี่ยนแปลงไป เช่น จำนวนบุตร สภาพการสมรส ที่อยู่อาศัย ฯลฯ ในการเรียกตัวผู้สมัครมาเข้ารับการทดสอบ ถ้าเป็นใบสมัครเก่าจะมีผู้ขาดสอบมาก และผู้ที่เหลือมาเข้ารับการทดสอบ บรรดาต้นสังกัดที่มาทำการคัดเลือกก็มักมีอคติต่อพวกนี้ว่าเป็นพวกที่เหลือจากการคัดเลือกของหน่วยงานที่อื่นแล้ว หรือมีจะนั้นคนที่ได้งานทำแล้วอาจจะมาทดลองเข้ารับการทดสอบคัดเลือก พวกนี้เมื่อได้รับการคัดเลือกอาจละสิทธิทำให้องค์การโทรศัพท์ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก ต่อมาจึงมีการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาอายุของใบสมัครออกเป็น 1 ปี แต่โอกาสที่จะได้รับการเรียกตัวยังคงเดิม คือ สอบสัมภาษณ์ 3 ครั้ง สอบข้อเขียนครั้งเดียว แต่เนื่องจากระยะเวลาที่น้อย โอกาสที่จะได้รับการเรียกตัวจึงมีน้อยมาก และจะทำให้มีแต่ใบสมัครที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

อนึ่ง การเก็บสำเนาหลักฐานในการสมัครของผู้สมัครไว้กับใบสมัครนั้น ทำให้ต้องเปลืองที่ใบการเก็บใบสมัคร และเป็นการยุ่งยากในการทำลาอีกด้วย

7.2 การรับสมัคร

คงได้กล่าวมาแล้วว่า การสรรหาแหล่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโทรศัพท์ทำส่วนใหญจะทำการสรรหาจากใบสมัครของผู้ที่มาสมัครขึ้นทะเบียนไว้ โดยทางองค์การฯ จะทำการเปิดรับสมัครทุกวันในช่วงเช้า และจะทำการรับทุกคุณสมบัติที่ผู้สมัครประสงค์จะยื่นใบสมัครไว้ แต่ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติที่มีความต้องการน้อยมาก หรือแทบจะไม่มีความต้องการเลย ทางเจ้าหน้าที่จะชี้แจงให้ผู้สมัครทราบ หากผู้สมัครยังยืนยันที่จะสมัครทางองค์การโทรศัพท์ก็จะรับไว้

ในการสมัครผู้สมัครจะต้องเตรียมหลักฐานมาให้พร้อม คือ

- สำเนาทะเบียนบ้าน ตัวจริงและถ่ายเอกสาร 1 ชุด
- หลักฐานทางการศึกษา ได้แก่ ประกาศนียบัตร ใบสุทธิ ปริญญาบัตร หรือใบรับรองคุณวุฒิ ใบรายงานผลการศึกษา สำหรับระดับ ปวส. ขึ้นไป ตัวจริง พร้อมถ่ายเอกสาร 1 ชุด

- หลักการการผ่านการเกณฑ์ทหาร ตัวจริงพร้อมถ่ายเอกสาร 1 ชุด
- หลักฐานการแต่งงาน (ถ้ามี)
- รูปถ่าย 2 นิ้ว 2 รูป หน้าตรง
- บัตรประจำตัวประชาชน
- หลักฐานอื่น ๆ ที่เจ้าสังกัดระบุ (กรณีประกาศรับสมัคร)
- เงินค่าใบสมัคร 2 บาท และค่าธรรมเนียมการสมัคร 10 บาท

ในทางปฏิบัติกรณีที่ใบสมัครของบางคุณสมบัติมีอยู่มากเกินความต้องการทางองค์การโทรศัพท์ทำอาจจะงดรับสมัครคุณวุฒินั้นเป็นการชั่วคราว เช่น เมื่อมีผู้สมัครในคุณวุฒิ ปวช. (พาณิชย์การ) มีอยู่มากเกินขีดความต้องการ ทางองค์การก็จะทำประกาศปิดไว้หน้ากองระงับการรับสมัครใบสมัครใบคุณวุฒินี้เป็นการชั่วคราวจนกว่าใบสมัครที่มีอยู่จะทยอยหมดอายุหรือได้รับการเรียกกลับไป ซึ่งในการดำเนินการเช่นนี้จะ

7.3 การสอบคัดเลือกและวิธีดำเนินการ

7.4 การคัดเลือก

ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการฝ่ายธุรการเสียก่อน แล้วหัวหน้ากองบุคคล-
 ธิการจะลงนามในประกาศของกองบุคคลธิการ เพื่อให้หน่วยประกาศให้ผู้มาสมัคร
 ทราบต่อไป

ในทางตรงกันข้าม หากคุณวุฒิใดใบสมัครมีอยู่น้อยไม่พอเพียงกับความ
 ต้องการ ทางองค์การโทรศัพท์ก็จะประกาศทางสื่อมวลชน หรือประกาศระดับกอง
 มิได้ผ่านทางสื่อมวลชนอาจตีประกาศ ณ กองบุคคลธิการ หรือตีประกาศตาม
 สถานศึกษา สมาคม ฯลฯ หากเป็นการประกาศโดยผ่านสื่อมวลชนจะต้องร่างประกาศ
 และทำเรื่องขออนุมัติประกาศสื่อมวลชนไปยัง ผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ เมื่อได้รับอนุมัติ
 แล้วจึงส่งเรื่องไปยังศูนย์การพาณิชย์ สังกัดฝ่ายดำเนินการอันเป็นหน่วยงานประชา-
 สัมพันธ์ขององค์การโทรศัพท์ฯ เพื่อทำการแจกจ่ายไปยังสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ
 ต่อไป ซึ่งขั้นตอนในการประกาศสื่อมวลชนนี้อาจกินเวลานานร่วมเดือน ดังนั้นหาก
 สังกัดใดมีความต้องการรีบด่วน อาจทำการตัดจากใบสมัครที่มีอยู่ซึ่งอาจเป็นใบ
 สมัครเก่าเก็บ หรือมีน้อยไม่พอเพียงกับความต้องการ ดังนั้นบางครั้งองค์การ
 โทรศัพท์จึงพลาดโอกาสที่จะคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานให้กับ
 องค์การโทรศัพท์ฯ ได้

โดยทั่ว ๆ ไป การรับสมัครขององค์การโทรศัพท์ฯ เป็นแบบ "เปิด"
 กล่าวคือ จะเปิดโอกาสให้ผู้สนใจสมัครขึ้นทะเบียนไว้ดังกล่าวนำแล้ว เมื่อใดที่
 ทางองค์การโทรศัพท์ฯ มีความต้องการบุคคลในคุณวุฒิและคุณสมบัติใด ก็ส่งหนังสือ
 เรียกตัวผู้สมัครให้มารับการทดสอบ โดยอายุของใบสมัครจะมีอายุ 1 ปี (แต่เดิม
 3 ปี) ใน 1 ปีหากไม่ได้รับการเรียกตัว และยังมี ความสนใจที่จะทำงานกับองค์-
 การโทรศัพท์ฯ อยู่ก็ให้มาสมัครใหม่ได้ และในระยะเวลา 1 ปีนี้ มีสิทธิที่จะได้รับ
 การเรียกตัวได้ไม่เกิน 3 ครั้ง หากได้รับการเรียกตัวแล้วไม่มารับการคัดเลือก
 จะถือว่าสละสิทธิ์และจะเสียสิทธิที่จะได้รับการเรียกตัวไปด้วย ในทางปฏิบัติ
 ระยะเวลาดังกล่าวเพียง 1 ปีนี้ ผู้สมัครบางคุณวุฒิอาจได้รับการเรียกตัวไม่ถึง 3 ครั้ง

ใบสมัครก็อาจจะหมดอายุเสียก่อน ทั้งนี้เนื่องจากมีผู้สมัครมาก และการเรียกตัวจะต้องเรียกตามลำดับของการสมัคร และจะเรียกตัวผู้ที่ไม่เคยได้รับการเรียกตัวจนหมดก่อน แล้วจึงจะเวียนมายังผู้ที่เคยได้รับการเรียกตัวแล้ว

7.3 การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร

การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครจะทำการตรวจว่ามีครบถ้วนและอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในการรับสมัครงาน แต่ละประเภทหรือไม่ เช่น

1. อายุ (ครบ 18 ปีบริบูรณ์เป็นอย่างน้อย)
2. คุณวุฒิ
3. ภูมิลำเนาที่ปรากฏอยู่ตามสำมะโนครัว
4. หลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการสมัคร
5. หลักฐานอื่น ๆ อาทิ ใบแสดงการผ่านงาน การฝึก

อบรม¹

สำหรับในเรื่องคุณวุฒิ เนื่องจากองค์การโทรศัพท์ฯ มีนโยบายแบบเปิดในการสรรหาบุคคล ดังนั้นจึงรับสมัครทุกคุณวุฒิ การตรวจสอบเบื้องต้นคือการตรวจสอบความถูกต้องของใบรับรองคุณวุฒิต่าง ๆ เช่น ประกาศนียบัตร ใบสุทธิ ปริญญาบัตร ใบรับรองคุณวุฒิ ใบรายงานผลการศึกษา ใบระเบียนการศึกษาฯ ว่าเป็นของจริงหรือไม่ และตรงกับสำเนาหรือไม่

¹ดูรายละเอียดใน "วิธีปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ในการจำหน่ายใบสมัครและรับใบสมัคร"

การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครนี้ เจ้าหน้าที่รับสมัครจะเป็นผู้ตรวจความถูกต้อง เพราะผู้สมัครจะต้องนำหลักฐานทั้งตัวจริงและถ่ายเอกสาร 1 ชุดด้วย เมื่อตรวจหลักฐานของคุณสมบัติครบถ้วนแล้วจึงจะคืนหลักฐานตัวจริงให้ผู้สมัครและเก็บสำเนาเอกสารไว้กับใบสมัครนั้น ๆ

7.4 การเก็บใบสมัคร

การเก็บใบสมัครขององค์การโทรศัพท์ฯ จะทำการเก็บเรียงตามลำดับตัวอักษรโดยแยกตามคุณสมบัติ เช่น คุณสมบัติ ป.4 - ป.7 มศ.3 มศ.6 (ปวช.) มศ.5 ปวส. หากเป็นคุณสมบัติทางด้านวิชาชีพก็จะแยกประเภทเช่น ปวช. (การชาย) ปวช. (บัญชี) ปวส. (เลขานุการ) สำหรับระดับปริญญา การเก็บจะเก็บตามชื่อของปริญญาที่จบมาเช่น รัฐศาสตร์บัณฑิต และจะมีวงเล็บของสาขาวิชาที่จบ เช่น รัฐศาสตร์บัณฑิต (การปกครอง) บริหารธุรกิจบัณฑิต (บัญชี) บัญชีบัณฑิต วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต (โยธา) ฯลฯ ในการเก็บจะเก็บตัวใบสมัครเข้าแฟ้มแยกประเภทดังกล่าวมาแล้ว และจะมีทะเบียนคุมใบสมัครที่มาสมัครในแต่ละวัน โดยจะบันทึกว่าในวันนี้มีผู้มาสมัครชื่ออะไร คุณสมบัติอะไร สมัครในประเภทฯ หรือ ชุกรการ และจะมีบัตรคุมใบสมัคร เพื่อสะดวกในการค้นหาใบสมัครโดยจะบันทึกวันที่ผู้สมัครมาขึ้นใบสมัครไว้ด้วย เนื่องจากการเรียกตัวผู้สมัครมาเข้ารับการสัมภาษณ์ขององค์การโทรศัพท์ฯ จะเรียกตามลำดับของผู้ที่มาสมัคร ก่อน - หลัง และจะมีบันทึกจำนวนครั้งที่เคยเรียกตัวมารับการทดสอบแล้ว และขาดทดสอบหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อสะดวกในการเรียกตัวผู้สมัคร และเพื่อให้ผู้สมัครได้รับการเรียกตัวอย่างทั่วถึง

8. การประเมินผลการสรรหาบุคคล

เท่าที่ผ่านมามีได้มีการประเมินผลการสรรหาบุคคลอย่างเป็นระบบ หากมีปัญหา ก็มักจะแก้เป็นการเฉพาะหน้าไป หรืออาจมีการสำรวจใบสมัครในคุณสมบัติต่าง ๆ ที่มีอยู่ หากคุณสมบัติใดมีมากเกินไปเกินความต้องการ ทางองค์การโทรศัพท์ฯ อาจทำการงดรับสมัครไว้เป็นการชั่วคราวครั้งนี้ เป็นต้น

การคัดเลือกบุคคล

1. การกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคคล

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การคัดเลือกขององค์การโทรศัพท์ฯ มีนโยบายดังต่อไปนี้

- 1.1 ยึดความยุติธรรมเป็นหลัก
- 1.2 การคัดเลือกจะพิจารณาบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก
- 1.3 การคัดเลือกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นหลัก
- 1.4 การคัดเลือกขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกจะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่ต้องการจะทำการคัดเลือกบุคคล

1.5 ยึดผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ เช่น ในบางตำแหน่งอาทิ พนักงานขับรถ คนสวน ภารโรง องค์การโทรศัพท์ฯ ไม่สนับสนุนให้รับบุคคลที่มีบุตรมากเป็นนโยบายที่ไม่เปิดเผย เพราะอาจมีผู้เข้าใจผิดว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ

2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล

การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ มิได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแน่นอน แต่จะกำหนดเป็นแนวนโยบายกว้าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว แต่หากจะแบ่งในทางวิชาการตามหลักเกณฑ์ในบทที่ 1 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ อาจจัดอยู่ในประเภท การพิจารณาภายนอกที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือและบางครั้งอาจจัดเข้าในหลักเกณฑ์การพิจารณาแบบผสมที่มีการสอบคัดเลือก หรือสอบความถนัด หรือการสอบปฏิบัติ ประกอบกับการสอบสัมภาษณ์

ในทางปฏิบัติ การคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ ยังอาศัยระเบียบปฏิบัติ ฉบับที่ 40 เป็นหลักอยู่ กล่าวคือในข้อ 4.3 ระบุว่า

"กองบุคคลาธิการ" เชิญเจ้าหน้าที่เป็นครั้งคราวจากสังกัดหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรโทรศัพท์ที่ตั้งแต่ละระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปครั้งละไม่น้อยกว่า 1 คนเป็นผู้ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือมีความรู้ในลักษณะงาน และเหมาะสมกับการคัดเลือกบุคคลตามวุฒินั้นมารวมกับเจ้าหน้าที่กองบุคคลาธิการทำการคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากคะแนนการสอบไล่จากสถาบันสุดท้ายของผู้สมัคร ประกอบกับการสัมภาษณ์ พิจารณาบุคลิกลักษณะและประสบการณ์ตลอดจนพื้นฐานสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก หรืออาจทำการสอบคัดเลือกเป็นข้อเขียนหรือทดสอบฝีมือในบางครั้งที่เป็น¹

จากระเบียบข้างต้นจะเห็นว่า การคัดเลือกบุคคลขององค์กรโทรศัพท์ จะเน้นการสัมภาษณ์เป็นวิธีการหลักในการคัดเลือก ส่วนการสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งทางค้ำชางที่ทางเจ้าสังกัดระบุว่าต้องการให้มีการสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติ แต่หน้าที่ที่จะต้องทำการสอบปฏิบัติทุกครั้ง ได้แก่ พนักงานพิมพ์ดีด หรือพนักงานขายสายตอนนอก ของฝ่ายดำเนินการที่จะต้องผ่านการทดสอบป็นเสา เป็นต้น

นอกจากนี้จำนวนความต้องการบุคคลตามคำขอรับพนักงานเพิ่ม ก็เป็นปัจจัยอีกประการที่จะกำหนดวิธีการสอบคัดเลือก กล่าวคือ หากจำนวนที่ต้องการมีมาก เช่น ต้องการรับพนักงานเก็บเงิน 10 อัตรา ก็จะดำเนินการสอบข้อเขียนก่อน โดยเรียกตัวผู้สมัครในจำนวนที่จะคัดเลือกผู้ผ่านการสอบข้อเขียนมาเข้ารับ การสอบสัมภาษณ์ เพื่อดูความเหมาะสมได้อีกครั้ง โดยการเรียกตัวเข้าสอบข้อเขียนนี้อาจจะเรียกโดยให้อัตรารส่วน 1:10 หรือ 1:15 เป็นต้น

นอกจากนี้จำนวนใบสมัครที่มีอยู่ก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่จะกำหนดวิธีการคัดเลือกได้ เช่น หากใบสมัครในคุณวุฒิที่ต้องการอยู่มากและทางต้นสังกัดพอใจที่จะคัดเลือกจากคนมาก ๆ ก็อาจจะดำเนินการสอบข้อเขียนได้ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึง

¹ระเบียบปฏิบัติงานขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ฉบับที่ 40.

ถึงค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ในการสอบข้อเขียนแต่ละครั้งควรวางไว้เหมาะสมกับจำนวน ความต้องการหรือไม่ มิใช่ต้องการเพียงอัตราเดียวแล้วเรียกตัวมา 200 คน ดังนี้ เป็นต้น

นอกจากนี้หากจะนำหลักวิชาการของการคัดเลือกในบทที่หนึ่งมาอธิบาย การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ อาจจัดได้ว่า องค์การโทรศัพท์ฯ ใช้หลักเกณฑ์แบบการพิจารณาภายนอกเป็นหลักในการคัดเลือก บุคคล เนื่องจากองค์การโทรศัพท์ฯ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นหลักในการคัดเลือก บุคคล กล่าวคือจะพิจารณาจากบุคคลลักษณะทาง การแต่งตัว กิริยามารยาท ลักษณะความเป็นผู้นำ ของผู้สมัครเป็นสำคัญในขณะเดียวกันก็อาจมีการพิจารณา ภายในร่วมด้วยคือ จะพิจารณาถึงความรู้ความสามารถในทางวิชาการ ประสพ- การณ์ โดยการซักถามระหว่างสอบสัมภาษณ์ไปด้วย แต่เนื่องจากการสัมภาษณ์มี ข้อจำกัดในการสืบหาข้อมูลจากผู้สมัคร เช่น หากผู้สมัคร เป็นผู้มีวาทะศิลป์หรือ ระยะเวลาของการสัมภาษณ์มีจำกัด การซักถามอาจไม่ได้ข้อมูลเพียงพอที่จะ ประเมินผลในการคัดเลือกบุคคลได้ และนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความเบื่อหน่าย หรือความมีสมาธิของกรรมการผู้ทำการสอบสัมภาษณ์ด้วย

อนึ่ง ในบางครั้งองค์การโทรศัพท์ฯ ก็มีการพิจารณาแบบผสม กล่าวคือ มีทั้งการสอบสัมภาษณ์และการสอบข้อเขียน แต่มีใครบอยนัก ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการ คัดเลือกโดยการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว

3. วิธีการคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์

การคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ฯ ทำการคัดเลือกจากแหล่ง ทรัพยากรมนุษย์ 2 แหล่ง คือ จากภายในและจากภายนอก

3.1 การคัดเลือกบุคคลจากภายใน

3.1.1 การเตรียมการคัดเลือก

เมื่อผ่านขั้นตอนการสรรหาบุคคลจากภายใน
แล้ว และมีผู้ประสงค์จะเข้ารับการคัดเลือก ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานจะทำการ
ตกลงกับหน่วยงานต้นสังกัดว่าจะทำการสอบแบบใด ต้องการสอบข้อเขียนหรือไม่
ในกรณีที่เป็นตำแหน่งที่ต้องการความรู้ความชำนาญพิเศษ หรือตำแหน่งทางช่าง
หากเป็นตำแหน่งธุรการ หรือตำแหน่งที่ไม่ต้องการความรู้ความชำนาญพิเศษ
ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานจะกำหนดวิธีการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว พร้อมกับ
กำหนดวันเวลาที่จะทำการสอบ และส่งหนังสือแจ้งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดให้
ทราบ และทำการแจ้งไปยังผู้สมัครตามประกาศเวียนภายในให้ทราบถึงกำหนด
วันเวลาที่จะทำการสอบ หรือส่งหนังสือแจ้งไปยังผู้สมัครตามประกาศเวียนภายใน
ให้ทราบถึงกำหนดการสอบคัดเลือก ซึ่งส่วนใหญ่จะทำการโทรศัพท์แจ้งไปตาม
หน่วยงานที่ผู้สมัครสังกัดอยู่

3.1.2 วิธีการสอบคัดเลือก

เท่าที่ผ่านมาในการสอบคัดเลือกบุคคลจากภายใน
นั้นจะทำการสอบด้วยวิธีการสอบสัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่ โดยคำถามที่ใช้ในการสอบ
จะเป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปขององค์การ เช่นระเบียบข้อบังคับ ซึ่งคำถาม
ในส่วนนี้กรรมการเจ้าหน้าที่จากหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ซักถาม ส่วนคำถาม
เกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องการบุคคลนั้นกรรมการจากหน่วยงาน
ต้นสังกัดจะเป็นผู้ซักถาม

3.2 การคัดเลือกบุคคลภายนอก

3.2.1 การเตรียมการคัดเลือก

เมื่อผ่านขั้นตอนการสรรหาบุคคลจากภายนอกแล้ว
จะเตรียมการคัดเลือกโดยอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงาน โดย
เริ่มต้นตั้งแต่เมื่อได้รับคำขอรับพนักงานเพิ่ม เจ้าหน้าที่จะตรวจความถูกต้องของ

คำขอว่าผ่านขั้นตอนถูกต้องหรือไม่กล่าวคือ ผู้ลงนามในคำขอมีตำแหน่งถูกต้องหรือไม่ โดยปกติจะต้องเป็นระดับหัวหน้ากองหรือหัวหน้าศูนย์ บางครั้งอาจเป็นระดับหัวหน้าหน่วย แต่ก็จะต้องมีลายเซ็นชื่อของหัวหน้ากองกำกับและคำขอทุกคำจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการฝ่ายหรือสำนักที่หน่วยงานนั้นสังกัดอยู่ ในกรณีที่เป็นคำขอรับคนงานประจำประเภทต่าง ๆ อำนาจการอนุมัติอยู่ที่ผู้อำนวยการฝ่ายหรือสำนัก หากเป็นคำขอรับพนักงานจะต้องผ่านผู้อำนวยการฝ่ายหรือสำนักก่อน แต่อำนาจการอนุมัติอยู่ที่ผู้อำนวยการกองการโทรศัพท์ฯ โดยหน่วยจัดหาจะเป็นผู้นำเรื่องเสนออนุมัติผู้อำนวยการกองการโทรศัพท์ฯ โดยผ่านผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ ในกรณีที่ต้องการในหน้าที่ที่ต้องการความรู้ ความชำนาญ หรือความสามารถพิเศษ ซึ่งทางเจ้าหน้าที่ของหน่วยจัดหาปฏิบัติงานเป็นผู้พิจารณาหรือต้นสังกัดระบุมาก็จะทำการปรึกษาหารือกับต้นสังกัดหากเป็นการสอบที่รวมคำขอของหลายหน่วยงาน ที่มีความต้องการบุคคลที่มีคุณวุฒิ และ/หรือ มีคุณสมบัติและปฏิบัติหน้าที่การงานที่คล้ายคลึงกัน ทางหน่วยจัดหาปฏิบัติงานก็จะทำการนัดประชุมจากกรรมการต้นสังกัดทั้งหลายเพื่อทำการตกลงเกี่ยวกับการสอบ เช่น วิชา เวลา วิชาที่สอบ สถานที่สอบ หลักเกณฑ์ในการตัดสิน ผลการสอบ ผู้ออกข้อสอบ

3.2.2 การคัดเลือกสมัคร

หลังจากที่คำขอรับพนักงานเพิ่มได้ผ่านขั้นตอนการอนุมัติต่าง ๆ และไต่ถามการตรวจสอบความถูกต้องและตรวจสอบอัตราว่างโดยส่งไปยังหน่วยทะเบียนและประวัติแล้ว เมื่อได้ผ่านการอนุมัติหลักการแล้วจะนำคำขอมากำหนดการสอบคัดเลือก โดยจะพิจารณาจากคุณสมบัติและหน้าที่ที่ระบุมา ในคำขอว่ามีความต้องการอย่างไร หากเป็นคำขอรับพนักงานช่างหรือธุรการที่ไปปฏิบัติหน้าที่ตรงตามคุณวุฒิที่จบมา หรือปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ซับซ้อน และไม่ต้องการความสามารถพิเศษและมีความต้องการในจำนวนที่ไม่มาก ทางหน่วยจัดหาปฏิบัติงานก็จะทำการคัดเลือกสมัครตามคุณวุฒิที่ระบุเพื่อทำการเรียกตัวเข้ารับการสอบ

3.2.3 การเรียกตัวสมัคร

สัมภาษณ์ โดยใช้อัตราส่วนเทียบ 1.3¹ เพื่อนำมาตรวจความถูกต้องและตรวจคุณสมบัติบางประการที่ทางต้นสังกัดระบุมา หรือคุณสมบัติที่ขัดต่อนโยบายขององค์การโทรศัพท์ฯ เช่น อายุไม่ควรเกิน 35 ปี หรือไม่ควรมีบุตรมากกว่า 5 คน เป็นต้น

3.2.3 การเรียกตัวผู้สมัคร

เมื่อตรวจความถูกต้องของใบสมัครแล้วจะทำการออกหนังสือเรียกตัวผู้สมัครมาเข้ารับการคัดเลือกตามแบบฟอร์ม² โดยจะแจ้งวัน เวลาและสถานที่และวิชาที่จะสอบ ขณะเดียวกันก็จะส่งหนังสือแจ้งไปยังต้นสังกัดที่มีความต้องการบุคคลให้ทราบและส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการในการสอบคัดเลือกตามแบบฟอร์ม³ ซึ่งตามปกติหัวหน้าหน่วยงานที่มีความต้องการบุคคลจะมาเองหรือมิฉะนั้นก็จะทำบันทึกแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมมาเป็นกรรมการในการสอบแทนตน

ในขั้นตอนการเตรียมการคัดเลือกมีข้อสังเกตคือ การเรียกตัวผู้สมัครมาเข้ารับการสอบคัดเลือกนี้จะทำการนัดวัน เวลา สถานที่ และวิชาที่สอบไปเลย จะไม่มีการเรียกตัวมายืนยันความประสงค์ที่จะเข้าสอบพร้อมกับชี้แจงถึงลักษณะงาน และตำแหน่งที่ต้องการบุคคล สภาพการทำงานรวมถึงชี้แจงถึงผลประโยชน์ สิทธิอันพึงมีพึงได้ให้ผู้สมัครทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะเข้ารับการทดสอบ หรือจะสละสิทธิ์ในการทดสอบ เนื่องจากไม่พอใจในสภาพงานที่อาจจะต้องอยู่เวรยาม หรืองานที่ต้องออกต่างจังหวัดเป็นครั้งคราว ดังนั้นจึงปรากฏเสมอว่ามีผู้

¹ คุรายละเอียดในระเบียบปฏิบัติงานฝ่ายธุรการ ฉบับที่ 40

² คู่มืออย่างในภาคผนวกหน้า 280

³ คู่มืออย่างในภาคผนวกหน้า 284

ผลเสียในการสอบขณะที่ทำการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งคณะกรรมการได้ชี้แจงถึงสภาพของการทำงานให้ผู้สมัครทราบ ดังนั้นจึงเป็นการเสียเวลาของผู้สมัครและของคณะกรรมการที่จะต้องชี้แจงสภาพของการทำงานในตำแหน่งงานที่ต้องการคนเข้าแล้วเข้าเล่าในขณะที่การสอบสัมภาษณ์อันอาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในการสัมภาษณ์ และทำให้การประเมินผลไม่ได้ดีเท่าที่ควร

อนึ่ง หากเป็นคำขอที่บ่งชี้ว่าต้องการผู้ที่มีความรู้ทางด้านช่างฝีมือหรือความรู้ในเรื่องช่างบางอย่างที่ต้องการ การสอบปฏิบัติ ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานก็จะทำการติดต่อกับต้นสังกัดเกี่ยวกับเครื่องมือและสถานที่ เวลาที่จะใช้ในการสอบปฏิบัติก่อนที่จะทำการเรียกตัวผู้สมัครมาเข้ารับการอบรม เช่น การสอบช่างไม้ ช่างปูน ช่างตีตราง ช่างเขียนแบบ ช่างเชื่อม เป็นต้น

เมื่อสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติแล้ว อาจมีการประกาศผลสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติครั้งก่อน ซึ่งในประกาศจะนัดวันเวลาให้ผู้ผ่านการสอบขั้นแรกมาเข้ารับการสอบสัมภาษณ์อีกครั้ง หรืออาจจะไม่มีการประกาศขั้นแรก แต่จะนัดผู้สมัครมาเข้ารับการสัมภาษณ์เลย โดยการตัดสินใจจะรวมคะแนนการสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติเข้ากับคะแนนการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งวิธีนี้จะใช้กับการสอบที่มีผู้สมัครจำนวนมาก เมื่อผ่านการสอบสัมภาษณ์แล้วจึงจะประกาศผลขั้นสุดท้ายต่อไป

ข้อที่นำส่ง เกตอีกประการหนึ่งคือ การเตรียมการคัดเลือกองค์การโทรศัพท์ที่ยังขาดปัจจัยที่สำคัญในการคัดเลือก คือการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องการคัดเลือกบุคคลจากใบพรรณนางาน ใบกำหนดคุณสมบัติซึ่งทางองค์การโทรศัพท์ที่ยังมิได้มีการนำใบพรรณนางานและใบกำหนดคุณสมบัติ มาใช้อย่างสมบูรณ์ตามหลักวิชาการ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสรรหาและคัดเลือกจึงไม่มีแหล่งข้อมูลที่จะศึกษาให้ทราบถึงงานที่กำลังจะคัดเลือกกว่าต้องการบุคคลประเภทใดจึงจะเหมาะสมกับพนักงาน การสัมภาษณ์ควรจะสัมภาษณ์เรื่องอะไร การออกข้อสอบจะออกในแนวใด ซึ่งใบพรรณนางานจะช่วยได้อย่างมาก

และการกำหนดผู้ดำเนินการสอบว่าควรจะเป็นใครจึงจะเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรโทรศัพท์หรือหน่วยงานที่ใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกเพียงอย่างเดียว การเตรียมการในการสัมภาษณ์จะมีความสำคัญมาก ทั้งทางด้านการสรรหาคนสังกัดและกรรมการเจ้าหน้าที่งานฝ่ายบุคคล

ข้อสังเกตอีกประการคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการสอบคัดเลือกในทางวิชาการควรจะต้องประกอบด้วยบุคคลจากสามฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายบุคคล ซึ่งเปรียบเหมือนบุคคลที่คอยถือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน คอยควบคุมการคัดเลือกให้อยู่ในกฎเกณฑ์ และนโยบายหลักขององค์กร กรรมการจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการคัดเลือกบุคคล กรรมการกลางจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่งานที่ต้องการรับบุคคลเพิ่ม แต่เดิมทางองค์กรได้เคยมีการตั้งคณะกรรมการกลางในการสอบคัดเลือก โดยประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลาย ๆ หน่วยงานมารวมกันออกข้อสอบและเป็นกรรมการในการสอบคัดเลือก¹ แต่ต่อมาเหลือเพียงกรรมการจากต้นสังกัดที่มีคำขอมาและกรรมการจากหน่วยจัดหาเท่านั้น ทั้งนี้ เนื่องจากการสอบคัดเลือกแต่ละครั้งต้องใช้เวลานาน และการสอบก็จัดสอบตามคำขอรับพนักงานเพิ่มเป็นคราว ๆ มิใช่จัดสอบรวมคำขอของหลาย ๆ หน่วยงาน แล้วจัดสอบครั้งหรือสองครั้งในปีหนึ่ง หรือคาดคะเนความต้องการกำลังคนในแขนงต่าง ๆ แล้วจัดสอบขึ้นทะเบียนไว้ปีละครั้ง เช่นของ กพ. ดังนั้นคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมีงานประจำในความรับผิดชอบของตนมากอยู่แล้วจึงไม่สามารถมาร่วมเป็นกรรมการในการสอบคัดเลือกทุกครั้งได้ ต่อมาคณะกรรมการชุดนี้จึงยกเลิกไปโดยปริยาย คงเหลือแต่เพียงกรรมการจากหน่วยจัดหาและกรรมการจากหน่วยงานต้นสังกัดเท่านั้น ซึ่งในทางปฏิบัติมิได้มีการกำหนดจำนวนของกรรมการว่าจะมีกี่คน แต่เท่าที่ปรากฏจะมีกรรมการหน่วยงานละ 1 คน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาคือในกรณีที่ความเห็นค้านกันจะไม่มีคะแนนตัดสิน เท่าที่ปรากฏมามักจะคล้อยตามความต้องการของกรรมการจากต้นสังกัด

การที่คณะกรรมการสอบคัดเลือกประกอบด้วยต้นสังกัดและจากกองบุคคลหรือฝ่ายบุคคลเพียง 2 ส่วนนี้ในทางวิชาการคงที่กล่าวมาแล้ว ในบทที่ 1 ก็สามารถดำเนินการสอบคัดเลือกได้ผลดีในองค์การที่ยึดระบบ คุณธรรมจริง ๆ เช่น ในบริษัทเอกชนใหญ่ ๆ แต่สำหรับองค์การที่มีแนวโน้มมักจะมีการใช้ระบบพวกพ้องอยู่แล้วจะทำให้เป็นการเปิดช่องทางให้มีการเล่นพรรคเล่นพวกได้ง่ายขึ้น เพราะขาดกรรมการกลางที่จะคอยดวงคะแนนในการสอบคัดเลือก

4. การคัดเลือกเบื้องต้น

คงที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 แล้วว่า การคัดเลือกเบื้องต้นจะกระทำเมื่อผู้สมัครมาขึ้นใบสมัคร หรือแยกออกทำการคัดเลือกเบื้องต้นต่างหากทีหลัง โดยอาจจะทำการสัมภาษณ์เบื้องต้น หรือวิธีอื่น ๆ คงที่กล่าวมาแล้ว เพื่อเป็นการคัดผู้ที่ขาดคุณสมบัติและไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การอย่างแท้จริงออกไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งของผู้สมัครที่ขาดคุณสมบัติเองและขององค์การโทรศัพท์ฯ ในการทำการคัดเลือกเท่าที่ปฏิบัติมาขององค์การโทรศัพท์ฯ จะทำการเรียกตัวผู้สมัครทุกคนมาเข้ารับการคัดเลือกเลย ไม่มีการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน เพียงแต่จะทำการคัดเลือกคัดใบสมัครว่าบุคคลใดมีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับงาน หรือองค์การอย่างแท้จริงแล้วจึงจะคัดผู้สมัครออกไป อาทิเช่น มีบุตรมากกว่า 5 คน หรือมีอายุเกินหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้นสังกัดระบุมาเกิน มีอายุ 20-35 ปี หรือต้นสังกัดระบุเพศมา เป็นต้น ดังนั้นในการสอบคัดเลือกบางครั้งแม้มีผู้สมัครมาเข้ารับการสอบคัดเลือก 10 คน แต่อาจจะมีผู้มีความสามารถและคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้นสังกัดต้องการเพียง 5 คน เท่านั้น เช่น อาจมีผู้ไม่สามารถออกทำงานต่างจังหวัดได้ หรือขาดประสบการณ์พิเศษที่ต้นสังกัดต้องการ เป็นต้น หรือมีผู้มีความสามารถและคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการน้อยก็อาจคัดเลือกบุคคลไม่ได้ครบถ้วนตามต้องการจึงต้องทำการสอบคัดเลือกใหม่

ในทางปฏิบัติปัจจุบัน การคัดเลือกเบื้องต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยประเภทเดียวกันคือ การรับสมัครพนักงานพิมพ์ดีด โดยจะนัดผู้ที่ประสงค์จะสมัครเป็นพนักงานพิมพ์ดีดมาทำการทดสอบการพิมพ์ก่อน เนื่องจากทางองค์การโทรศัพท์ทำใช้เครื่องพิมพ์ดีดในระบบดัดตะโสตี้ ซึ่งไม่เป็นที่นิยมและไม่มีผู้มีความสามารถพิมพ์ได้น้อย หากไม่ทำการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน จะมีผู้สมัครที่ขาดคุณสมบัติมาก เมื่อทำการสอบจะเสียเวลา แรงงานและค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน หากเห็นว่าพอมีความสามารถก็ให้สมัครไว้ได้ อย่างไรก็ตามก็จะต้องมีการสอบปฏิบัติจริง ๆ อีกครั้งโดยจะคิดมาตรฐานการพิมพ์ออกมาเป็นคำ/นาที่ ว่าได้มาตรฐานหรือไม่ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วหน่วยงาน ต้องการจะเป็นกรรมการสอบปฏิบัติรวมควย ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องดำเนินการสอบปฏิบัติใหม่ ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า ไม่มีอำนาจสิทธิขาดอย่างแท้จริงในการคัดเลือกเบื้องต้น

5. วิธีการคัดเลือก

วิธีการคัดเลือกขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

5.1 การสอบข้อเขียน

ดังที่ไ้กล่าวมาแล้วว่า การสอบข้อเขียนขององค์การโทรศัพท์นั้น จะดำเนินการในกรณีที่เราสังกัดจะระบุหรือในกรณีที่มีความต้องการจำนวนมาก หรือมีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามความต้องการของหน่วยงานมาก หากจะทำการสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวจะทำการคัดเลือกลำบาก สำหรับการสอบข้อเขียนขององค์การโทรศัพท์ โดยปกติจะแบ่งออกเป็น 2 วิชาคือวิชาเฉพาะตำแหน่งและวิชาความรู้ทั่วไป ในบางกรณีมีการสอบความถนัดทางด้านช่างเพิ่มอีกด้วยโดยศูนย์ฝึกโทรคมนาคม เป็นผู้ออกข้อสอบ

สำหรับข้อสอบวิชาความรู้ทั่วไป ส่วนใหญ่จะถามความรู้เกี่ยวกับองค์การโทรศัพท์ เช่น โทรศัพท์เริ่มใช้ในประเทศตรงกับสมัยรัชกาลใด หาก

ต้องการเราหมุนโทรศัพท์ทางไกลในประเทศหมุนเลขหมายอะไร หรือต่างประเทศ เลขหมายอะไร สอบถามเลขหมายโทรศัพท์ในต่างจังหวัดหมุนเลขหมายอะไร ผู้อำนวยการคนปัจจุบันคือใคร ทั้งนี้เพื่อทดสอบว่าคุณสมัครมีความสนใจต่อองค์การ โทรศัพท์ทำมากน้อยเพียงใด และอาจสอบถามเกี่ยวกับความรู้รอบตัวทั่ว ๆ ไป หรือ เหตุการณ์บ้านเมือง เพื่อดูความกระตือรือร้น ในบางครั้งก็มีการตามคำถามเพื่อ วัดเชาว์ปัญญา ไหวพริบ ของผู้สมัคร ในบางครั้งอาจมีการสอบภาษาอังกฤษใน ข้อสอบวิชาความรู้ทั่วไปด้วยเพื่อวัดความสามารถความเข้าใจในภาษาอังกฤษของผู้สมัคร

สำหรับข้อสอบวิชาเฉพาะตำแหน่ง บางครั้งก็เป็นการทดสอบความรู้ในงาน หรือทดสอบความสามารถในการใช้เครื่องมือเครื่องจักร เครื่องยนต์ ในกรณี ที่เป็นการสอบคัดเลือกช่าง หากเป็นการสอบนักบัญชีหรืองานทางด้านตัวเลข จะ ทดสอบการคำนวณการคิดเลข หากเป็นงานทางด้านช่างเขียนแบบ อาจออกข้อสอบ ให้ทำการออกแบบหรือเขียนแบบจริง ๆ เป็นการสอบแบบทดลองปฏิบัติ ในกรณีนี้ รวมถึงการสอบช่างซ่อมรถยนต์ ช่างเชื่อม ช่างพิมพ์ ฯลฯ ที่จะต้องมีการสอบ ปฏิบัติจริง ๆ จึงจะสามารถคัดเลือกบุคคลได้

การทดสอบความถนัดในบางกรณีอาจมีการทดสอบความถนัดทางด้านช่าง ซึ่งข้อสอบในส่วนนี้จะเป็นการวัดความรู้ในเรื่องเครื่องจักร เครื่องยนต์ หรือ เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ โดยปกติข้อสอบในช่วงนี้ ทางศูนย์ฝึก โทรมนาคมเป็นผู้ออกข้อสอบแต่ในบางครั้งต้นสังกัดอาจออกข้อสอบเอง

ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ คือ กรรมการผู้ออกข้อสอบขาดความรู้ความ เข้าใจในวิธีการออกข้อสอบ ทั้งทางด้านกรรมการจากต้นสังกัดและกรรมการ เจ้าหน้าที่ ดังนั้นในบางครั้ง ข้อสอบที่ออกมาจึงไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม กับงาน และไม่สามารถวัดความสามารถของผู้สมัครได้ บางครั้งข้อสอบที่ออกมิได้ เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ต้องการเลย หรือคำถามคลุมเครือไม่ชัดเจน ผู้สมัครไม่

เข้าใจ บางครั้งยากเกินระดับการศึกษาหรือความรู้ของผู้สมัคร แต่บางครั้งก็ง่ายเกินไป ในบางครั้งยังขาดความเชื่อถือได้ (reliability) กล่าวคือ ข้อสอบแต่ละครั้งมิได้มีการทดสอบหรือหาความสัมพันธ์ของกลุ่มคะแนนก่อนที่จะนำมาใช้เลย ในข้อความมีเหตุผลในการวัดก็ยังเป็นอยู่น้อย ขาดมาตรฐานในการวัด ไม่สามารถทำการทดสอบและผลที่ได้ไปปฏิบัติใช้งานได้ ซึ่งข้อจำกัดในการออกข้อสอบข้อเขียนนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์การโทรศัพท์ ยึดเอาการสัมภาษณ์เป็นหลักในการสอบคัดเลือก ทั้งนี้เพราะข้อสอบที่จะสามารถคัด "คน" ที่เหมาะสมกับ "งาน" ได้นั้นทำได้ยากมากต้องอาศัยนักวิชาการทางด้านนี้โดยเฉพาะซึ่งในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นก็ประสบปัญหาในข้อนี้เช่นกัน

5.2 การสอบสัมภาษณ์

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วิธีการสอบคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์ ส่วนมากจะใช้วิธีสัมภาษณ์เป็นหลัก ซึ่งในทางวิชาการก็เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับเวลาและความสามารถของผู้สัมภาษณ์ตลอดจนรูปแบบของการสัมภาษณ์ด้วย กล่าวคือ หากการสัมภาษณ์ได้มีการเตรียมการและวางแผนล่วงหน้ามาอย่างดีแล้วก็จะทำให้การประเมินผลผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นไปได้ด้วยดีและมีความยุติธรรม

ในกรณีขององค์การโทรศัพท์ ส่วนใหญ่ที่เป็นอยู่ การสอบสัมภาษณ์มักจะเป็นแบบไม่มีการวางแผนล่วงหน้า คำถามที่จะถามผู้เข้าสอบส่วนใหญ่ คณะกรรมการจะคิดขึ้นขณะทำการสอบสัมภาษณ์เลย ดังนั้นคำถามที่ถามผู้สมัครแต่ละคนจึงไม่เหมือนกัน ทำให้ขาดมาตรฐานในการที่จะคัดเลือกบุคคล ในการสัมภาษณ์ขององค์การโทรศัพท์นี้จะมีการใช้แบบฟอร์มประเมินผลการสัมภาษณ์เป็นแนวทางในการที่จะตั้งคำถาม ผู้สมัคร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ โดยจะแบ่งแบบฟอร์มออกเป็น 2 ระดับคือ แบบฟอร์มประเมินผลการสัมภาษณ์ระดับช่าง - ชูรการ และ

ระดับแรงงาน¹ โดยแบ่งเป็น 10 ข้อ และมีคะแนนเต็มร้อยละคะแนน แต่ละข้อ
ยังแบ่งย่อยออกไปตามลำดับ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การเตรียมการในการสัมภาษณ์จะมีความสำคัญ
มากทั้งทางกรรมการต้นสังกัด และกรรมการเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล เท่าที่ปฏิบัติ
กันในองค์การโทรศัพท์ฯ ยังมีการนำหลักการทางวิชาการมาใช้ยังไม่สมบูรณ์
กล่าวคือ ในการสอบสวนใหญ่ขาดการเตรียมการทั้งทางด้านกรรมการต้นสังกัด
และกรรมการเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคลหรือกองบุคคลลาธิการ ดังที่กล่าวมาแล้วว่า
องค์การโทรศัพท์ฯ ยังมีได้มีการใช้ใบพรรณนางานอย่างสมบูรณ์เพียงแต่มีการ เริ่ม
จัดทำเมื่อปี 2517 ได้มีการจัดทำหน้าที่และขอบเขตของงานต่าง ๆ ไว้แต่มิได้
นำมาใช้อย่างสมบูรณ์ ต่อมาในปี 2521 ได้ส่งแบบฟอร์ม ใบพรรณนางานไปยัง
หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาทำการกรอกข้อมูล ตรวจสอบ
ข้อมูล และส่งกลับมายังกองบุคคลลาธิการ เพื่อเก็บเป็นหลักฐานและเป็นคู่มือในการ
วิเคราะห์อัตราค่าจ้างและการสรรหาคัดเลือกและการพิจารณาขึ้น ตำแหน่งต่อไป
แต่เท่าที่ผ่านมายังมิได้มีการนำใบพรรณนางานดังกล่าวมาทำประโยชน์อย่างสมบูรณ์
เพียงแต่เก็บไว้เท่านั้น เมื่อขาดคู่มือหรือแนวทางในการที่จะสรรหาและคัดเลือก
บุคคลที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์การแล้ว การสรรหาและคัดเลือกแต่ละครั้งจึง
มักจะ "ขึ้นอยู่กับ" ต้นสังกัดว่าจะต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีความรู้
ความสามารถและความชำนาญพิเศษอะไร โดยจะระบุมาในคำขอรับพนักงานเพิ่ม
ซึ่งทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานก็จะคอยคล้อยตามต้นสังกัด เนื่องจากต้นสังกัดเป็น
ผู้ต้องการบุคคลมาปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรจะเป็นบุคคลที่ต้นสังกัด "เลือกเอง"
ทางกรรมการเจ้าหน้าที่หรือกรรมการจากหน่วยจัดหาปฏิบัติงาน ก็มีส่วนมีเสียง
น้อยมากในการที่จะตัดสินใจเลือกบุคคลใด อาจกล่าว

ไต่ถามกรรมการเจ้าหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงานและดำเนินการ ในการสอบ คัดเลือก หรือเป็นเพียงที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ต้นสังกัดเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจสุดท้ายในการคัดเลือกขึ้นอยู่กับต้นสังกัด ซึ่งหากองค์กรโทรศัพท์ที่มีมาตรการ หรือขั้นตอนในการคัดเลือกที่ได้มาตรฐาน และสามารถกลั่นกรองคนที่มีความรู้ ความสามารถได้ชั้นหนึ่งก่อนจะทำการสอบสัมภาษณ์แล้ว จะทำให้มาตรฐานของ บุคคลที่เข้ารับการสอบสัมภาษณ์ดีขึ้น

อย่างไรก็ดีตัวละครกรรมการมีส่วนอย่างมากในการคัดเลือก กล่าวคือ คณะกรรมการควรจะมีความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการของ การสรรหา และคัดเลือก และมีการเตรียมการล่วงหน้ามาพอสมควร มิใช่คิดตั้งคำถามใน ขณะที่ทำการสอบสัมภาษณ์ เพราะจะทำให้การตั้งคำถามไม่เป็นระบบ ไม่สามารถ หาข้อมูลที่จะมาประเมินผลผู้สมัครแต่ละคนได้อย่างเท่าเทียมกัน และไม่สามารถ คัดลึนใจเลือกบุคคลที่ดีมีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานได้

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งในการสอบสัมภาษณ์ คือ ระยะเวลาของการ สัมภาษณ์ ซึ่งในทางหลักวิชาการ ควรจะใช้เวลาประมาณคนละ 30-45 นาที โดย เฉพาะอย่างยิ่ง หากมีการสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวแล้ว จะต้องเก็บข้อมูล จากการสัมภาษณ์ให้มากพอที่จะประเมินผลบุคคลได้ หากคณะกรรมการได้เตรียม การสัมภาษณ์ล่วงหน้ามาอย่างดี ก็อาจจะใช้เวลามากกว่านั้น แต่หากไม่มีการ เตรียมการล่วงหน้ามาบ้าง การสัมภาษณ์จะใช้เวลาน้อยกว่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตาม ก็ที่จำนวนผู้เข้ารับการสอบสัมภาษณ์ก็มีส่วนสำคัญ ทั้งนี้เพราะหากเรียกตัวผู้สมัคร มาก คณะกรรมการอาจเกิดความเบื่อหน่าย และการประเมินผล ไม่ได้ผลดี เท่าที่ควร เพราะต้องรอจนสอบครบตามจำนวนที่เรียกตัวมา บางครั้งคณะ กรรมการอาจเกิดความสับสนไม่สามารถจดจำรายละเอียดในคุณสมบัติและบุคลิก- ลักษณะ ฯลฯ ของผู้สมัคร แต่ละคนได้หมดเนื่องจากจำนวนผู้สมัครที่มาเข้ารับ การสัมภาษณ์มีมากเกินไป

ข้อสังเกตที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งคือ คุณสมบัติและความเหมาะสมของบุคคลที่เป็นกรรมการในการสอบสัมภาษณ์ ทั้งทางฝ่ายกรรมการต้นสังกัดและกรรมการเจ้าหน้าที่จากหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานเอง ในทางวิชาการบุคคลที่เป็นกรรมการจะต้องมีความพร้อมและมีการเตรียมการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งเป็นอย่างดี แต่ที่เป็นอยู่ คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์บางคนขาดการเตรียมการในการสัมภาษณ์ สาเหตุที่เป็นดังนี้อาจเนื่องมาจาก

- ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงานหน้าที่ต้องการไม่สมบูรณ์
- ความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการการสอบสัมภาษณ์ไม่เพียงพอ

ในการสอบสัมภาษณ์จะแบ่งคำถามออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ คำถามทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับความเหมาะสมด้านครอบครัว สถานที่พักอาศัย ความกระตือรือร้นในการทำงานหรือสมัครงาน สถานสภาพทางครอบครัว ความสามารถพิเศษและความรู้ทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การโทรศัพท์ การดำเนินงานและประสบการณ์ในการทำงาน ฯลฯ คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ทางกรรมการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ถาม ส่วนคำถามเกี่ยวกับความรู้ในงานที่จะต้องปฏิบัติหรือความรู้เฉพาะตำแหน่งทางหน่วยต้นสังกัดจะเป็นผู้ถามในบางครั้งคำตอบจากผู้รับการสัมภาษณ์กรรมการจากหน่วยจัดหาผู้ไม่สามารถล่วงรู้ได้ความถูกต้องหรือผิด ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีความรู้ในงานเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ ประกอบกับไม่มีคู่มือหรือข้อมูลจากใบพรรณนางาน ให้ศึกษาเตรียมการก่อนสัมภาษณ์ จึงต้องสอบถามจากต้นสังกัดในคำตอบที่ผู้สมัครแต่ละคนตอบมาว่ามีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด

ในบางครั้งต้นสังกัดส่งผู้แทนมาเป็นกรรมการ โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมของบุคคลผู้นั้น เช่น อาจไม่มีความรู้ความเข้าใจในงานหน้าที่ที่ต้องการบุคคล หรือไม่มีความเข้าใจในการสัมภาษณ์งานดีพอ จึงทำให้ไม่สามารถได้ข้อมูลจากผู้สมัครมากพอที่จะมาประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

6. การคัดเลือกการคัดเลือก

ในกรณีของการสอบคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน เกณฑ์การคัดเลือก - ตก ส่วนใหญ่จะถือเอาคะแนนของวิชาเฉพาะตำแหน่งเป็นหลัก กล่าวคือ อาจแบ่งคะแนนเต็มของสองวิชาออกเป็น 60:40 คือคะแนนเต็มของวิชาเฉพาะตำแหน่งมากกว่าวิชาความรู้ทั่วไป ภาษาอังกฤษ และจะคัดเลือกผู้ที่ได้คะแนนรวมของทั้งสองวิชาร้อยละ 60 หรือร้อยละ 50 ขึ้นไปเป็นผู้สอบผ่าน ในการสอบบางครั้งหากผู้สมัครส่วนใหญ่ได้คะแนนต่ำ จึงมีผู้สอบผ่านน้อยไม่เพียงพอแก่การคัดเลือก หากจะทำการสอบใหม่ก็จะเป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ดังนั้นต้นสังกัดกับบางหน่วยที่ไม่เข้มงวดในเรื่องมาตรฐานของการสอบมากนัก คัดเอาผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดลงมา โดยตั้งเกณฑ์ไว้ก่อนว่าจะคัดเลือกผู้สมัครมาเข้ารับการสัมภาษณ์ ในอัตราส่วนเท่าใด เช่น ใช้อัตราส่วน 1:3 และมีความต้องการ 15 อัตรา ก็อาจคัดเลือกผู้สมัครให้มาผ่านการสอบข้อเขียนจากคะแนนสูงสุดลงมา 45 คน ดังนี้ เป็นต้น

ในกรณีที่การจัดหาผู้ปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มสื่อในทางจะไม่เกิดความเป็นธรรม ทางหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงานจะกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนในส่วนของกองบุคคลาธิการเป็นคะแนนถ่วงเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมขึ้นเช่น ตั้งเกณฑ์ให้สอบข้อเขียนผ่านด้วยคะแนนร้อยละ 60 ของทั้งสองวิชา ทั้งนี้แม่ขอสอบวิชาเฉพาะตำแหน่งมีการ "รว" ผู้สมัครบางคนได้คะแนนสูง แต่หากทำคะแนนของวิชาความรู้ทั่วไป ภาษาอังกฤษ ไม่ได้ตามเกณฑ์ก็ไม่ผ่านการสอบข้อเขียน ซึ่งวิธีดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้เคยใช้มาแล้วและสามารถ "กัน" ผู้สมัครหลายคนที่มี "พวกพ้อง" ได้ดีพอสมควร

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การสอบคัดเลือกขององค์การโทรศัพท์ส่วนใหญ่ใช้การสอบสัมภาษณ์เป็นหลัก แม้จะมีการสอบข้อเขียนหรือการสอบปฏิบัติอื่น ๆ ก็จะต้องมีการสอบสัมภาษณ์ในขั้นสุดท้ายเสมอ ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ กรรมการในการ

สอบสัมภาษณ์ที่คนสังกัดส่งมาอาจจะไม่มีการเตรียมการก่อนมาสัมภาษณ์ และขาด ความรู้ความเข้าใจในหลักวิชาการในการสัมภาษณ์ บางครั้งการตั้งคำถามจึงขาด ความแน่นอนเพียงตรง ซัดมาตรฐานหรือมิได้ซักถามเกี่ยวกับงานหน้าที่ต้องการ จะคัดเลือก

โดยหลักการการคัดเลือกบุคคล โดยเฉพาอย่างยิ่ง การสอบคัด เลือกโดยวิธีการสัมภาษณ์ จะต้องกระทำทันทีหลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง แต่ใน ทางปฏิบัติขององค์กรโทรศัพท์ฯ แม้จะมีแบบฟอร์มการประเมินผลการสอบ สัมภาษณ์แล้วก็ตาม หากมีผู้เข้าสอบเป็นจำนวนมาก ๆ แบบฟอร์มนั้นจะเป็นเพียง แนวทางเท่านั้น คะแนนที่ประเมินจะให้หลังจากสัมภาษณ์สิ้นสุดแล้ว และคะแนนที่ได้ จากการประเมินก็มิได้ถือเป็นเด็ดขาด แต่จะถือเอาความต้องการของกรรมการ จากคนสังกัดเป็นหลัก เพราะเป็นแนวทางปฏิบัติว่า คนสังกัดเป็นผู้ต้องการบุคคล ควรจะเป็นผู้ตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลเอง กรรมการเจ้าหน้าที่จากหน่วยจัดหา ผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นผู้ประสานงานดำเนินการเตรียมการคัดเลือก เป็นที่ปรึกษาของ คนสังกัดให้ขอเสนอแนะและคอยดูแลให้การคัดเลือกไม่ขัดข้องนโยบายหลักของ องค์กรโทรศัพท์

โดยปกติผลคัดเลือกผลการสอบคัดเลือกจะเอาคะแนนรวมจากกรรมการ ทั้งหมดเป็นหลัก โดยเรียงลำดับจากคะแนนสูงสุดไปหาน้อย และอาจมีการคัดเลือก ผู้ใดลำดับสำรองไว้ในกรณีที่มีผู้ได้รับการคัดเลือกตัวจริง ไม่อาจเข้าปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะไม่ผ่านการตรวจโรค หรือสละสิทธิ หรือไม่ผ่านการสอบประวัติ ผู้ใดลำดับ สำรองถัดไปจะได้รับการเรียกตัวแทน แต่ในบางกรณีคนสังกัดบางสังกัดอาจไม่ ประสงค์ให้มีลำดับสำรองไว้ แต่เต็มใจที่จะทำการสอบคัดเลือกใหม่อีกครั้ง

ปัญหาอีกประการคือการคัดเลือกผลการสอบสัมภาษณ์ ในกรณีที่มีผู้สมัคร เป็นจำนวนมาก ๆ และทำการคัดเลือกโดยวิธีสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว กรรมการจะประสบปัญหาในการตัดสินใจ เพราะตามหลักวิชาการแล้วควรจะทำกา

ประเมินผลในทันทีที่สิ้นสุดการสัมภาษณ์ แต่โดยที่ผู้สมัครมีจำนวนมากเกินไปเมื่อจะทำการคัดสรรกรรมการอาจจะเกิดความสับสนเนื่องจากแบบฟอร์มที่ใช้ ไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับผู้สมัครเพียงพอ หากต้องการให้ใครรายละเอียดตามต้องการแล้ว การสัมภาษณ์ก็จะเสียเวลามาก นอกจากนี้การที่มีผู้เข้าสอบจำนวนมาก ๆ จะทำการสอบสัมภาษณ์แต่ละบุคคล ซึ่งตามหลักวิชาการแล้วควรจะทำ การสอบสัมภาษณ์คนละประมาณ 30-45 นาที จึงกระทำไม่ได้แต่ละจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณคนละ 10-15 นาที ทำให้ข้อมูลที่จะนำมาพิจารณาตัดสินว่าบุคคลใดเป็นผู้เหมาะสมกับงานหน้าที่ที่ต้องการไม่เพียงพอ¹

7. การประกาศผลการคัดเลือก

การประกาศผลการคัดเลือกโดยทั่ว ๆ ไปจะประกาศหลังการสอบคัดเลือกไปแล้วประมาณ 3 วันทำงาน และจะกำหนดให้ผู้ผ่านการสอบคัดเลือกเข้ารายงานตัวเลยในวันเดียวกัน โดยกรรมการจะแจ้งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทุกคนทราบล่วงหน้าในวันสอบ ดังนั้นหากผู้ผ่านการสอบคัดเลือกมิได้มาดูประกาศผลด้วยตัวเอง และไม่สามารถมารายงานตรงตามกำหนดเวลาได้ ก็จะได้ว่าสละสิทธิ์ในการสอบ และหากมีผู้ใดล่าช้าสำรองจะเรียกผู้สอบได้ล่าช้าสำรองเข้าปฏิบัติงานแทน แต่ในทางปฏิบัติอาจมีการปิดหุ้มนางโดยอาจยืดเวลาของการรายงานตัวออกไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุผลของผู้ผ่านการสอบคัดเลือกกว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด

8. การสอบประวัติและพิมพ์ลายนิ้วมือ

ในส่วนของการสอบประวัตินี้ จะทำต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้เข้าปฏิบัติงานไปแล้วช่วงหนึ่งโดยทางกองบุคคลลาธิการจะส่งหนังสือให้ผู้ได้รับการคัดเลือกไปยังสถานีตำรวจท้องที่ที่ปรากฏตามสำเนาะทะเบียนบ้าน ดังนั้นหากผู้ที่ได้มีสำเน-

¹ สุทธิ จารุทะวีย์. หัวหน้าหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงาน กองบุคคลลาธิการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์, 30 เมษายน 2525.

ครัวอยู่ต่างจังหวัด จะได้รับการแนะนำให้อยู่เข้ามาอยู่ในกรุงเทพมหานคร เสียก่อน เพื่อจะไม่เสียเวลาในการตรวจสอบประวัติ ในกรณีที่พบว่าผู้สอบได้มีประวัติอาชญากรรมที่รุนแรงจะทำการเลิกจ้างบุคคลนั้นทันที หากเป็นเพียงลหุโทษ ก็จะเก็บรายงานจากกรมตำรวจ เข้าเพิ่มประวัติของผู้นั้น

9. การตรวจสอบสุขภาพ

เมื่อผ่านการคัดเลือกมารายงานตัวต่อเจ้าหน้าที่แล้ว จะได้รับการแจ้งให้ไปทำการตรวจเอกซเรย์ปอด ณ สมาคมปราบวัณโรคพร้อมนัดวันให้มารับการตรวจสอบสุขภาพ ณ หน่วยพยาบาล กองสวัสดิการ หากปรากฏว่าผู้ใดเป็นโรคตามที่ระบุไว้ในระเบียบขององค์การโทรศัพท์ ก็จะไม่ผ่านการตรวจร่างกาย ถือว่าขาดคุณสมบัติ และหากมีการคัดเลือกผู้ใดล้าสมัยสำรองไว้ ก็จะเรียกผู้ใดล้าสมัยสำรองมาดำเนินการตามกรรมวิธี เข้าเป็นผู้ปฏิบัติงานแทน

10. การประเมินผลการคัดเลือกบุคคล

เท่าที่ผ่านมา ในทางปฏิบัติ การประเมินผลการคัดเลือกอย่างเป็นทางการไม่เคยมีการจัดทำขึ้น จะมีแต่ในรูปการประชุมในหน่วยงานของบุคคลลา-ชิการ หรือในหน่วยจัดหาผู้ปฏิบัติงาน ในกรณีที่เกิดปัญหาในการคัดเลือกเป็นครั้งคราว ในลักษณะของการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นมากกว่าจะเป็นการประเมินผลอย่างเป็นทางการ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้มีการนำวิชาการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในองค์การ แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้การนำหลักวิชาการมาใช้ได้ไม่เต็มที่ เช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจอื่นในประเทศไทยที่ประสบกับปัญหานี้