

บทที่ 5

สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคทั้ง 5 แห่ง และได้ทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยของขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลแล้ว ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคทุกแห่ง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล และมีสถานภาพเทียบเท่าแผนก สังกัดอยู่กับหน่วยงานการบริหารงานบุคคล แต่หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานการสรรหาในแต่ละรัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างกัน แผนกบรรจุและแต่งตั้งของกพผ. และแผนกสรรหาของกพผ. สามารถปฏิบัติงานในด้านการสรรหาและการคัดเลือกได้ชัดเจนกว่ารัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 นี้ มีประวัติการก่อตั้งองค์การมาก่อน มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

2. จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล จะแปรตามจำนวนพนักงานขององค์การ ซึ่งกพผ. และกพท. มีพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเป็นจำนวนมาก หน่วยงานการสรรหาที่มีพนักงานมากตามไปด้วย เมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ แต่จะเห็นได้ว่าการแบ่งงานกันทำของเจ้าหน้าที่ในแผนกสรรหาของกพผ. สามารถแบ่งงานตามหน้าที่ของการสรรหาและการคัดเลือกได้ชัดเจนกว่าของกพท. รวมทั้งรัฐวิสาหกิจอื่น

3. รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่อง การคาดการณ์ความต้องการกำลังคน และการคาดการณ์ความต้องการส่วนใหญ่แล้ว ได้ใช้ข้อมูลจากแผนกำลังคนและแผนกำลังการผลิต ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการวิเคราะห์ การวิเคราะห์แผนกำลังคนและแผนกำลังการผลิต รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง มักใช้วิธี

คาดคะเนจากข้อมูลในอดีตเป็นเกณฑ์ ซึ่งเพียงแต่วิเคราะห์กำลังคนและวิเคราะห์ปริมาณงานได้บางส่วน เนื่องจากองค์การมีขนาดใหญ่ การวิเคราะห์ทั้งระบบเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลามาก จึงเพียงแต่สามารถวิเคราะห์งานได้เฉพาะบางส่วนเท่านั้น เช่น การวิเคราะห์งานตามแบบคำจาระไนตำแหน่งของกพน. ส่วนแผนกำลังการผลิตของกพม. เป็นการนำข้อมูลของงานและโครงการต่าง ๆ มาเป็นค้ำประกันว่าจำนวนคนที่ควรจะมีเพิ่มขึ้นนั้นเป็นเท่าใด และพิจารณาตามความจำเป็นของงานนั้น ซึ่งความหลักควรจะมีการวิเคราะห์งานทั้งระบบ ศึกษามองภาพรวมและพยายามจัดทำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของทุกตำแหน่งให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยมากที่สุด เพื่อที่จะได้สามารถจัดทำคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) ได้ถูกต้องและตรงกับความเป็นจริง เพื่อที่จะได้ทำให้การระบุจำนวนและประเภทของบุคคลที่ต้องการมีความชัดเจน พร้อมทั้งสามารถระบุลักษณะงานได้ด้วย แม้ว่า กพน. กปน. และกปก. ได้จัดทำบรรยายลักษณะงานไว้บ้างแล้ว แต่ก็ยังไม่สมบูรณ์ทุกตำแหน่ง และกพภ. ได้กำหนดคนให้มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง แต่ก็มิได้มีการวิเคราะห์งานหรือการทำการบรรยายลักษณะงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของกพภ. จึงเป็นเพียงระเบียบที่กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติเท่านั้น

4. สาเหตุของความต้องการกำลังคนในรัฐวิสาหกิจ เนื่องมาจากปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นและการจ้างพนักงานมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างซึ่งเกิดขึ้น เนื่องจากพนักงานครบเกษียณอายุและการลาออกของพนักงาน

5. เมื่อมีความต้องการกำลังคน รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีคณะกรรมการที่หาหน้าที่พิจารณาอัตรากำลัง การพิจารณาอัตรากำลังมักได้ข้อมูลมาจากหน่วยงานต่าง ๆ มีข้อที่น่าสังเกตคือ กพภ. และกปก. ได้ใช้วิธีการกำหนดอัตรากำลังไว้ไม่ทันเกินจำนวนที่กำหนดนั้น เป็นการควบคุมปริมาณคนไม่ทันมากเกินไป แต่มิได้พิจารณาให้เป็นไปตามความต้องการกำลังคนอย่างแท้จริง

ตามหลักการแล้ว การคาดการณ์ความต้องการกำลังคน เมื่อมีหน่วยงานที่รับผิดชอบแล้ว ควรจะสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์งาน

ขององค์การในแต่ละช่วงเวลาได้ด้วย และเมื่อทราบสาเหตุของความต้องการกำลังคน ก็ควรจะวางแผนและวิเคราะห์ปริมาณงานเพื่อจะได้คำนวณออกมาเป็นปริมาณบุคคลที่ต้องการ ดังนั้นในการพยากรณ์กำลังคนล่วงหน้า รัฐวิสาหกิจก็ควรพิจารณาให้ละเอียดว่า ในการวางแผนกำลังคนระยะยาวนั้น เราต้องการคนกี่คน คุณสมบัติของคนเป็นอย่างไร แต่เมื่อรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่สามารถวิเคราะห์งานได้ ก็อาจทำให้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น มีคนมารองรับกับงานได้ไม่เหมาะสม ทั้งในด้านจำนวนและประเภทของบุคคล แม้ว่าจะมีคณะกรรมการและหน่วยงานต่างๆในหลายระดับมาช่วยกันพิจารณาและกลั่นกรองก็ตาม

6. ก่อนการสรรหา หน่วยงานการสรรหาของรัฐวิสาหกิจมีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ได้เสนอใบขออัตราและมีการระบุจำนวนและประเภทของบุคคลที่ต้องการ หน่วยงานการสรรหาทำการพิจารณาตรวจสอบและขออนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงดำเนินการสรรหา

7. การพิจารณาให้อัตรากำลังแก่ทุกๆ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง นี้ ไม่ว่าจะเป็นอัตราที่ขอเพิ่มหรืออัตราทดแทน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งได้มีคณะกรรมการพิจารณาอัตรากำลังเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมีขั้นตอนการพิจารณาค่อนข้างมากและใช้เวลานาน ซึ่งทุกอัตราที่มีการขอเพิ่มต้องเสนอให้ผู้ว่าการ เป็นผู้อนุมัติทุกครั้ง

8. การสรรหาบุคคลในรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง มีนโยบายการสรรหา กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมแล้วผู้ว่าการเป็นผู้กำหนดนโยบาย การสรรหาโดยเน้นให้มีการสรรหาบุคคลจากภายในองค์การก่อน (ซึ่งบางตำแหน่งให้สรรหาจากบุคคลภายในเท่านั้น เช่น ตำแหน่งพนักงานการเงินของ กปน.) ถ้าไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้ (รัฐวิสาหกิจบางแห่งเช่น กปน. ได้ให้สิทธิในการพิจารณาบุตรพนักงานด้วย) ก็ให้พนักงานและผู้ได้รับสิทธิในการพิจารณาได้รับการคัดเลือกอีกครั้งพร้อมกับบุคคลภายนอก

9. ในการดำเนินการสรรหาบุคคล รัฐวิสาหกิจมักสรรหาเมื่อมีอัตราว่าง

หรือเมื่อมีการขออัตรา มีเพียงกพผ. ที่ใช้แผนงานของฝ่ายการพนักงาน ซึ่งในแผนนี้ ได้มีการวางแผนงานการสรรหาไว้ล่วงหน้า ในกรณีที่เป็นอัตราจ้างใหม่ทำการสรรหาปีละครั้งหรือสองครั้งเท่านั้น แต่ถ้าเป็นอัตราทดแทนก็ดำเนินการสรรหาตลอดปี การวางแผนงานสรรหาช่วยให้แผนกสรรหาของกพผ. ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้ ทำให้เจ้าหน้าที่ มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบได้ค่อนข้างชัดเจน

10. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ใช้วิธีปิดประกาศรับสมัครงานภายในองค์การ (job posting) โดยประกาศชื่อตำแหน่งงานเป็นหลัก ซึ่งบางรัฐวิสาหกิจเช่น กปน. ได้ให้รายละเอียดของประกาศรับสมัครงานไว้อย่างชัดเจนคือ แจ้งให้ทราบถึงตำแหน่งงานว่าง อัตราเงินเดือน รายละเอียดของงานนั้น รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานด้วย การสรรหาภายในของกพผ. นอกจากการปิดประกาศแล้วกพผ. ได้กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติให้มีการสรรหาภายในจากบุคคล 3 กลุ่มคือ บุคคลที่เป็นส่วนเกินของหน่วยงานต่าง ๆ บุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามความต้องการซึ่งขอโอนย้าย และผู้ปฏิบัติงานที่ขอรับวุฒิ ซึ่งการสรรหาภายในจากบุคคล 3 กลุ่มนี้ ถือได้ว่าเป็นการค้นหาบุคคลที่เหมาะสม (personnel search) ส่วนกพผ. มีแหล่งแรงงานที่สำคัญซึ่งสามารถสรรหาบุคคลได้ทุกปี ก็คือ โรงเรียนช่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

11. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ใช้วิธีการประกาศรับสมัครในหน้าหนังสือพิมพ์ ออกอากาศทางวิทยุกระจายเสียง และมีการส่งประกาศรับสมัครงานไปติดที่สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะ กพท. ได้ให้เจ้าหน้าที่ออกไปสรรหาบุคคลที่สถาบันการศึกษา ในบางตำแหน่งที่เป็นแรงงานหายาก ส่วนกพท. ใช้วิธีให้ผู้ปฏิบัติงานเผยแพร่ข่าวสาร การสมัครงานให้ผู้สนใจได้ทราบ ซึ่งเป็นวิธีที่ประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถแจ้งลักษณะงานได้ค่อนข้างดี แต่มักเจอปัญหาเรื่องการแนะนำเฉพาะเพื่อน หรือญาติพี่น้องให้เข้ามาทำงาน

12. ในการรับสมัครงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง ได้ให้ผู้สมัครงานมาสมัครงานด้วยตนเองและส่งจดหมายมาสมัคร การให้ผู้สมัครมาสมัครงานด้วยตนเอง ทำ

ให้องค์การฯ ได้เห็นบุคคลิก และสามารถให้ข้อมูลข่าวสารได้ดีกว่าการให้ผู้สมัครส่งจดหมายมา แต่อย่างไรก็ตามการส่งจดหมายมาสมัครงาน เป็นการประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายของทั้งองค์การและผู้สมัคร การที่กพน. กพผ. ให้ผู้สมัครมาสมัครงานที่องค์การมักประสบปัญหาเรื่องจำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ที่มาสมัครงาน ทำให้การต้อนรับผู้สมัครงานเกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีต่อองค์การ ส่วนการที่กปน. ให้ผู้สมัครส่งจดหมายมาสมัครงาน และเชิญมารับการคัดเลือกเสมือนเป็นการเหยียงแห่โดยไม่จำเป็น ดังนั้นวิธีที่คาดว่าจะจะเป็นผลดีต่อองค์การคือ การให้ผู้สมัครส่งจดหมายมาสมัคร และองค์การทำการคัดเลือกบุคคลจากเอกสาร หลักฐานการสมัครงาน เมื่อได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนจึงเชิญผู้สมัครมาเขียนใบสมัครงานอีกครั้ง ซึ่งเป็นวิธีการที่กปน. ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

13. ในเรื่องการคัดเลือกบุคคลรัฐวิสาหกิจบางแห่งได้กำหนดคนรับบ่าวไว้ อย่างชัดเจน เช่นกพผ. ได้กำหนดอายุและระดับของผลการศึกษาของผู้สมัครไว้ ซึ่งมีผลให้ผู้สมัครถูกกีดกันกรองเบื้องต้น การกีดกันกรองเบื้องต้นจะทำให้องค์การคัดเลือกบุคคลได้คนที่เหมาะสมกว่าการไม่กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกไว้เลย แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครไว้เฉพาะเจาะจง ถ้าองค์การนั้นไม่เป็นที่รู้จักดีหรือไม่มีความเสี่ยงแล้ว ก็อาจจะไม่ได้ผู้สมัครมาสมัครงาน

14. ใน การเขียนใบสมัครงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง มักจะให้ผู้สมัครงานกรอกรายละเอียดเบื้องต้นไว้ก่อน และหลังจากที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว ก่อนเข้าทำงานจึงให้มีการกรอกใบสมัครงานอย่างละเอียดอีกครั้ง ทั้งนี้ก็เพื่อมิให้การรับสมัครงานมีเอกสารมากเกินไป การเขียนใบสมัครงานในขั้นสุดท้ายช่วยทำให้องค์การมีข้อมูลของผู้สมัครครบถ้วน และเป็นข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันการทราบรายละเอียดของผู้สมัครงานก่อน ก็เป็นผลให้องค์การมีโอกาสดูแลคัดเลือกผู้สมัครที่ไม่เหมาะสมออกไปได้เหมือนกัน

15. ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลซึ่งรัฐวิสาหกิจเน้นมากที่สุดคือ การทดสอบและการสัมภาษณ์ ซึ่งเกณฑ์ของการทดสอบและการสัมภาษณ์มักขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และ

เกณฑ์ของคณะกรรมการคัดเลือก ซึ่งคณะกรรมการคัดเลือกนี้ต้องได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการเสมอ

16. การทดสอบโดยทั่วไปแล้ว มักมุ่งเน้นที่การวัดความรู้และความสามารถของผู้สมัครงานในด้านความรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะตำแหน่งมากกว่าการวัดและประเมินความคิด หรือความถนัดของผู้สมัครงาน ดังนั้นการใช้แบบทดสอบความถนัดเขาวนั ปัญหาของกพผ. จึงถือได้ว่าเป็นข้อดี เพราะการคัดเลือกบุคคลควรพิจารณาที่ความถนัด และความสนใจของบุคคลมากกว่าที่จะมุ่งเน้นในเรื่องความรู้แต่เพียงอย่างเดียว

17. ในเรื่องการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลรัฐวิสาหกิจได้มอบหมายให้คณะกรรมการคัดเลือกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งรูปแบบการสัมภาษณ์มักไม่ได้กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ แต่ใช้คะแนนซึ่งประเมินจากดุลยพินิจของคณะกรรมการตามแบบประเมินผลการ

18. หลังจากที่มีการทดสอบและสัมภาษณ์แล้ว ทุกรัฐวิสาหกิจจะต้องรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบ และจัดทำเอกสารประกอบการจ้าง ซึ่งขั้นตอนนี้ทุกรัฐวิสาหกิจมีแนวปฏิบัติคล้ายคลึงกัน คือมีการตรวจผลพิมพ์ลายนิ้วมือ การตรวจสุขภาพและการทำสัญญาค่าประกัน โดยมักจะเน้นที่ความถูกต้องของเอกสาร

19. ในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล แทบทุกรัฐวิสาหกิจมักมีปัญหาคล้ายคลึงกันคือ หน่วยงานการสรรหามีกำลังเจ้าหน้าที่จำกัด ไม่สามารถดำเนินการสรรหาบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเรื่องการแอบอ้างและมีผู้แสวงหาผลประโยชน์จากการสมัครงาน ทำให้ผู้สมัครงานเกิดความสับสนและเข้าใจผิดเกี่ยวกับข้อมูลการรับสมัคร ซึ่งเป็นผลเสียต่อชื่อเสียงขององค์กรและความรู้สึกของบุคคลที่มาสมัครงาน นอกจากนี้ปัญหาที่สำคัญคือ ทุกรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดึงดูดแรงงานที่หายากเช่น วิศวกร แพทย์ เกษีษกร สถาปนิก นักคอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ ให้มาสมัครงานที่องค์กรของคนได้ เนื่องจากต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ หลายแห่ง

ส่วนในเรื่องการคัดเลือกรัฐวิสาหกิจมีปัญหาเรื่องขั้นตอนการคัดเลือกมีมาก และต้องใช้เวลาเกินกว่าจะได้ผู้มาปฏิบัติงาน เนื่องจากรัฐวิสาหกิจเน้นการรายงานผลการดำเนินงาน และเน้นความถูกต้องของเอกสาร และมีผู้ที่อยู่ในข่ายการคัดเลือกมาก (ในบางตำแหน่ง) หรือไม่สามารถหาคุณสมบัติของผู้สมัครงานได้ (ในกรณีที่เป็นแรงงานที่หายาก) ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการนานความไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในทุกรัฐวิสาหกิจจะดำเนินการไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สิ่งที่สำคัญที่สุดคือองค์การจะต้องมีนโยบายเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่ชัดเจนซึ่งกำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติ การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกนี้จะคงคำนึงถึง นโยบายการวางแผนกำลังคน นโยบายการบริหารงานบุคคล นโยบายสาธารณะ และเนื่องจากในทุกรัฐวิสาหกิจมีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงนโยบายในการประนีประนอมระหว่าง นายจ้างและสหภาพแรงงานด้วย ซึ่งจะมีผลต่อแนวปฏิบัติในการสรรหาบุคคลของแต่ละองค์การ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีเพียงสหภาพแรงงานของการประปานครหลวง ได้เข้ามามีบทบาทในการสรรหาและคัดเลือก โดยได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณา และเป็นสักขีพยานในการสอบคัดเลือกบางตำแหน่งงาน ซึ่งบทบาทในด้านนี้ตามหลักการแล้วไม่ใช่น้ำที่ขงสหภาพแรงงาน และสหภาพไม่ควรเข้ามามีส่วนร่วม เพราะการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล องค์การได้พิจารณาจากความจำเป็นของงานมากกว่าที่จะพิจารณาจากความดีของบุคคล

อย่างไรก็ตามการกำหนดค่านโยบาย ในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมขององค์การ และจะต้องแปรตามแผนกำลังการผลิตขององค์การด้วย จากการศึกษาผู้ศึกษาได้พบว่า นโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในบางเรื่องของรัฐวิสาหกิจประเภท สาธารณูปโภคได้มีการกำหนดไว้แล้ว ขาดความทันสมัย และไม่ค่อยได้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือ เป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงยาก หรือในบางรัฐวิสาหกิจไม่มีการกำหนด

นโยบายในด้านนี้ไว้ ผลที่ตามมาคือทำให้ขาดการวางแผนและขาดกลยุทธ์ในการ
ดำเนินการสรรหาและคัดเลือก

ขั้นตอนก่อนการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งก็คือการวางแผนกำลังคน
เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะในขั้นตอนนี้ องค์กรจะต้องสามารถวิเคราะห์งานและ
วิเคราะห์กำลังคนในหน่วยงานได้ การวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กร
สามารถกำหนดได้ว่า ปริมาณงานนั้นมีความจำเป็นต้องใช้คนจำนวนเท่าใด คนแต่ละ
ประเภทควรจะมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง นอกจากนี้การทำคำบรรยายลักษณะงาน
(job description) ของทุกๆ ตำแหน่งก็จะมีส่วนช่วยเสริมให้ การสรรหาและ
การคัดเลือกบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคทุก
แห่งมักประสบปัญหาในเรื่องนี้ เพราะการมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานด้านการสรรหาและ
การคัดเลือกให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ โดยมิได้มีการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสม
ของแต่ละขั้นตอน ก็จะเป็นผลให้ได้คนที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่ต้องการได้ ซึ่งเป็น
เรื่องที่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก การวิเคราะห์งาน (job analysis) การ
ทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description) การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
(job specification) ของทุกๆ ตำแหน่งให้มีความถูกต้องและทันสมัย จะช่วย
ให้การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล องค์กรควรจะใช้รูปแบบการพิจารณา
สรรหาคำแบบของกพ. เพราะการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนควรมองภาพรวม
ขององค์กรและมีการแบ่งความต้องการออกเป็น 2 ประเภทคือ เป็นอัตราที่จ้างใหม่
และอัตราทดแทน การจ้างใหม่ควรสรรหาเป็นครั้งๆ แต่แต่ละครั้งให้มีการสรรหาผู้ปฏิบัติ
งานตามจำนวนที่ประกาศความต้องการไว้แล้ว ส่วนอัตราทดแทนสามารถดำเนินการ
ได้ตามที่มีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นเมื่อมีพนักงานลาออก ถูกปลดออกหรือลาออกเพราะวิธี
นี้ถือได้ว่าองค์กรสามารถคุมยอดอัตราเต็มได้ และเป็นนโยบายให้มีอัตราใหม่เกิดขึ้น
ตามงานที่ขยายออกไป แต่วิธีการนี้ กพ. ควรจะจัดให้มีการวิเคราะห์งานหรือวิเคราะห์
ตำแหน่งตามแบบการพิจารณาอัตราจ้างของกพ. ซึ่งใช้แบบคำจาระในตำแหน่งเป็น
เครื่องมือในการวิเคราะห์ เพราะรูปแบบนี้เราสามารถพิจารณาอัตราจ้างโดยมอง

ภาพรวมของความต้องการขององค์กร และในขณะที่เดียวกันก็สามารถวิเคราะห์ รายละเอียดของงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีความจำเป็นจริงหรือไม่ เมื่อทราบความต้องการแล้ว เป็นผลให้หน่วยงานการสรรหาสามารถวางแผนการสรรหา ซึ่งผู้ศึกษา เห็นด้วยกับกพผ. ในการใช้แผนงานของฝ่ายการพนักงานซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแนวทางหลักของการบริหารงานบุคคล ซึ่งในแผนนี้ได้มีการวางแผนการสรรหากำหนดไว้เป็นแนวทางและระบุระยะเวลาในการดำเนินการไว้ ทำให้ผู้รับผิดชอบทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของคนที่ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาได้ ผลที่ตามมาคือสามารถประเมินผลของกิจกรรมที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร การมีแผนงานการสรรหาจะเป็นผลให้หน่วยงานวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้ล่วงหน้าด้วย

สำหรับนโยบายในการสรรหาซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ผู้เขียนต้องการเสนอให้กำหนดนโยบายการสรรหา มีความชัดเจนและให้มีความยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้เนื่องจากกพผ. มีการสรรหาพนักงานจากบุคคล 3 กลุ่ม เป็นผลให้องค์กรสามารถจำกัดแหล่งแรงงานภายในให้มีความเหมาะสมและไม่คลุมเครือ มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและสามารถตอบสนองส่งสัยให้แก่พนักงานได้

ในเรื่องการกระจายข่าวสารข้อมูลของการรับสมัครผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นรัฐวิสาหกิจ ควรจะมุ่งเน้นการออกไปสรรหาออกสถานที่ตามแหล่งแรงงานที่คาดว่า จะมีบุคคลที่ต้องการ ศึกษานิสิตต่าง ๆ เข้ามาช่วยเผยแพร่กิจการหรืองานขององค์กร เพื่อจูงใจให้บุคคลเกิดความสนใจและมาสมัครงาน

ในการรับสมัครงาน ตำแหน่งที่มีผู้มาสมัครงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้ก่อให้เกิดปัญหาด้านเอกสารมีมากและก่อให้เกิดความสับสน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงควรมีระบบข้อมูลที่ถูกจัด สามารถเรียกใช้ได้รวดเร็ว จึงควรนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในงานด้านนี้ เพราะจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งทำงานได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการให้ผู้สมัครงานมาสมัครด้วยตนเอง หรือส่งจดหมายสมัครงานมา

การมีปริมาณมากแต่มีระบบการเก็บข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยก็จะส่งผลดีให้แก่องค์การ

สิ่งสำคัญที่รัฐวิสาหกิจยังไม่ได้นำมาปฏิบัติก็คือ การประเมินผลการสรรหา ซึ่งผู้เขียนเสนอให้มีการนำเทคนิค TLD (Time Lapse Data) คือการประเมินจำนวนผู้สมัครงานกับเงื่อนไขเวลาและการใช้แนวความคิดเรื่อง Yield Ratios (YRS) เข้ามาช่วยประเมินผลการสรรหา จะช่วยให้องค์การสามารถนำข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตมาพยากรณ์ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านการสรรหาในอนาคตได้

สำหรับในเรื่องการคัดเลือก เนื่องจากข้อมูลที่ผู้เขียนได้เข้าไปศึกษานั้น เป็นเพียงบางส่วนของแต่ละขั้นตอนการคัดเลือกเท่านั้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนต่อไป เช่น ในเรื่องการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาไม่ได้เข้าไปสังเกตบรรยากาศของการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง จึงไม่มีโอกาสได้ประเมินความคิดของผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ส่วนมากได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ที่อยู่ในห้องสัมภาษณ์เท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่าการคัดเลือกในแต่ละขั้นตอนไม่ว่าจะใช้การคัดเลือกแบบใดก็ตาม องค์การจะต้องสร้างเกณฑ์ของการคัดเลือกขึ้นมา และพยายามสร้างตัวพยากรณ์เพื่อวัดความสำเร็จของผู้สมัคร ใน การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง จึงจะสามารถคัดเลือกบุคคลได้ถูกต้องและเหมาะสมกับงานนั้น

เนื่องจาก ในการศึกษาวิจัยเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ผู้ศึกษามีข้อจำกัดในด้านเวลาและในบางขั้นตอน ผู้ศึกษาไม่สามารถเข้าไปศึกษาในรายละเอียดทั้งหมดได้ ทว่าทว่าบางเรื่องไม่ได้ข้อมูลครบถ้วน เช่นในเรื่องการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง การวิเคราะห์แผนกำลังการผลิต เพื่อจะจะได้สามารถคาดการณ์ความต้องการกำลังคนได้อย่างถูกต้อง หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตหรือการวิเคราะห์แบบทดสอบต่างๆ ที่องค์การสร้างขึ้นเพื่อประเมินความคิดของผู้ถูกทดสอบ เพื่อจะได้นำมาประกอบกับการสร้างเครื่องมือในการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ หรือการเข้าไปศึกษาเรื่องบทบาทของผู้ถูกสัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาเกณฑ์ของการสัมภาษณ์ในแต่ละตำแหน่ง ให้

มีความเหมาะสมสำหรับการคัดเลือกได้

ผู้เขียนหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมีส่วนช่วยผู้ที่สนใจในรายละเอียด
ของขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค
ได้มีการศึกษาวิจัยต่อไปในส่วนที่ยังศึกษาได้ไม่ละเอียดถี่ถ้วนที่มีความชัดเจนและสมบูรณ์
มากยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย