



การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลให้เข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐบาลหรือของเอกชน เพราะทุกหน่วยงานย่อมต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานราชการ ซึ่งถือว่าเป็นงานสำคัญทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ ดังนั้นการสรรหาบุคคลเข้ามารับราชการ จึงต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ สุจริต ยุติธรรม คำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของบุคคลที่จะเข้ามารับราชการให้มากที่สุด เพราะหากได้บุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานแล้วย่อมเกิดผลเสียต่อประชาชนและประเทศชาติเป็นอันมาก ในวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้เขียนกล่าวถึงการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี แต่เพื่อให้การศึกษาในเรื่องนี้เป็นไปโดยถูกต้องสมบูรณ์ ผู้เขียนจึงขอกล่าวถึงการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลตามหลักการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อเป็นการปูพื้นฐานเสียก่อน

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความหมายของการสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาบุคคล (Recruitment) มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไปมากมาย บางท่านใช้คำว่า "สรรหา" นี้ให้ความหมายที่กว้างและครอบคลุมไปถึง การคัดเลือกบุคคล (Selection) ด้วย เพราะทั้งสองคำนี้มีความสัมพันธ์เนื่องกันในลักษณะที่ว่า เมื่อหาคนมาแล้วก็บรรจุแต่งตั้งให้เข้าทำงานต่อไป วินสตัน คัมบริว ครูท (Winston W. Crouch) และ จูดีท เอ็น เจมิสัน (Judith N. Jamison)

เป็นผู้หนึ่งที่มีความหมายของการสรรหาในลักษณะดังกล่าว โดยให้ความหมายว่า "การสรรหาคัดเลือกบุคคล คือกระบวนการแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งหมายรวมถึงการจัดการต่าง ๆ เช่น การสรรหาคัดเลือกตามต้องการ ต้องการ การทดสอบเพื่อเลือกคนที่ที่สุด และบรรจุให้ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ในวงงาน"^๑

ส่วนการสรรหาคัดเลือกในลักษณะที่เฉพาะเจาะจง คือ การแยกเอากระบวนการสรรหาออกจากการคัดเลือกบุคคลนั้น ก็เนื่องจากทั้งสองคำมีความหมายและการปฏิบัติที่แตกต่างกัน คือ "การสรรหาคัดเลือก หมายถึงเพียงการจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครเพื่อคัดเลือกอีกชั้นหนึ่ง เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงาน โดยประกาศให้ทราบถึงตำแหน่ง ลักษณะงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงาน เพื่อประกอบการพิจารณาเข้ารับการคัดเลือก ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครในเอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร"^๒

สำหรับการคัดเลือกบุคคลนั้น หมายถึง "กระบวนการของการพิจารณาความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือกมาแล้ว ตามหลักการของการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการนั้น จะต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สูงที่สุด โดยวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามต้องการได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันในมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสอบแข่งขันเข้ารับราชการนี้โดยทั่วไปแล้วจะใช้กับบุคคลที่จะเข้ามารับราชการ เป็นอาชีพ (Career Service) ตามหลักการของระบบขุนธรรม แต่พวกที่เข้ามาทำราชการเพียงชั่วคราวต้องออกตามวาระหรือสมัย เช่น ตำแหน่งทางการเมืองต่าง ๆ ก็ยกเว้นไม่อยู่ในขอบข่ายนี้ นอกจากนี้ยังมีตำแหน่งบางอย่างที่อนุมัติให้มีการคัดเลือกเข้ารับราชการโดยไม่ต้องสอบ เช่น ตำแหน่งงานชั่วคราว ตำแหน่งที่เกี่ยวกับความลับ หรือตำแหน่งที่

^๑ Winston W. Crouch and Judith N. Jamison, The Work of Civil Service Commission, Personnel Report No. 553 (Chicago : Civil Service Assembly, 1955) , p.30

^๒ เพ็ญศรี วายวานนท์, "การสรรหาคัดเลือก", วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม ๒๕๑๐) หน้า ๔๔๔

ต้องการความชำนาญงานเป็นพิเศษเป็นต้น"^๑ สำหรับกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลที่ผู้เขียนจะได้พิจารณาศึกษาต่อไปนั้น ก็จะกล่าวเฉพาะการคัดเลือกที่ต้องอาศัย "การสอบแข่งขัน" ตามระบบคุณธรรมในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เท่านั้น

ตามที่สนะของผู้เขียนมีความเห็นสอดคล้องที่ว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลมีความหมายแตกต่างกันเฉพาะตัวออกไปดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นในบทนี้ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงกระบวนการในการสรรหาก่อนแล้วจึงเป็นกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลในตอนต่อไป เมื่อไม่ให้เกิดการสับสน

กระบวนการในการสรรหาบุคคล

๑. นโยบายในการสรรหาบุคคล โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ :-

- นโยบายแบบเปิด (Opened Career System or Opened Door Policy)
- นโยบายแบบปิด (Closed Career System or Closed Door Policy)

นโยบายแบบเปิด มีสาระสำคัญดังนี้ คือ.-

(๑) เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสมัครรับราชการได้โดยเสมอภาค และเปิดรับสมัครตลอดและไม่ว่าจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

(๒) เปิดโอกาสให้บุคคลเริ่มต้นเข้ามาสมัครงานในทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการอาจเข้าเริ่มทำงานในชั้นสูง ๆ เลยก็ได้ เรียกว่า " Lateral Entry "

(๓) เปิดโอกาสให้คนที่ม่ประสบการณ์และความชำนาญงานมาก สมัครเข้ารับราชการแม้การศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้

(๔) มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงจากอาชีพราชการไปสู่ธุรกิจ หรือจากธุรกิจไปสู่ราชการในอัตราสูงมาก

^๑ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๑๓) หน้า ๔๔ - ๑๐๐

^๒ Felix A. Nigro , Public Personnel Administration (New York : Henry Holt & Co; 1959), pp134-168

นโยบายแบบเปิด มีสาระสำคัญดังนี้คือ.-

(๑) เปิดโอกาสใหญ่ที่สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนด เข้ามาสมัครรับราชการ ในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงไต่ไปขึ้นสูง ๆ ต่อไป

(๒) กำหนดคุณสมบัติที่แน่นอนในการรับสมัคร ต้องการผู้ที่สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ ผู้เข้ารับราชการจึงมีอายุน้อย และไม่มี ประสบการณ์

(๓) จะเปิดรับสมัครต่อเมื่อมีตำแหน่งว่าง และกำหนดเวลาไว้แน่นอน

(๔) ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ารับราชการในระดับสูง ๆ เลย ฉะนั้นบุคคลจาก องค์การธุรกิจจึงไม่นิยมมาปฏิบัติราชการ เพราะต้องเสียเปรียบที่ตามมาไต่จากตำแหน่ง ขั้นต่ำก่อนและเสียเปรียบในเรื่องอายุราชการด้วย

จะเห็นว่านโยบาย ๒ แบบ มีความแตกต่างกันมาก ในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา หรือแคนาดานิยมใช้นโยบายแบบเปิดเป็นส่วนมาก ส่วนประเทศที่กำลัง พัฒนา เช่น ประเทศต่าง ๆ ของทวีปยุโรปบางประเทศแม้แต่ประเทศอังกฤษ และประเทศ ทางแถบเอเชียรวมทั้งประเทศไทยยังนิยมนโยบายแบบปิด ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่ายังมี ความนิยมเชื่อถือในค่านิยมเก่า ๆ ทั้งทางสังคมและทางการ เมืองว่าบุคคลที่จะเข้ารับราชการ นั้นต้องมีความรู้สูงมีชาติตระกูลสูงจึงจะสมควรก็ศรั และยังยึดถือว่าข้าราชการไม่ใช่ผู้รับใช้ ประชาชน (Public Service) แต่เป็นข้าราชการ (King's Servant)

๒. ระบบในการสรรหาบุคคล

การบริหารบุคคลโดยทั่วไปยึดถือหลักการอยู่ ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เพราะว่า ในวงราชการหรือแม้แต่ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมประกอบด้วยบุคคล ๒ ประเภท คือ บุคคลใน ระดับบริหารกับบุคคลประเภทที่ปฏิบัติงานประจำ สำหรับในวงราชการประกอบด้วยข้าราชการ การ เมืองกับข้าราชการประจำการสรรหาข้าราชการมาปฏิบัติหน้าที่ด้านการเมืองนิยมใช้ระบบ อุปถัมภ์ เพราะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงานนโยบายและเป็นตำแหน่งระดับสูงต้องการความไว้วางใจจากหัวหน้าฝ่ายบริหาร จึงไม่อาจใช้ระบบคุณธรรมได้อย่างสมบูรณ์

ส่วนในทางธุรกิจ บุคคลในระดับบริหาร ชั้นสูงก็ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ทั้งเชิงและเล่ห์เหลี่ยมทางการค้า จำเป็นต้องอาศัยการสรรหาโดยระบบอุปถัมภ์ เช่นเดียวกัน

สำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงานทางฝ่ายประจำนั้น เป็นตำแหน่งที่ต้องรับนโยบายจากฝ่ายบริหารมาปฏิบัติงานที่ท่ามีลักษณะต่อเนื่องต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ ดังนั้นจึงต้องนำเอาระบบคุณธรรมมาใช้ในการสรรหา เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงาน^๕ ดังที่จะได้กล่าวรายละเอียดของระบบทั้ง ๒ ดังนี้ คือ.-

๒.๑ ระบบคุณธรรม (Merit System) ได้มีผู้แปลความหมายไว้เป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน เช่น "ระบบคุณวุฒิ" "ระบบคุณความดี" "ระบบความรู้ความสามารถ" เป็นต้น แต่ตามหลักการแล้วก็มีความหมายเช่นเดียวกัน

ที่มาของระบบคุณธรรม ในสมัยโบราณแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลของรัฐส่วนใหญ่จึงเป็นไปในรูปของระบบอุปถัมภ์ คือพรรคดีรพวกปากฉิ่งญาติพี่น้องและพรรคพวกเข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ การบริหารงานเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนกลุ่มน้อย แม้ในสมัยที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย รัฐต้องมีภาระในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น แต่ถึงกระนั้นก็ยังมียุทธศาสตร์การสรรหาโดยใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้เกิดผลเสียหายอย่างมากมาย เช่น ล้มเปลา่สิ่งงบประมาณการสืบเปลี่ยนรับคนใหม่ เสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การปฏิบัติงานไม่ติดต่อสัมพันธ์กัน มีการใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตัว การทำงานขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกียรติภูมิของข้าราชการลดต่ำลง อาชีพราชการจึงไม่เป็นที่ปรารถนาของคนมีความรู้ความสามารถเมื่อมีการใช้ระบบอุปถัมภ์จนเกินขอบเขตแล้ว ผลเสียก็ปรากฏดังกล่าวข้างต้น ประเทศต่าง ๆ จึงพยายามจัดระบบสรรหาบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม^๖ เช่น ประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา ก็เริ่มนำระบบคุณธรรมมาใช้เมื่อประมาณ ๑๐๐ ปี มาแล้ว สำหรับ

^๕ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๖) หน้า ๑๑๗ - ๑๑๘

^๖ เพ็ญศรี วายวานนท์, "ระบบคุณธรรม" การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย เรียบเรียงโดย อมร รัชกาลาศักดิ์ และ ไสริจ สุจริตกุล (พิมพ์ครั้งที่ ๒ แก๊ซเซ่เพิ่มเติม, (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔) หน้า ๘๔ - ๑๐๑

ประเทศไทยก็นำเอาระบบคุณธรรมมาใช้ในการสรรหา โดยจะเห็นได้จากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน เมื่อ พ.ศ. ๒๔๗๑ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมีหลักและสาระสำคัญคล้ายกับของประเทศอังกฤษมีการนำระบบคุณธรรมมาใช้ มีการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ โดยจะเห็นได้จากอารัมภบทในพระราชบัญญัติที่กล่าวว่า "โดยที่มีพระราชประสงค์จะทรงวางระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปในทางเลือกสรรผู้ที่มีความรู้และความสามารถเข้ารับราชการ เป็นอาชีพไม่มีกังวลด้วยการแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่น ส่วนฝ่ายข้าราชการก็ให้ได้รับประโยชน์เนื่องจากความสะอาดพร้อมด้วยข้าราชการซึ่งมีความสามารถและรอบรู้ในวิถีและอุปนิสัยของราชการ กับทั้งหน้าที่และวินัยอันตนพึงรักษาเป็นนิตยกาล"^๕

ฉะนั้น จะเห็นว่าที่มาของระบบคุณธรรม ก็คือความมุ่งมั่นที่จะจัดระบบอุปถัมภ์ให้เกิดความเป็นธรรม และได้คนดีมีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของรัฐในอันที่จะอำนวยความสะดวก เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ความหมายและหลักการ ของระบบคุณธรรม คำว่า ระบบคุณธรรมนี้ มาร์จอรี ทอลแมน ได้อธิบายว่าหมายถึง "วิธีการ ซึ่งบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานของรัฐบาลโดยวิธีการสอบแข่งขัน ในระหว่างบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง"^๕

สำหรับหลักการ ของระบบคุณธรรมมีรากฐานที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

(๑) คำนึงถึงความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลที่มาสมัครสอบแข่งขันนั้นผู้ใดมีความรู้ความสามารถสูงก็จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของตำแหน่งต่าง ๆ

^๕ วิทยุ สาธาร, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, ๒๕๑๗) หน้า ๒๖ - ๒๗

^๕ Marjorie Tallman, Dictionary of Civics and Government (New York : Hallmark Hubner Press, Inc., 1953) p 165

^๕ หลวงสุขุมมนประคิษฐ์, "สาระสำคัญของระบบ Merit System" วารสารข้าราชการ, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๗ (กรกฎาคม ๒๕๐๑) หน้า ๒๐ - ๒๑

(๒) ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity)

หมายถึง เสรีภาพในการสมัคร เข้ารับราชการ ในขอบเขตของกฎหมาย ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ก็มีสิทธิเข้ามาสมัครและเข้ารับการ คัดเลือกได้ โดยไม่ถือความแตกต่างในเรื่อง เพศ ผิว และศาสนาเป็นข้อขัดข้อง การประกาศรับสมัครถือว่าเป็นการ เปิดทั่วไป (open to all)

(๓) หลักประกันความมั่นคง (Security) หมายถึง หลักประกันของ

ผู้เข้าปฏิบัติงานหรือรับราชการว่าจะไม่ถูกไล่ออกด้วยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลทางการเมือง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยดี

(๔) ความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

หลักเกณฑ์ของระบบคุณธรรมในเรื่องความเป็นกลางทางการเมืองนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระไม่ถูกแทรกแซงจากนักการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองพรรคใดพรรคหนึ่ง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ข้าราชการ ไม่มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทน หรือไม่มีสิทธิเป็นสมาชิกพรรคการเมือง เพราะสิทธิดังกล่าวเป็นของประชาชนทุกคน ข้าราชการก็เป็นประชาชนจึงย่อมมีสิทธิดังกล่าวเช่นเดียวกับประชาชนทั่วไป

จึงสรุปได้ว่าหลักการ ของระบบคุณธรรม มุ่งส่งเสริมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้คนทั่วไปมีสิทธิเข้ามาสอบแข่งขันแล้วคัดเลือกคนที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานให้มีความคุ้มครองและความมั่นคงในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามการที่จะดำเนินการให้เป็นไปแนวความคิดเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับศรัทธา ความซื่อสัตย์ และความเห็นคุณค่าในหลักเกณฑ์ดังกล่าวของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานการณ์และโอกาสที่จะอำนวยให้

ผลดีและผลเสียของระบบคุณธรรม ถึงแม้ว่าในปัจจุบันนี้จะมีการใช้ระบบคุณธรรมในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วก็จะเห็นว่าระบบคุณธรรมนั้นยังไม่ดีพร้อมเท่าที่ควร ดังจะได้อีกพิจารณาถึงผลดีและผลเสียของระบบคุณธรรม ดังนี้ คือ^{๑๑}

ผลดีของระบบคุณธรรม

- (๑) ทำให้บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ ได้มีโอกาสเข้ารับราชการโดยการสอบแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องมีพรรคพวกคอยอุปถัมภ์
- (๒) เปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสมมติเท่ากันมีโอกาสได้เข้ารับราชการหรือทำงานโดยเท่าเทียมกัน
- (๓) บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นผลให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น
- (๔) ป้องกันมิให้นักการเมืองเข้ามาจู่โจมทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการเปลี่ยนแปลงไป
- (๕) ส่งเสริมกำลังขวัญในการทำงาน เพราะข้าราชการย่อมตระหนักถึงความเป็นธรรมที่ตนได้รับในการทำงาน
- (๖) เป็นการเสริมสร้างเกียรติภูมิของข้าราชการ ได้รับความสนใจจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อมาสอบแข่งขันเข้ารับราชการต่อไป

ผลเสียของระบบคุณธรรม

- (๑) ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หรือในการสอบเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ยังขาดการทดสอบความถูกต้องแน่นอน (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อสอบ
- (๒) ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบแข่งขันในบางครั้งทำไมรัดกุม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์มาแทรกแซงอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตามแม้ระบบคุณธรรมจะมีข้อเสียอยู่บ้าง แต่ถ้าวเราได้มีการแก้ไขปรับปรุงวิธีการสอบตลอดจนตัวเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอบทั้งหลาย ได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเข้มแข็ง สุจริต ยุติธรรมแล้ว เราก็สามารถเลือกสรรได้คนดีมีความรู้ตามระบบคุณธรรมเข้ามาปฏิบัติงานใดสมความมุ่งหมาย

๒.๒ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่มีลักษณะเกือบจะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม อันรวมความถึงระบบขูดเลือด (Spoil System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) ด้วย^{๑๒}

ที่มาของระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบที่เกิดขึ้นในประเทศจีนโบราณ สมัยที่มีการขายตำแหน่งในราชการ เพื่อนำรายได้มาช่วยเหลือผู้ประสบความเสียหายจากภัยธรรมชาติอันร้ายแรง ต่อมาก็ได้ทำติดต่อกันมาไม่ว่าจะเกิดภัยธรรมชาติหรือไม่ก็ตาม เพราะเงินที่ได้มาถือว่าเป็นรายได้ของประเทศ แม้ในประเทศทางยุโรปสมัยก่อนเข้าของที่ดินรายใหญ่ ๆ ก็มักได้รับการแต่งตั้งให้เป็นขุนนางโดยระบบอุปถัมภ์นี้เอง ต่อมาก็ได้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการหาตำแหน่งหน้าข้าราชการให้พรรคพวก หรือคนที่หนุนหลังตนเพื่อให้ได้เสียงสนับสนุนในทางการเมือง การปฏิบัติงานจึงเป็นไปเพื่อความผาสุกส่วนตัวมากกว่าความสุขของประชาชนส่วนรวม บางคนจึงเจริญรุ่งเรืองขึ้นในขณะที่งานราชการกลับทรุดโทรมลง^{๑๓}

ความหมายของระบบอุปถัมภ์ คำว่าระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่มีการให้ตำแหน่งในหน่วยงานเป็นรางวัลแก่ผู้ภักดีต่อบุคลากร โดยไม่จำกัดขอบเขตอำนาจการบรรจุแต่งตั้งไว้ในระเบียบของหน่วยงาน หรือกฎหมายทางการบริหารใด ๆ^{๑๔} หรือ หมายถึงการปฏิบัติ

^{๑๒} สมพงษ์ เกษมสิน เรื่องเดิม, หน้า ๑๒๔

^{๑๓} ขป กาญจนประกร, "ระบบอุปถัมภ์", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย เรียบเรียงโดย อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล (พิมพ์ครั้งที่ ๒ แก้ไขเพิ่มเติม; (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔) หน้า ๑๑๓

^{๑๔} Majorie Tallman , op cit., p. 190

การต่าง ๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง ทั้งในทางการเมืองและการบริหาร
ของพรรคการเมืองที่กำลังชั้ชนะในการเลือกตั้ง เพื่อให้ลูกพรรคหรือผู้ที่ช่วยสนับสนุนในการ
รณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ^{๑๕} ซึ่งการปฏิบัติการเหล่านี้มีได้หลาย
รูปหลายลักษณะแล้วแต่สภาวะทางการเมืองและรูปแบบของการปกครองในพรรคนั้น ๆ ฉะนั้น
การสรรหาบุคคลโดยระบบอุปถัมภ์จะมีการสับเปลี่ยนตัวบุคคลกันอยู่เสมอตามยุคตามสมัย

ระบบอุปถัมภ์มีลักษณะสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ คือ:^{๑๖}

- ๑. การสรรหาบุคคลเพื่อเข้ามารับราชการหรือปฏิบัติงานใด ๆ ตลอดจนการเลื่อนชั้น
เลื่อนตำแหน่ง มักไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ
- ๒. ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บรรดาคนงานหรือข้าราชการในหน่วยงาน
- ๓. มักมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงกิจการภายในของหน่วยงาน
- ๔. ข้าราชการหรือคนงานขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำอยู่

ผลดีและผลเสียของระบบอุปถัมภ์ ระบบอุปถัมภ์แม้จะมีลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม
แต่ก็มีเชื่อว่าจะไม่มีผลดีเสียเลย ดังนั้น จึงขอแยกพิจารณาผลดีและผลเสียของระบบอุปถัมภ์ ดังนี้-

ผลดีของระบบอุปถัมภ์

- (๑) ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมสร้างระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ ถึงแม้ว่าการบรรจุบุคคล
ตามระบบคุณธรรมจะช่วยให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ก็มักจะบรรจุบุคคลในระดับ
ต่ำ ๆ ฉะนั้น จึงต้องอาศัยระบบอุปถัมภ์ช่วยบรรจุบุคคลในระดับบริหารชั้นสูง
- (๒) ระบบอุปถัมภ์ช่วยในการบริหารงานยุคใหม่ การบริหารประเทศในปัจจุบันประกอบ
ด้วยโครงการพัฒนาตามแผนใหม่ ซึ่งมีหลายกรณีที่มีลักษณะเป็นการบริหารธุรกิจอยู่มาก เพราะจะ
ต้องปฏิบัติให้ไ้ผลตามเวลาที่กำหนด ดังนั้นการบรรจุคนเข้าทำงานถ้าจะทดสอบจนครบ
คุณธรรมยอมไม่ทันต่อเหตุการณ์ จึงมักนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์เพราะทำได้รวดเร็ว และถ้าสามารถ
วางตัวคนให้เหมาะกับงานยอมทำให้เกิดผลดีเช่นเดียวกับการใช้ระบบคุณธรรมนั่นเอง

^{๑๕} ชูป กาญจนประกร เรื่องเดิม, หน้า ๑๑๓

^{๑๖} ดิน ปรัชญาพฤทธิ และ อิศระ สุวรรณผล, ปทานุกรมการบริหาร (พระนคร :

ผลเสียของระบบอุปถัมภ์

๑. มีการใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าไปมีอิทธิพลเหนือระบบคุณธรรม เช่น มีการฝากฝังพรรคพวกของตน เมื่อมีการสอบแข่งขัน เป็นการคัดโอกาสของผู้มีความรู้ความสามารถ ทำให้งานราชการไม่ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

๒. กสรปกครองบังคับบัญชาทำได้ไม่สะดวก แต่ละคนมีเส้นสายและเจ้านายของตน ค้างคั่งประจบผู้มีอำนาจ เพื่อประโยชน์ของตน

๓. การใช้ระบบอุปถัมภ์เกินขอบเขต เป็นผลใ้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ เช่น มีการแต่งตั้งลูกหลานหรือพรรคพวกให้ดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่งจนเกินความสามารถ ไม่สามารถบริหารงานให้ได้ดี

๔. มีการใช้ระบบอุปถัมภ์นอกเหนือไปจากในวงราชการ คือ ฝากฝังไปถึงงานของธุรกิจเอกชน อันมีผลกระทบต่อจนถึงประโยชน์ส่วนรวม

ทั้งระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ต่างก็เป็นอุปสรรคในการบริหารงาน และทำหน้าที่ในส่วนที่ดีแก่ราชการในวิธีที่แตกต่างกันออกไป ดังที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นผู้เข้าดำรงตำแหน่งโดยระบบคุณธรรมหรือระบบอุปถัมภ์ บุคคลทั้ง ๒ ฝ่าย ต้องทำงานควบคู่กันไปเสมอ จะขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียมิได้ ข้อที่ระวังก็คืออย่าได้มีการนำเอาระบบใดระบบหนึ่งไปใช้เพื่อประโยชน์ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ข้อนี้ก็อยู่ที่คุณธรรมประจำใจของผู้มีอำนาจในหน่วยงานนั้น ๆ หากผู้มีอำนาจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว โดยให้ระบบคุณธรรมประกอบด้วยระบบอุปถัมภ์ในลักษณะที่เหมาะสม ก็จะช่วยให้ได้คนดีมาปฏิบัติงานโดยแท้จริง ราชการก็จะได้ประโยชน์จากทั้ง ๒ ระบบโดยเท่าเทียมกัน ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่าทั้งระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นที่นิยมใช้ควบคู่กันไปไม่ว่าในหน่วยงานใด ๆ ยากที่จะแยกจากกันได้

๓. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหา

ในหน่วยงานแต่ละแห่งควรรวมกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลไว้ในแผนกหรือศูนย์แห่งเดียวกัน (Centralized recruitment procedure) เพราะกระบวนการนี้ต้องการความสามารถและความชำนาญเป็นพิเศษ หัวหน้าหน่วยงานย่อยเพียงแต่เสนอความต้องการและชี้แจงรายละเอียดของงานมาให้ศูนย์ทราบ เพื่อดำเนินการต่อไป

อันเป็นผลให้การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการอย่างเดียวกัน
เกิดความยุติธรรม ประหยัด และรวดเร็ว ดังนั้นในวงการธุรกิจหรือราชการทั่วไปจึงมีแผนก
หรือกองการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้น ทำหน้าที่ที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งหมดในหน่วยงาน รวมทั้งการ
การสรรหาและคัดเลือก พร้อมทั้งเก็บบันทึกหลักฐานและคนควา เพื่อหาทางปรับปรุงวิธีการ
ต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคลให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

เกี่ยวกับวิธีดำเนินนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของศูนย์ฯ ดังตั้ง
มิใช่จะเป็นการลงอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน แต่ทำหน้าที่เป็นเพียงที่ปรึกษา
(Staff) ในคํานี้ เพราะเจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจในหน่วยงาน (Line)
ย่อมไม่มีเวลาหรือความชำนาญในการสรรหาและคัดเลือกพอ ดังนั้นจึงต้องอาศัยบริการ
ของศูนย์กลางสรรหาบุคคลดังกล่าว แต่เจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจในแต่ละหน่วยงานก็มีสิทธิที่จะ
รับหรือไม่รับบุคคลที่ศูนย์ฯ จัดมาให้ก็ได้ ^{๑๗}

๔. การวางแผนในการสรรหาบุคคล

ในหน่วยงานทุกแห่ง ย่อมมีการวางแผนงานบุคคลและกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของ
งานแต่ละอย่างไว้เป็นแผนการที่เรียบร้อยแล้ว แต่แผนการเหล่านี้ก็ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไป
ทำให้ต้องมีการปรับปรุงและสรรหาบุคคลเข้ามาเพิ่มในหน่วยงาน ซึ่งการที่จะต้องสรรหา
บุคคลเป็นจำนวนเท่าไรและมีคุณสมบัติอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ ^{๑๘}

(๑) จำนวนบุคคลที่ลาออก หรือโอนย้ายออกไป (Employee Turnover)
เมื่อมีคนลาออกหรือย้ายไปก็จำเป็นที่จะต้องสรรหาคนเข้ามาทำงานทดแทนเพื่อให้งานดำเนินต่อ
ไปไม่หยุดชะงัก

(๒) สภาพของคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Nature of present work force)
ย่อมมีความสัมพันธ์กับความต้องการของหน่วยงาน และสัมพันธ์กับลักษณะเทคโนโลยีในการ
ปฏิบัติงาน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้น ย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อการ

^{๑๗} กล้วย คีตปกิจ, การบริหารงานบุคคล (ฉบับพิมพ์ครั้งที่ ๓ กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ประมวลศิลป์, ๒๕๑๕) หน้า ๓๔ - ๓๕

^{๑๘} กล้วย โสธร เรื่องเดิม, หน้า ๑๘๔

ปฏิบัติงานของคนงานที่ทำอยู่เดิม ซึ่งคุ้นเคยกับวิธีทำงานแบบเก่า ทำให้จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม หรือบรรจุคนใหม่เข้าทำงานแทนเป็นคน

(๓) อัตราความเติบโตของหน่วยงาน (Rate of growth of organization) การขยายตัวของหน่วยงานเป็นผลให้ต้องมีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น ต้องกำหนดตำแหน่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ตลอดจนตัวบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานว่าต้องใช่เท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อสะดวกในการสรรหาและคัดเลือกต่อไป

หน่วยงานต่าง ๆ ที่ประสบกับปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ จำเป็นที่จะต้องวางแผนการสรรหาบุคคลไว้เนิ่น ๆ เพื่อความรัดกุมและเพื่อประสิทธิภาพของงาน ซึ่งอาจจะกระทำได้ ๒ แบบ คือ

- วางแผนไว้ล่วงหน้าว่าในปีนี้หรือปีต่อไปจะต้องบรรจุบุคคลในตำแหน่งใดบ้าง จำนวนเท่าใด เตรียมการประกาศรับสมัคร แบบฟอร์มใบสมัคร ตลอดจนวิธีการคัดเลือกไว้ให้พร้อม

- รอให้มีตำแหน่งว่างเสียก่อน จึงทำการประกาศรับสมัคร และดำเนินการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งนั้น ๆ

ซึ่งวิธีการในแบบที่ ๒ นั้น นับว่าเป็นที่นิยมกันมากโดยเฉพาะในระบบราชการ คือรอให้มีตำแหน่งว่างเสียก่อนจึงจะสรรหาคนเข้ามาใหม่ สำหรับหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีการขยายงานเป็นประจำ หรือมีการปรับปรุงงานอยู่เสมอก็จำเป็นต้องวางแผนการสรรหาไว้ล่วงหน้า และแผนงานนั้นอาจจะเป็นแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและจำเป็นต้องปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นประจำอีกด้วย

๕. แหล่งที่ใช้ในการสรรหาบุคคล ในการสรรหาบุคคลนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือฝ่ายจัดหา หรือศูนย์กลางบริหารงานบุคคล จำเป็นจะต้องทราบถึงแหล่งที่มาของกำลังคนที่มีคุณสมบัติ ตลอดจนความสามารถตามที่ต้องการ เพื่อประโยชน์ในการสรรหาบุคคลซึ่งจำแนกได้ดังนี้ คือ.-

๕.๑ แหล่งกำลังคนจากภายใน (Internal Sources) : การสรรหา โดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในการที่จะทำนุบำรุงส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้นปฏิบัติงานหาความรู้เพิ่มเติม นอกจากนั้นยังไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับสมัครและการคัดเลือก มากเหมือนคัดคนจากภายนอก อีกประการหนึ่งผู้นปฏิบัติงานมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม อยู่แล้ว ไม่ต้องเสียเวลามาฝึกอบรมหรือนำสิ่งต่าง ๆ ใหม่^{๑๘} แต่ถ้าพิจารณาไปแล้วจะ เห็นว่าการสรรหาจากภายในนี้ ควรจะเรียกว่าการเลื่อนชั้น (Promotion) มากกว่า^{๒๐} เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงฐานะของผู้นปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม เช่น การสอบเลื่อนชั้น จากข้าราชการระดับ ๓ เป็นระดับ ๔ หรือการเลื่อนตำแหน่งจากรองผู้จัดการ เป็นผู้จัดการ เป็นต้น

ผลของการสรรหาคัดคนจากภายในอาจเกิดผลเสียที่ว่าทำให้หน่วยงานนั้นมีความรู้ความ คิดเห็นแคบเฉพาะในกลมของตน ไม่มีประสบการณ์อย่างอื่นขาดความรู้วิริมีใหม่ ๆ และยังเป็น ผลให้ขาดแคลนกำลังงานเกิดขึ้นได้ หากมีการเลื่อนตำแหน่งภายในบ่อย ๆ^{๒๑}

๕.๒ แหล่งกำลังคนจากภายนอก (External Sources) คือการสรรหา บุคคลจากที่อื่นเข้ามาสมัครงานเพื่อสอบแข่งขัน หรือคัดเลือกโดยวิธีอื่น ๆ เพื่อเข้าดำรง ตำแหน่งตามความต้องการและส่วนใหญ่มักจะบรรจุเข้ามาประจำในตำแหน่งระดับต้น ๆ วิธีนี้ จะทำให้หน่วยงานได้คนมาจากหลายสถาบันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โอกาสที่หน่วยงานจะ เจริญก้าวหน้าก็มีมาก นอกจากนั้นยังสามารถเลือกคนได้เหมาะสมดีกว่าการเลือกบุคคล จากภายใน แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะเป็นการคัดถอนกำลังใจของบุคคลที่ทำงานอยู่ก่อนแล้ว ในกรณีที่จะรับบุคคลจากภายนอกเข้าบรรจุในตำแหน่งว่าง และเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและ ใช้จ่ายในการเตรียมการรับสมัคร การวัดผลและการฝึกอบรม^{๒๒} สำหรับที่มาของแหล่ง กำลังคนจากภายนอกนั้น อาจหาได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ -

^{๑๘} เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ชรรมศาสตร์, ๒๕๑๔) หน้า ๕๗

^{๒๐} ชูศักดิ์ เทียงตรง เรื่องเดิม, หน้า ๕๓

^{๒๑} เสนาะ ตีเยาว์ เรื่องเดิม, หน้า ๕๗

^{๒๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔

- (๑) ได้จากผู้ที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันแนะนำมา ซึ่งอาจจะเป็นญาติ พี่น้อง หรือคนรู้จัก
- (๒) ได้จากบุคคลที่เคยทำงานอยู่แล้ว แต่ได้ลาออกไป และประสงค์จะกลับเข้ามาทำงานใหม่
- (๓) ได้จากบุคคลที่มาสมัครงานเอง หรือที่ไต่ถามประกาศการรับสมัคร
- (๔) จากโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ
- (๕) จากสหภาพแรงงาน สำนักงานจัดหางาน หรือสมาคมวิชาชีพ

(Professional Organization)

- (๖) จากหน่วยงานอื่น เช่น การรับโอนบุคคล ซึ่งส่วนมากจะใช้ในระบบราชการ หรือการประมูลตัวจากบริษัทคู่แข่งขึ้นโดยเสนอค่าจ้างที่สูงกว่าที่เขาได้รับ
- (๗) จากแหล่งกำลังคนในต่างประเทศ ซึ่งองค์การหรือห้างร้านนิยมสรรหามูลค่าจากแหล่งนี้เพราะเป็นแหล่งที่สามารถหาบุคคลที่มีความรู้ในสาขาวิชาใหม่ ๆ ซึ่งหาได้ยากจากแหล่งกำลังคนภายในประเทศ

๖. การจัดทำใบสมัคร เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะช่วยในการสรรหามูลค่า ผู้จัดทำใบสมัครต้องพิจารณาบรรจุข้อความที่ต้องการให้ผู้สมัครสอบกรอกอย่างครบถ้วน ไม่ใช่จัดทำพอเป็นพิธี สิ่งตระหนักเสมอว่าใบสมัครที่กรอกข้อความแล้วเป็นค่านแรกที่จะช่วยในการตัดสินใจว่าบุคคลใดควรมีสิทธิเข้าสอบแข่งขันหรือไม่^{๒๓} ข้อความในใบสมัครควรระบุคุณสมบัติของผู้สมัครทั้งในค่านส่วนตัว และค่านตำแหน่งงานที่ต้องการ คำถามต่าง ๆ ที่มีอยู่จะต้องสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครได้เพียงพอ และสะดวกต่อการพิจารณาตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ ลักษณะของใบสมัครที่ดีนั้นจะต้องสั้น เข้าใจง่าย และมีข้อมูลที่ต้องการครบครัน เช่น ชื่อ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถพิเศษ สถานะทางครอบครัว เชื้อชาติ ศาสนา และอื่น ๆ ^{๒๔}

^{๒๓} ชุคักกี เพียงตรง เรื่องเดิม, หน้า ๔๕

^{๒๔} เสนาะ คีเยว เรื่องเดิม, หน้า ๖๓

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรมีในใบสมัครสอบ ก็คือ ผู้รับรอง (reference) ผู้รับรองนี้อาจจะเป็นนายจ้างเก่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เชื่อถือได้ การรับรองก็เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัครในค่านอุปนิสัย ความประพฤติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่ก็มีปัญหาที่ว่าผู้รับรองมักจะกล่าวเฉพาะส่วนดีของผู้สมัคร ทำให้ไม่ได้ข้อเท็จจริงที่แน่นอน นอกเสียจากว่าหน่วยงานที่รับสมัคร จะติดต่อกับผู้รับรองเป็นการส่วนตัวเพื่อขอทราบข้อเท็จจริง

๗. การประกาศรับสมัคร เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นหนึ่งของกระบวนการสรรหาบุคคลจตุคมมุ่งหมายของการประกาศรับสมัคร จะเป็นการประกาศให้ทราบถึง

- ตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
- คุณสมบัติหรือความสามารถที่ต้องการ
- ระยะเวลาและสถานที่ที่เปิดรับสมัคร
- หลักฐานและเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้
- รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติในตำแหน่ง อัตราเงินเดือนที่จะได้รับการประกาศรับสมัครนี้สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

๑. ปิดประกาศไว้ที่สถานที่รับสมัคร หรือศูนย์รวมการประกาศรับสมัคร (One Stop Job Information) ซึ่งในประเทศไทยก็ได้แก่สำนักงาน ก.พ
๒. ประกาศทางสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ
๓. ทำหนังสือเวียนถึงองค์การ สถานศึกษา หรือมีจดหมายส่วนตัวถึงผู้สมัครที่เคยมาติดต่อไว้แล้ว

การประชาสัมพันธ์หรือการกระจายข่าวเกี่ยวกับการรับสมัคร ตลอดจนรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อดึงดูดใจให้มีบุคคลมาสมัครสอบจึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ในสหรัฐอเมริกา มีการส่งจดหมายติดต่อกับผู้สำเร็จการศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะของงาน สภาพของหน่วยงาน ตลอดจนค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น ๆ ที่จะได้รับ^{๒๕} นอกจากนั้นยังได้มีการติดต่อกับโรงเรียนหรือสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้า

^{๒๕} Thomas Lewinson , " New Approaches to Recruitment and Exsamination" , Public Personnel Review , January , 1968. p. 15

ในหน้าที่การงาน มีการจัดพิมพ์รายการตำแหน่งงานที่ต้องการตลอดจนเรื่องราวของหน่วยงาน แจกไว้ตามห้องสมุด และมีการใช้เอกสารนำเที่ยวของหน่วยงานส่งเสริมการตลาดเที่ยวสำหรับ ตำแหน่งงานที่อยู่ไกลของหน่วยงานจัดให้มีการประกวดเทพี หรือขวัญใจ เพื่อดึงดูดความสนใจ และสร้างความคุ้นเคยกับชื่อเสียงของหน่วยงาน^{๒๖} อย่างไรก็ตามการใช้วิธีโฆษณาเชิญชวนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และค่านิยมของคนในประเทศนั้น ๆ สำหรับในประเทศไทยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการประชาสัมพันธ์มากมายดังเช่นในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในแขนงต่าง ๆ ในมีหนึ่ง ๆ มีเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะงานราชการ มีผู้ให้ความสนใจมาสมัครงานอย่างเด่นชัด จะเห็นได้จากการประกาศรับสมัครสอบแข่งขันที่ ก.พ. จัดขึ้นแต่ละครั้งมีผู้ไปสมัคร เป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นถึงค่านิยมของคนไทยที่นิยมอาชีพรับราชการอย่างเหนียวแน่น

๔. การรับและพิจารณาใบสมัคร เมื่อรับใบสมัครมาแล้ว เจ้าหน้าที่รับสมัครต้องพิจารณาตรวจสอบข้อความในใบสมัครให้ถูกต้องครบถ้วน ดูว่าผู้สมัคร สอบมีสิทธิตามกฎหมายหรือไม่ตรวจสอบคุณสมบัติและหลักฐานใบสำคัญต่าง ๆ เมื่อเห็นว่าทุกอย่างถูกต้องเรียบร้อยแล้วจึงรับสมัครไว้ ต่อจากนั้นจึงทำการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบ โดยต้องประกาศให้ทราบล่วงหน้าก่อนวันสอบพอสมควร และต้องประกาศให้ผู้มีสิทธิทราบโดยทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการติดประกาศไว้ที่หน่วยงาน หรือประกาศทางสื่อมวลชน และถ้าจะให้แน่นอนควรมีจดหมายแจ้งให้ผู้มีสิทธิเข้าสอบทราบโดยตรงอีกวิธีหนึ่งก็ได้

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการในการสรรหาบุคคลโดยเฉพาะ เพื่อให้ได้บุคคลมาสมัครงานให้มากที่สุดเพื่อรอการคัดเลือกต่อไป การที่ผู้เขียนแยกพิจารณาการสรรหาและการคัดเลือกออกเป็น ๒ ตอน เช่นนี้ ก็เพื่อให้ดูเป็นสัดส่วนง่ายต่อการเข้าใจ

^{๒๖} O Glen Stahl , Public Personnel Administration (6th ed., New York : Harper & Row Inc ., 1971) , pp 62-63

กระบวนการในการคัดเลือกบุคคล

ตามที่ผู้เขียนได้กล่าวเอาไว้ในหัวข้อ ความหมายของการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลไว้แล้วว่าการคัดเลือกบุคคลสามารถกระทำได้หลายวิธี โดยเฉพาะในระบบราชการมีทั้งการสอบแข่งขัน การคัดเลือกและวิธีอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด แต่จุดมุ่งหมายของผู้เขียนมุ่งถึงการคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการโดยวิธีสอบแข่งขันเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถของตนโดยเท่าเทียมกัน ฉะนั้น กระบวนการในการคัดเลือกบุคคลที่ผู้เขียนจะกล่าวต่อไปนี้ จึงเป็นกระบวนการที่ใช้ใน "การสอบแข่งขัน" แต่เพียงอย่างเดียว

๑. การสอบหรือการทดสอบ เป็นวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลอันเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคล เพื่อเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้ที่มาสมัครงาน ว่าบุคคลใดมีความสามารถเหมาะสมที่สุดที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้

ในระบบราชการนอกจากจะใช้การสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการแล้ว กฎหมายยังกำหนดให้ใช้วิธีการอื่นสำหรับการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการอีกคือ ใช้วิธีการคัดเลือกในกรณีที่มีเหตุพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน หรือหากกระทรวงทบวงกรมใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะบรรจุผู้มีความรู้ความสามารถสูงมากเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ก็พิจารณาขออนุมัติ ก.พ. เพื่อพิจารณาบรรจุแต่งตั้งได้ นอกจากนั้นยังมีการสอบคัดเลือกและการคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น อีกด้วย ^{๒๓}

การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าทำงานไม่ว่าจะเป็นในระบบราชการ หรือวงการธุรกิจเอกชน จะใช้การสอบหรือการทดสอบได้หลายวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบการปฏิบัติงาน การตรวจสอบสุขภาพ หรือทดสอบความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามความต้องการ การที่จะใช้การสอบหรือการทดสอบแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ หรือถ้าหากใช้การสอบหรือการทดสอบร่วมกันหลาย ๆ วิธี ก็เรียกว่า การสอบรวม

(Battery of Tests) ^{๒๔}

^{๒๓} พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ เรื่องเดิม, มาตรา ๔๐.

^{๒๔} Felix A. Nigro , op cit., p. 173.

๒. วัตถุประสงค์ในการสอบ จุดมุ่งหมายที่จัดให้มีการสอบแข่งขันก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้ คือ.-

(๑) เพื่อคัดเลือกให้ได้คนที่มีความรู้และสามารถทำงานได้ ในสหรัฐอเมริกา เพิ่งได้ถึงข้อนี้มากตั้งนั้นการสอบจึงคำนึงถึงวิชาเฉพาะอย่าง หรือเน้นความชำนาญในด้านเทคนิคต่าง ๆ

(๒) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ และตำแหน่งสูง ๆ ต่อไปได้ในประเทศอังกฤษ ประเทศในทวีปยุโรปและเอเชียบางประเทศยึดถือวัตถุประสงค์ข้อนี้ โดยมุ่งถึงความรู้ทั่วไปในเชิงบริหารมากกว่าวิชาการ

๓. ชนิดของการสอบ แบ่งออกได้เป็น ๒ แบบ คือ จำแนกตามความมุ่งหมาย และจำแนกตามรูปแบบของการสอบ ซึ่งแต่ละแบบก็แยกเป็นรายละเอียดย่อย ๆ ได้อีก ดังนี้ คือ.-

๓.๑ จำแนกตามความมุ่งหมาย ได้แก่

- ทดสอบความสามารถหรือความถนัดตามธรรมชาติ (Aptitude test or test of Capacity) การทดสอบแบบนี้เหมาะสำหรับคนที่ไม่เคยทำงานมาก่อน หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อจะได้ทราบว่าใครเหมาะที่จะทำงานอะไรและมีความสามารถในการทำงานแค่ไหน เป็นการทดสอบความสามารถมันสมองของคนที่จะเรียนรู้งานอย่างหนึ่งภายในเวลาที่กำหนด

- การทดสอบสติปัญญา (Intelligent test) การทดสอบนี้เป็น การวัดคุณสมบัติทั่วไปของบุคคล เช่น วิชาความเข้าใจ ความเฉลียวฉลาด ความคล่องตัว การใช้ความจำ การใช้เหตุผล การทดสอบสติปัญญาอย่างง่ายและสะดวกที่สุด ก็คือ การ

๒๕ ผู้สืบลี้ สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ (พระนคร : มงคลการพิมพ์ ๒๕๑๓)

หน้า ๒๕๓

๓๐ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๓ - ๒๖๐

สัมพัทธ์ความเป็นมาแต่อดีตของผู้เข้าสอบถึงความเจริญเติบโตของร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ เพราะคนที่มีสติปัญญาดีย่อมเติบโตเร็วกว่าปกติ หรือทดสอบโดยการมอบหมายงานให้ทำคำสั่งอื่น โดยงานนั้นมีลักษณะต่าง ๆ เช่น มีความยาก สลับซับซ้อน หรือเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม แล้วสรุปผลจากการทำงานเปรียบเทียบกับใครมีสติปัญญาดีกว่ากัน^{๓๑}

- การทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) วิธีนี้ใช้วัดคุณสมบัติของผู้ที่เคยทำงานมาแล้ว เพื่อความบุคคลนั้นเคยรู้หรือเคยทำงานอะไรมาบ้างและมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เพียงใด การทดสอบอาจจะทำโดยซักถามเกี่ยวกับเรื่องราวนั้น ๆ หรือให้ทดลองปฏิบัติงานนั้นให้ดูเป็นตัวอย่างก็จะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าสอบได้

- ทดสอบความสนใจ (Interest test) ทุกคนย่อมมีความสนใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เหมือนกันและไม่เหมือนกัน จึงจำเป็นต้องทดสอบความบุคคลนั้นมีความสนใจใน干什么 เพราะถ้าผู้สอบได้ทำงานที่ตนมีความสนใจแล้ว งานนั้นก็ย่อมสำเร็จไปด้วยดี และทำได้โดยไม่เบื่อหน่าย การทดสอบทำได้โดยถามถึงอาชีพที่เขาชอบและไม่ชอบ เช่น บัญชี ครู วิศวกร วิธีที่ส่องถามถึงสิ่งที่เขาสนใจ เช่น การคำนวณ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น. เพื่อจะไ้จัดงานให้เขาทำได้ถูกต้อง^{๓๒}

- การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test) เพื่อให้ทราบถึงบุคลิกลักษณะที่แท้จริงตลอดจนความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับผู้อื่น การเป็นผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะผลสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นสำคัญ

๓.๒ จำแนกตามรูปแบบของการสอบ

(๑) การสอบขอเขียน (Competitive Examination or Written test) แบ่งออกเป็น

- การสอบแบบอัตนัย (Essay type or Subjective test)
- การสอบแบบปรนัย (Objective test)

^{๓๑} สมพงษ์ เกษมสิน เรื่องเดิม, หน้า ๘๒ - ๘๓

^{๓๒} เสนาะ ตีเขาว์ เรื่องเดิม, หน้า ๘๗ - ๘๘

(๒) การสอบภาคปฏิบัติ (Performance test)

(๒) การตรวจสอบโรคภัยและความสมบูรณ์ของร่างกาย

(Medical and Physical test)

(๔) การสอบสัมภาษณ์ (Oral test)

สำหรับในระบบงานของไทย แบ่งแยกการสอบตามรูปแบบของการสอบ คือ มีการสอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ ตรวจสอบร่างกายของผู้เข้าสอบ และมีการสอบสัมภาษณ์ เพื่อวัดความสามารถ เชี่ยวชาญ บุคลิกภาพ ตลอดจนอุปนิสัย ทัศนคติ และอื่น ๆ ทั้งผู้เขียนจะกล่าวถึงการสอบแต่ละแบบโดยละเอียดต่อไป

การสอบข้อเขียน การสอบข้อเขียน สามารถกระทำได้ ๒ วิธีคือ การสอบแบบอัตนัยและแบบปรนัย

ก. การสอบแบบอัตนัย หรือการสอบแบบเรียงความ เป็นการทดสอบความสามารถในการใช้ความรู้ของผู้สอบทั้งทางด้านวิชาการกว้าง ๆ ด้านทัศนคติ รวมทั้งความคิดเห็น เรียกว่า " Subjective test " คือไม่ใช่เป็นการทดสอบความรู้อย่างเดียว แต่เป็นการทดสอบว่าบุคคลนั้นสามารถนำความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่มาปรับใช้กับงานได้หรือไม่ ข้อสอบแบบนี้มีผลดีที่ว่าสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจของผู้สอบได้และการสอบแบบนี้ผู้สอบไม่มีโอกาสที่จะเอาหรือกระทำการทุจริตได้

แต่ก็มีผู้หลายท่านให้ความเห็นว่าการสอบแบบนี้ไม่เหมาะสมกับการสอบคนเข้ารับราชการ เพราะการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เราต้องการความสามารถและสติปัญญาของผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการ การสอบแบบบรรยายอาจไม่ทราบลักษณะของผู้เข้าสอบควรใช้เฉพาะตามสถานศึกษาเท่านั้น ^{๓๓} อีกประการหนึ่งข้อสอบแบบนี้เป็นการยากที่จะตรวจหรือให้คะแนนได้ถูกต้องและเป็นธรรม เพราะไม่มีมาตรฐานสำหรับความถูกต้อง ผู้ตรวจอาจให้คะแนนตามความพอใจของตนและข้อสอบอันเดียวกันถ้าให้หลายคนตรวจผลคะแนนก็ไม่เท่ากัน

^{๓๓} อหัย หิรัญโต และ มนตรี เจนวิทย์การ, ทฤษฎีและทางปฏิบัติในการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐศาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิบูลย์กิจ, ๒๕๑๐) หน้า ๔๔

ผู้สอบก็ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการวัดความรู้ของตนอย่างเพียงพอ นอกจากนั้นกรรมการบางคนยังเพ่งเล็งไปถึงลายมือที่สวยงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อยอาจเพิ่มคะแนนให้มากขึ้นทั้ง ๆ ที่ผู้ตอบก็ทำข้อเขียนไม่ได้ดีเท่าใดนัก ส่วนคนที่ลายมือไม่สวยก็คือโอกาสหักคะแนนเป็นต้น

ข. การสอบแบบปรนัย หมายถึง การสอบที่ต้องตอบคำถามภายในวงหรือขอบเขตที่จำกัด เรียกว่า " Objective test " ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี ดังนี้คือ^{๓๔}

๑. การจับคู่ (Matching) คือการตั้งคำถามโดยมีคำตอบแยกอยู่ต่างหาก แล้วให้ผู้ตอบเลือกคำตอบที่ให้ไว้ทำให้เป็นคำตอบที่ถูกต้องตรงกับคำถาม

๒. การเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุด (Multiple choice) คือให้ผู้ตอบเลือกคำตอบของบรรดาคำตอบที่มีอยู่ในข้อสอบนั้นว่า คำตอบอันไหนถูกต้องที่สุด

๓. การให้ผู้ตอบตอบว่า ข้อความที่ให้ไว้หรือคำตอบต่อคำถามใด ๆ ที่กำหนดไว้ นั้นถูกหรือผิด (True - False) โดยใช้วิธีกาเครื่องหมายหรือแสดงโดยวิธีใด ๆ ใด

๔. การเรียงข้อความ (Arrangement) คือให้ผู้ตอบเรียงถ้อยคำหรือข้อความที่มีอยู่ในคำถาม ซึ่งอาจเป็นข้อความที่สับสนไขว่ไขวให้ถูกต้องตรงกับคำตอบที่แท้จริง

การสอบแบบนี้มีผลดีตรงที่ว่าสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ (Validity) เพราะการให้คะแนนไม่ได้อยู่ที่ลายมือสวยหรือถ้อยคำสำนวน แต่อยู่ที่ว่าใครมีความรู้ที่สุดได้คะแนนมากที่สุด นอกจากนี้ยังให้ผลที่แน่นอน (Reliability) คือ ไม่ว่าจะสอบเมื่อใดก็ตามผู้สอบคนเดียวกันก็จะได้คะแนนใกล้เคียงกัน มิได้อยู่ที่อารมณ์ของกรรมการสอบหรือผู้เข้าสอบ ในการตอบคำถามจะมีข้อความที่แน่นอนไม่ได้อยู่ที่ว่าจะตอบถูกใจกรรมการหรือไม่ คะแนนที่ได้จึงนับว่าเป็นธรรมและไม่ว่าจะให้ใครตรวจคะแนนก็จะออกมาเท่ากันหมด อีกทั้งการตรวจก็ทำได้รวดเร็วประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย

แต่ก็มีผู้แย้งว่าการสอบแบบปรนัยนี้ไม่สามารถวัดความรู้ได้แท้จริง เพราะผู้ตอบมีโอกาสดู บางคนเขาได้ถูกต้องก็ได้คะแนนสูงทั้ง ๆ ที่ไม่มีความรู้ และนอกจากนั้นวิธีนี้ยังทำให้เกิดการทุจริตได้ง่าย เช่น อาจจะทำข้อสอบที่ง่ายเกินไปทำให้ได้ผลไม่แน่นอน และประการสำคัญ คือว่า ตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความจำ ซึ่งสามารถวัดได้จากการสอบปรนัย หรือต้องการบุคคลที่สามารถนำความรู้มาปรับใช้กับงานของตนได้

จะเห็นว่า การสอบทั้ง ๒ วิธีก็มีทั้งผลดีและผลเสียแตกต่างกันไป ดังนั้นการที่จะเลือกใช้ข้อสอบแบบใดก็ต้องคำนึงถึงลักษณะงานที่จะรับบุคคลเข้าทำงานว่า ตำแหน่งงานใดประเภทใด ควรใช้ข้อสอบแบบใดจึงจะเหมาะสม และในบางตำแหน่งก็อาจจะต้องใช้ทั้ง ๒ แบบควบคู่กันไปเพื่อให้สามารถวัดผลได้แน่นอน

ลักษณะของข้อสอบที่ดี

ในการสอบข้อเขียนนั้นไม่ว่าจะเลือกใช้ข้อสอบประเภทคั่นหรือปรนัย ถ้าหากว่าผู้ออกข้อสอบไม่รู้สึกในการออกข้อสอบแบบไหนจึงจะสามารถวัดผลได้ดีที่สุดแล้ว ข้อสอบนั้นก็ไม่มี ความหมาย ฉะนั้น ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงลักษณะของข้อสอบที่ดีไว้ ดังนี้คือ.-

๑. สามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้ (Validity) คือ การสอบต้องสัมพันธ์กับตำแหน่งที่จะบรรจุผลของการสอบที่ออกมา กับผลการปฏิบัติงานของบุคคลผู้ที่สอบได้จะต้องสัมพันธ์กัน คือเมื่อสอบได้คะแนนก็จะต้องทำงานในตำแหน่งนั้นได้ผลดีด้วย

๒. มีผลแน่นอนสม่ำเสมอ (Reliability) คือข้อสอบอันนี้เมื่อนำไปใช้กับผู้สอบรายอื่น ๆ หรือการสอบครั้งอื่น ๆ ก็จะได้ผลอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

๓. มีคำตอบหรือจุดมุ่งหมายที่แน่นอน (Objectivity) คือ ถ้าตอบได้ถูกต้องตรงตามจุดมุ่งหมายแล้วที่กำหนดแล้วก็จะได้คะแนนทันที ไม่ได้อยู่ที่ความพอใจของกรรมการ

๔. ข้อสอบที่ดีต้องประหยัด (Economy) คือนอกจากจะสามารถวัดความรู้ได้มากแล้ว ยังต้องประหยัดเวลาในการสอบ ประหยัดเวลาในการตรวจ และประหยัดค่าใช้จ่ายด้วย

๕. สามารถสอบความรู้ที่ต้องการได้เพียงพอ (Adequacy) คือมีลักษณะ
ที่สามารถวัดความรู้ได้กว้างขวางโดยไม่ต้องใช้เวลามากเกินไป

๖. เปรียบเทียบความรู้ของผู้สอบได้แน่นอน (Comparability) ถ้าข้อ
สอบนั้นมีความง่ายไปคนก็สามารถทำได้หมด ถ้าข้อสอบยากไปคนก็ทำไม่ได้เลย ทำให้ไม่
สามารถเปรียบเทียบความรู้ของผู้สอบได้ ดังนั้นข้อสอบจึงต้องมีลักษณะที่สามารถวัดได้ว่าใคร
รู้มากน้อยกว่ากันเพียงไร

๗. สะดวกในการปฏิบัติ (Administrability) คือข้อสอบนั้นต้อง
สะดวกในการจัดสอบการ เก็บรักษาความลับเกี่ยวกับข้อสอบ การตรวจให้คะแนน และการ
เปรียบเทียบผลการสอบด้วย ^{๓๕}

๘. ข้อสอบที่ดีต้องยุติธรรม คือ สามารถป้องกันการเอาและไม่เปิดโอกาสให้แก่ง
ข้อสอบได้ คำถามต้องสามารถครอบคลุมสิ่งที่ต้องการถามได้มากที่สุด

๙. ข้อสอบที่ดีต้องเจาะจง คือ ไม่ตั้งคำถามในลักษณะที่กว้าง หรือตีความหมายได้
หลายทาง

๑๐. ต้องมีอำนาจจำแนกคนลักษณะ หมายความว่าสามารถแจกแจงผู้สอบออกเป็น
ประเภท หรือระดับต่าง ๆ เช่น ดีที่สุด ดี ปานกลาง ใช้ได้ ใช้อย่างน้อย เป็นต้น คือข้อ
สอบนั้นต้องมีความเที่ยงตรงตามสภาพสามารถบอกได้ว่าบุคคลที่เข้าสอบจะอยู่ในตำแหน่งใด ^{๓๖}

การจัดทำข้อสอบให้มีลักษณะดังกล่าวข้างต้นนี้ จำเป็นต้องอาศัยการทดสอบและการ
วิจัยเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับนโยบายและแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานด้วยว่า
มีจุดมุ่งหมายและให้ความสนับสนุนในเรื่องการสอบนี้อย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญ
ของการสอบให้การสนับสนุนเต็มที่แล้ว ผลการสอบก็ย่อมออกมาดีสมความมุ่งหมาย

^{๓๕} ประวิณ ฒ นคร "ระเบียบข้าราชการพลเรือนในต่างประเทศ" วารสารข้าราชการ,
ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๘ (สิงหาคม ๒๕๐๓), หน้า ๓๑ - ๓๕

^{๓๖} ขวาด แพร์ตกุล, เทคนิคการวัดผล, (พระนคร : โรงพิมพ์อักษรเจริญทัศน์,
๒๕๐๗) หน้า ๑๒๒

การสอบภาคปฏิบัติ (Performance test)

เป็นวิธีทดสอบอีกชนิดหนึ่งที่นิยมใช้กันมาก โดยให้ผู้สอบทดลองปฏิบัติงานนั้นจริง ๆ เพื่อความถูกต้อง จะปฏิบัติงานนั้นได้ผลดีจริงหรือไม่ เป็นการวัดความสามารถของผู้สอบในด้านความรู้ความชำนาญ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน ตำแหน่งงานที่ต้องใช้การสอบภาคปฏิบัติ นี้มักจะได้แก่ พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานขับรถยนต์ หรือช่างฝีมือต่าง ๆ การทดสอบภาคปฏิบัติอาจจะกระทำหลังจากการสอบข้อเขียนภาคความรู้ทางวิชาการไปแล้ว หรือในบางหน่วยงานอาจจะทำการสอบเฉพาะภาคปฏิบัติการอย่างเดียวก็ได้

การสอบแบบนี้มีผลเสียตรงว่าทำให้สิ้นเปลืองเวลา แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะถึงแม้ผู้เข้าสอบจะมีใบประกาศนียบัตรหรือใบรับรองจากสถานศึกษาหรือมีประสบการณ์มาพอสมควร เป็นเครื่องรับรองความสามารถของตนแล้วก็ตาม แต่งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและการกระทำที่ติดต่อกันสม่ำเสมอจึงจะทำให้ผลดี ดังนั้นถึงแม้จะผ่านการศึกษามาแล้วแต่ถ้าขาดการฝึกฝนก็ใช้ไม่ได้ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ดำเนินการสอบว่าควรจะใช้การทดสอบภาคปฏิบัตินี้ในกรณีใดบ้างที่จำเป็นจริง ๆ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

การตรวจสอบร่างกาย (Physical test)

ในหน่วยงานทุกแห่งมักจะมีการตรวจสอบร่างกายของผู้เข้าสอบ เพื่อเป็นการทดสอบว่าผู้สมัครสอบมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้หรือไม่ เพราะงานบางอย่างต้องการบุคคลที่แข็งแรง เช่น ตำรวจ ทหาร ทั้งยังเป็นการสอบว่าผู้สมัครเป็นโรคร้ายแรงที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือไม่ หรือเป็นโรคที่สังคมรังเกียจ

การตรวจสอบร่างกายที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปมีอยู่ ๒ วิธี คือ.-

- มีแพทย์ประจำในหน่วยงานสำหรับตรวจสอบสุขภาพโดยเฉพาะ ส่วนมากจะเป็นหน่วยงานธุรกิจใหญ่ซึ่งมีคนงานมาก และจัดเป็นสวัสดิการสำหรับคนงานด้วย
- ใช้ใบรับรองแพทย์ โดยให้ผู้สมัครไปตรวจสอบกับแพทย์ที่ใกล้ได้แล้วให้นำใบรับรองมาเป็นหลักฐาน แต่ส่วนมากแพทย์ก็จะได้ตรวจอย่างจริงจังจึงเป็นการซื้อใบรับรองมากกว่า ถ้าไม่มีโรคติดต่อร้ายแรงตามที่กำหนดไว้ก็ถือว่าสามารถปฏิบัติงานได้ ในระบบราชการนิยมใช้ใบรับรองแพทย์แบบมากับใบสมัคร ไม่ได้มีแพทย์ควรตรวจร่างกายให้ทีละคน เช่น ในหน่วยงานธุรกิจใหญ่ ๆ

การตรวจสอบสภาพนับว่ามีผลดีต่อการปฏิบัติงานมาก เพราะเป็นหลักประกันว่าหน่วยงานนั้นใครบุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรงมาทำงาน อัตราการลาป่วย การขาดงานย่อมลดน้อยลง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การสอบสัมภาษณ์ (Oral test)

เป็นกระบวนการในการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่จำเป็นที่สุดวิธีหนึ่ง และถือว่าการคัดเลือกในขั้นสุดท้ายก่อนการตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งถ้าหากได้ทำการสอบอย่างมีหลักเกณฑ์และอย่างจริงจัง ก็จะอำนวยความสะดวกในการพิจารณาเลือกคนได้ดีที่สุด เพราะการวัดผลความรู้จากการสอบข้อเขียนอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้ล่วงรู้ถึงอุปนิสัยใจคอ กริยาท่าทาง บุคลิกภาพ ความสนใจหรือเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้สมัครสอบได้ ฉะนั้น การที่ได้สอบสัมภาษณ์ก็จะทำให้มีโอกาสพิจารณาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้และทำให้การตัดสินใจเป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น

๑. วิธีการสอบสัมภาษณ์ ทำได้ ๒ วิธี คือ.-

๑. สอบเป็นรายตัว คือเรียกผู้สมัครมาสอบถามทีละคน เป็นการสอบถามในเรื่องที่กรรมการอยากรู้ และส่วนมากจะเป็นคำถามที่คล้ายคลึงกัน

๒. สอบเป็นหมู่ โดยจัดให้ผู้เข้าสอบเข้าร่วมอภิปรายเป็นกลุ่ม (Group Discussion) ร่วมกันแสดงความคิดเห็น หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กำหนดให้ วิธีนี้จะทำให้กรรมการสอบสังเกตได้ว่าผู้เข้าสอบคนใดมีความคิดเห็น มีทัศนคติ มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนเชาว์ปัญญาในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง นับว่าเป็นการสอบสัมภาษณ์ที่อำนวยความสะดวกวิธีหนึ่ง แต่จะมีข้อเสียตรงที่สิ้นเปลืองเวลามาก เพราะการสอบแต่ละกลุ่มต้องใช้เวลา นานพอสมควร

๒. ชนิดของการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ทั่ว ๆ ไป แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ^{๓๘}

๑. การสัมภาษณ์ที่กำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า (Direct Interview)
วิธีนี้ผู้ทำการสอบสัมภาษณ์จะเตรียมหัวข้อและเรื่องราวที่จะสอบถามไว้ก่อนว่าจะตั้งคำถาม

อย่างไร ใช้เวลามากน้อยเพียงใด และจะดำเนินการสัมภาษณ์โดยวิธีใด และการสัมภาษณ์นั้นก็ควรให้เป็นไปตามขอบเขตจุดประสงค์ตลอดจนเวลาที่เตรียมกำหนดไว้ การกำหนดหัวข้อไว้ล่วงหน้าจะทำให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างรวดเร็วไม่ต้องมาเสียเวลาคิดตั้งคำถาม แต่ทั้งนี้ในระหว่างสัมภาษณ์กรรมการอาจตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อประกอบการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นได้

๒. การสัมภาษณ์โดยไม่ได้เตรียมแนวไว้ล่วงหน้า (Non - Directed Interview) วิธีนี้ผู้เข้าสอบสัมภาษณ์จะถูกแนะแนวให้พูดไปตามหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งตามคำถามที่กำหนดขึ้น เพื่อให้กรรมการได้รู้เกี่ยวกับตัวผู้สอบ กรรมการสอบเพียงแต่หาทางให้ผู้สอบพูดออกมา เพราะจุดมุ่งหมายก็เพื่อให้ผู้สอบเปิดเผยความจริงของตัวเองมิใช่เพื่อตอบคำถามอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ กรรมการสอบต้องสนใจฟังและคอยสังเกตตัวผู้สมัครอย่าแสดงความคิดเห็น อย่าขัดจังหวะ พยายามใช้คำถามให้น้อย การสอบโดยวิธีนี้กรรมการผู้สอบจะต้องมีความชำนาญในการวัดคุณสมบัติของผู้สอบจากพฤติกรรม ท่าที และความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินผลให้ถูกต้อง

การที่กรรมการผู้สอบจะเลือกใช้การสัมภาษณ์ชนิดนั้นก็ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของตัวกรรมการเองว่า ตนเองถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญแบบไหน การสอบในตำแหน่งต่าง ๆ ก็ใช้การสัมภาษณ์ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงจำนวนผู้เข้าสอบและเวลาที่จะใช้ในการสอบด้วย

๓. การเตรียมการและการดำเนินการ สอบสัมภาษณ์ ควรจัดให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ คือ.-

๑. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ ว่าต้องการจะรู้ถึงเรื่องอะไรบ้างเกี่ยวกับตัวผู้สอบ เพื่อจะได้ตั้งคำถามให้ตรงเป้าหมาย

๒. กำหนดวิธีในการสัมภาษณ์ว่าจะใช้แบบ Directed Interview หรือ Non-Directed Interview และการสัมภาษณ์จะทำแบบอภิปรายเป็นกลุ่มหรือสัมภาษณ์เดี่ยว

๓. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับผู้เข้าสอบทุกคน โดยอ่านจากใบสมัคร จะทำให้มองเห็นลักษณะและอุปนิสัยของผู้เข้าสอบ กรรมการสอบจะใคร่รู้ว่าควร เริ่มสนทนาในเรื่องใดก่อน

๔. แจ้งให้ผู้เข้าสอบทราบถึงเวลาและสถานที่สอบล่วงหน้าพอสมควร

๕. จิตสถานที่สองโดยพิจารณาถึงความสะดวกสบายทั้งทางร่างกายและจิตใจ
ของผู้เข้าสอบ

๖. ขณะที่สัมภาษณ์ กรรมการผู้สัมภาษณ์ควรแสดงกริยาที่ให้เกิดเกียรติและเป็นกันเอง
แก่ผู้สอบเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศ

๗. การตั้งคำถามควรเป็นลักษณะส่งเสริมให้ผู้เข้าสอบพูด เริ่มด้วยปัญหาง่าย ๆ
ไม่ควรถามปัญหาที่ทำใ้ผู้เข้าสอบอึดอัด ควรตั้งคำถามให้เขาแสดงเหตุผลอย่าใช้คำถามนำ
และต้องไม่แสดงอาการให้ผู้เข้าสอบเห็นว่าตนมีความรู้สึกเกี่ยวกับผู้เข้าสอบอย่างไร

๘. พึงผู้เข้าสอบควยความตั้งใจ พยายามตีความคำพูด ความรู้สึก และเจตนา
ของผู้สอบควย

๙. ในขณะที่สัมภาษณ์ควรสังเกตกริยาอาการ สีหน้า น้ำเสียง การวางท่าของ
ผู้เข้าสอบควย

๑๐. มีการบันทึกขณะทำการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ที่ต้องใช้เวลานาน
และมีผู้สอบหลายคนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ แต่การบันทึกไม่ควรให้ผู้เข้าสอบเห็นหรือ
รู้ตัวต้องทำเป็นความลับ

๑๑. การปิดการสัมภาษณ์ บอกให้ผู้หรือแสดงอาการว่าการสัมภาษณ์สิ้นสุดลงแล้วและ
ไม่ควรพูดอะไรในทางที่จะทำให้ผู้เข้าสอบเข้าใจว่าจะผ่านหรือไม่ผ่าน

๑๒. การประเมินผลการสอบสัมภาษณ์ จะต้องรีบดำเนินการทันทีขณะที่รายละเอียด
จากการสัมภาษณ์ยังใหม่อยู่ ต้องทบทวนข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบ แล้วจึงประเมินผล
ผู้สัมภาษณ์ของระลึกเสมอว่าการสอบสัมภาษณ์ค่อนข้างเป็นศิลปะมากกว่าเป็นศาสตร์ อจจกัก่อให้เกิด
เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจได้

๘. การประเมินผลผู้สอบสัมภาษณ์ ทำได้ ๒ แบบ คือ.-

(๑) แบบให้คะแนนเหมารวมโดยไม่ได้แยกรายละเอียด เช่น คะแนนเต็ม

๑๐๐ คะแนน เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็ให้คะแนน ทั้งนี้ นาย ก. ๘๐

นาย ข. ๗๐

นาย ค. ๗๕

แล้วจึงลำดับตามบุคคลที่ได้คะแนนมากน้อยเพื่อคัดเลือกเอาบุคคลที่ได้คะแนน

สูงสุดเข้าปฏิบัติงาน

(๒) ประเมินผลโดยวิธีแยกคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัครสอบออกเป็นข้อ ๆ ตามรายละเอียดที่กองการทวาย แล้วจึงประเมินผลรวมอีกครั้งหนึ่ง โดยปกติจัดทำเป็นแบบฟอร์มเพื่ออำนวยความสะดวกในการสัมภาษณ์ ทั้งยังเก็บไว้เป็นหลักฐานได้ด้วยวิธีนี้นับว่าเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน

จะเห็นได้ว่าเนื้อแท้ของการสอบสัมภาษณ์ ถือว่าเป็นการสอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในกระบวนการคัดเลือกบุคคล เพราะเป็นวิธีที่ผู้สอบกับกรรมการสอบได้เผชิญหน้ากัน สิ่งใดที่ไม่สามารถล่วงรู้ได้จากการสอบข้อเขียนก็จะรู้ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งทำให้ตัดสินใจได้ว่าบุคคลนั้น เหมาะแก่ตำแหน่งหรือไม่ แต่ก็ยังมีข้อผิดพลาดหลายอย่างที่ควรได้รับการแก้ไขจากการสอบสัมภาษณ์ เป็นต้นว่า การสัมภาษณ์ที่ใช้เวลาเพียง ๕ - ๑๐ นาที แล้วตกใจเลย นั้นไม่เพียงพอที่จะประเมินค่าในตัวบุคคลของผู้สมัครสอบ ยังมีคุณสมบัติและปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่อาจพบได้ และผู้สมัครสอบก็มักจะไม่ประพฤติตัวตามความเป็นจริง เสแสร้งพาดูเพื่อให้ถูกใจกรรมการ จากผลการวิจัยในต่างประเทศ ในการคัดเลือกบุคคลโดยใช้วิธีสอบสัมภาษณ์ โดยที่กรรมการสอบเป็นผู้เชี่ยวชาญเทคนิคและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการสัมภาษณ์อย่างดีมาแล้ว ปรากฏผลว่าในจำนวน ๑๐ คน ที่บรรจุเข้าทำงานมีคนที่ได้รับการพิจารณาว่าเหมาะสมเพียง ๕ คน ส่วนอีก ๕ คน ยังไม่เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา^{๓๔} ซึ่งจะเห็นได้ว่าในการสอบสัมภาษณ์นั้นโอกาสที่จะได้คนที่มีความสามารถมีเพียง ๕๐% เท่านั้น นอกจากนั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทัศนกรรมการผู้สอบมักจะมีความเห็นบางอย่างเป็นอคติ การตัดสินใจสรุปผลสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแต่ละคนมักใช้ความเชื่อหรืออุปทานของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอบสัมภาษณ์ในระบบราชการของไทยแทบจะกล่าวได้ว่าได้ผลไม่สมบูรณ์นัก เพราะไม่มีกฎเกณฑ์ในการตั้งคำถาม และพิจารณาสถานะท่าทีต่าง ๆ รูปรางหน้าตาก็พิจารณากันพอเป็นพิธีมิได้มีการวินิจฉัยเคราะห์หรือถามเพื่อให้ล่วงรู้อุปนิสัยบางอย่าง นอกจากนั้นการสอบสัมภาษณ์ยังเปิดโอกาสให้มีการเล่นพรรคเล่นพวกกัน

^{๓๔} อรุณา ชินะโยชิ, "ข้อดี ข้อเสียของการสรรหา การคัดเลือกบุคคลและการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งของข้าราชการไทยฝ่ายพลเรือน และฝ่ายทหาร" รัฐสารวิภังค์, เล่มที่ ๑๖ ฉบับที่ ๔ (ต.ค. - ธ.ค.๒๕๑๗), หน้า ๑ - ๖๕

อยู่บางสิ่งเหล่านี้เป็นข้อที่ควรคำนึงและรีบทำการปรับปรุง เพื่อให้การสอบสัมภาษณ์เป็นการ
สอบที่น่าเชื่อถือต่อไป

การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกบุคคล

หลังจากที่มีการสอบในแต่ละกระบวนการจนครบถ้วนตามความต้องการแล้วก็ถึง
จุดสำคัญนั่นคือ การรวมคะแนนผู้เข้าสอบทุกคน เพื่อจัดลำดับว่าใครได้คะแนนสูงสุดและรอง
ลงมาตามลำดับ เพื่อตัดสินใจว่าบุคคลใดที่สมควรได้รับคัดเลือกให้เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งอำนาจ
ในการตัดสินใจคัดเลือกขั้นสุดท้ายนี้จะกระทำได้ ๒ ทาง คือ -

๑. ให้อำนาจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกบุคคลแก่ผู้บังคับบัญชา วิธีนี้ฝ่ายบริหาร
งานบุคคลที่ดำเนินการจัดสอบจะเสนอรายชื่อผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดและคะแนนรอง ๆ ลงมา
ตามจำนวนที่กำหนดไปในผู้บังคับบัญชาเลือกแล้ว จึงประกาศผลว่าใครจะเป็นผู้สอบได้
หลักเกณฑ์ในการเลือกที่นิยมใช้ก็คือ การเลือก ๑ จาก ๓ (Rule of Three) ถ้า
ต้องการบุคคลเพียงคนเดียวก็ส่งรายชื่อผู้ที่สอบได้ที่ ๑ - ๓ ให้ผู้บังคับบัญชาเลือกเอาคนใด
คนหนึ่ง และแม้จะมีตำแหน่งว่างเท่าใดก็ตาม ตำแหน่งสุดท้ายของผู้บังคับบัญชาก็มีโอกาสเลือก
๑ จาก ๓ เสนอ นอกจากนั้นอาจใช้หลัก เลือก ๑ จาก ๕ (Rule of Five) ก็ได้
คือ มีหลักการเกี่ยวกับการเลือก ๑ จาก ๓ นั้นเองการให้โอกาสผู้บังคับบัญชาเลือกเช่นนี้
ก็เพื่อจะได้คนที่คนพอใจมาร่วมปฏิบัติงาน ถ้าภายหลังบุคคลนั้นเกิดไม่ถูกอารมณ์ผู้บังคับบัญชา
ขึ้นมากก็จะโยนความผิดให้ฝ่ายบุคลากรไม่ได้ เพราะผู้บังคับบัญชาเองก็มีส่วนร่วมในการเลือก
เช่นกัน

๒. การให้อำนาจขั้นสุดท้ายในการเลือกแก่หน่วยบริหารงานบุคคลที่ดำเนินการจัด
สอบมีวิธีเดียวที่จะกระทำได้คือ เลือกบุคคลที่ได้คะแนนสูงสุดและคะแนนรอง ๆ ลงมาบรรจุ
ตามจำนวนที่ต้องการ แต่ในการประกาศผลสอบอาจจะประกาศผู้ที่สอบได้ทั้งหมดไว้ เพื่อรอการ
ขึ้นบัญชีเมื่อเรียกในโอกาสต่อไป ในกรณีประสงค์จะบรรจุบุคคลเพิ่มในภายหลัง

^{๓๘} ชูศักดิ์ เทียงตรง เรืองเคิม, หน้า ๑๑๓ - ๑๑๔



การบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

เมื่อคัดเลือกบุคคลที่ต้องการและประกาศผลการสอบไปแล้ว ก็จะเรียกบุคคลผู้นั้นมาบรรจุแต่งตั้งเพื่อให้เข้าปฏิบัติงานต่อไป และถ้าบุคคลนั้นไม่มารายงานตัวเพื่อบรรจุแต่งตั้งตามระยะเวลาที่กำหนดก็จะถือว่าสละสิทธิ์ และทำการเรียกตัวผู้ได้ลำดับต่อไปมาบรรจุแทน การบรรจุบุคคลตามตำแหน่งงานที่ว่างก็ไม่มีปัญหาอะไร แต่ถาเป็นการสอบคัดเลือกบุคคลหลาย ๆ คนเพื่อบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ประจำอยู่ตามต่างจังหวัดจะมีปัญหาว่าควรบรรจุผู้ใดในตำแหน่งหรือสถานที่ใดจึงจะเหมาะสม อาจมีทางเลือกได้

๒ ทาง คือ

๑. ให้โอกาสผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดี ๆ เลือกสถานที่ที่เขาพอใจหรือต้องการที่สุด ส่วนผู้ที่ได้ลำดับที่รองลงมาให้โอกาสเลือกในภายหลัง

๒. พิจารณาบรรจุแต่งตั้งตามภูมิลำเนาของผู้ที่สอบได้ เพื่อไม่ให้มีปัญหาเกี่ยวกับการขอโอนหรือขอย้ายต่อไป

การทดลองปฏิบัติราชการ

ถือว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เพราะผลที่ได้จากการสอบนั้นยังไม่อาจเป็นหลักประกันได้ว่า บุคคลที่สอบได้นั้นจะมีความรู้ และสามารถนำความรู้ที่เข้าปฏิบัติงานได้จริง จึงต้องให้ทดลองปฏิบัติงานก่อน เพราะเป็นเครื่องมือและวิธีการอันหนึ่งที่จะประเมินผลการสอบและการทดสอบว่ากระบวนการสรรหา และการคัดเลือกที่ได้กระทำมานั้น จะเป็นการคัดเลือกบุคคลได้ตรงกับงานหรือไม่ (put the right man on the right job)

สำหรับระยะเวลาที่ใช้ในการทดลองปฏิบัติงานนั้นไม่ควรยาวหรือสั้นเกินไป เพราะถ้าให้ระยะเวลายาวเกินไป จะทำให้ผู้ทดลองปฏิบัติงานเกิดความเสียขวัญว่าตนจะได้รับการบรรจุให้ทำงานเป็นการถาวรต่อไปหรือไม่ ถ้าให้ระยะเวลาสั้นเกินไป ก็อาจจะคัดค้านใจไม่ได้ว่าบุคคลนั้นเหมาะสมหรือไม่ เพราะไม่มีโอกาสพิจารณาได้ถี่ถ้วน

สำหรับระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานนั้นโดยทั่วไปก็ประมาณ ๓ เดือน, ๖ เดือน หรือ ๑ ปี แต่ในระบบราชการไม่ว่าจะเป็นงานในตำแหน่งใด ส่วนมากก็จะใช้เวลา ๖ เดือน เท่ากันหมด สำหรับผู้เขียนมีความเห็นวาระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงานนั้นไม่ควร เท่ากันในทุกตำแหน่ง ตำแหน่งงานไม่มีความสำคัญเท่าไรก็อาจจะใช้เวลาเพียง ๒ - ๓ เดือน ก็สามารถพิจารณาตกลงใจได้แล้วว่าบุคคลผู้นี้ปฏิบัติงานดีหรือไม่ แต่ถ้าเป็นตำแหน่งงานที่สำคัญก็อาจจะเลื่อนระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานออกไปได้เพื่อจะได้สังเกตและพิจารณาได้ถนัด แต่เรื่องระยะก็ไม่เป็นปัญหาเท่าใดนัก สำคัญที่ว่าบุคคลซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานนั้นจะมีการเอาใจใส่ตรวจตราดูแลอย่างจริงจังเพียงไร ไม่ใช่พอถึงระยะที่ครบกำหนดก็บรรจุแต่งตั้งให้ทันทีเหมือนคั้งที่ทำการมาเป็นธรรมเนียมต่อเนื่องกันเช่นทุกวันนี้

สรุป ที่ผู้เขียนได้กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการในการสรรหาและกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ตามวิธีหรือแนวทางที่เห็นว่าถูกต้องเหมาะสม และถ้าหากหน่วยงานใดสามารถปฏิบัติได้ดังเช่นที่กล่าวมา แม้จะไม่นำมาใช้ทั้งหมดเพียงแต่คัดเลือกเอาส่วนที่เหมาะสมกับสภาพและความสามารถที่จะปฏิบัติได้นำไปปรับใช้กับหน่วยงานของตน ก็จะสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงานต่อไป

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย