

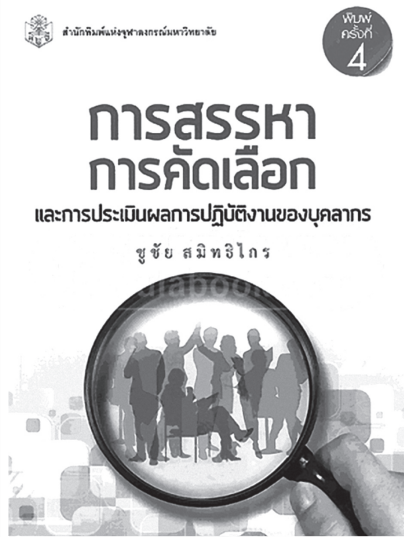
# การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร

## The Recruitment, Selection and Performance Evaluation of Personnel

พระปลัดสมชาย ปโยโค และ ฉันทนา กระแสงสิง<sup>1</sup>

Phrapalad Somchai Payogo and Chanthana krasangsing<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Email: chanthana\_three@hotmail.com



ผู้เขียน : ชูชัย สมทิโก

ปีที่พิมพ์ : พ.ศ.2556

จำนวนหน้า : 429 หน้า

สำนักพิมพ์ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ครั้งที่พิมพ์ : พิมพ์ครั้งที่ 4

ISBN : 978-974-03-306

## บทนำ

บุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การจะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ การปฏิบัติงานและผู้บริหารขององค์การต่างๆ มีคุณภาพที่แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการมีระบบการจัดการบุคลากรที่แตกต่างกัน กระบวนการเกี่ยวกับสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและการยุติการจ้างงานบุคลากรขององค์การ วัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ ภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและจูงใจบุคคล ที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ กระบวนการสรรหาบุคคลถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก ทำให้องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันช่วงชิงบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้ามาทำงานกับตนเอง

การคัดเลือกบุคลากรที่จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยม มีการใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด คือ เครื่องมือประเภทแบบบันทึกซึ่งให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตนเอง แต่โดยทั่วไปมักจะใช้ใบสมัครนี้เพื่อสนองจุดมุ่งหมายสองประการคือ (1) เพื่อประเมินผู้สมัครงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่ (2) เพื่อประเมิน และ เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้สมัครงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการพิจารณา ตัดสินว่าบุคคลปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และสื่อสาร ให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้นๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคคลสามารถปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การหรือไม่ นอกจากนั้นยังช่วยให้ทราบว่าบุคลากร แต่ละคนจะได้รับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงไรจากการปฏิบัติงาน

หนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นการนำเสนอความรู้ที่จำเป็นต่อการกิจการสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยนำเสนอจะมุ่งเน้นการประยุกต์ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การซึ่งเป็นศาสตร์เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงาน ผู้เขียนได้จำแนกในรายละเอียดออกเป็น 14 เนื้อหาที่น่าสนใจ ดังนี้

### บทที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์

การจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกการพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ ภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ โดยทั่วไปมักประกอบด้วย

ภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์กร การสรรสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรถือเป็นภารกิจสำคัญของทุกองค์การ เนื่องจากเป็นภารกิจที่ทำให้องค์การ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถจะช่วยให้้องค์การได้บุคลากรตามที่ต้องการคือ กรอบแนวคิดที่เรียกว่า “ความสอดคล้องกันระหว่างองค์การงาน และบุคคล (organizob-person match) นอกจากนี้ องค์กรยังจำเป็นต้องทำให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ และก่อนที่้องค์การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการคือ ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน (job analysis) และการวางแผนบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์

## บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็น และให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำหรือปานกลาง สมรรถนะของบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะตามบทบาท องค์กรประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย ตัวแบบสมรรถนะ ประเภท ชื่อและนิยาม ระดับความเชี่ยวชาญและตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ วิธีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถกระทำได้หลายวิธีคือ การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะในงาน การใช้ผู้เชี่ยวชาญ การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ วิธีการหรือเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ประเมินสมรรถนะมีหลายวิธีเช่น ข้อมูลประวัติการทำงาน ระเบียบพนักงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## บทที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดเพื่อประเมินบุคคล

การวัด คือการกำหนดตัวเลขให้แก่คุณลักษณะของบุคคล วัตถุ หรือ เหตุการณ์ เพื่อสะท้อนระดับความมากน้อยของคุณลักษณะที่วัดตามกฎที่ได้กำหนดไว้สำหรับการกำหนดตัวเลขให้แก่คุณลักษณะที่วัดจะต้องอาศัยระบบการกำหนดตัวเลขเรียกว่า “มาตร scale” ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภทคือ มาตรจัดประเภท มาตรจัดอันดับ มาตรอัตราภาค และมาตรสัดส่วน

การทดสอบเชิงเชิงจิตวิทยา เป็นเครื่องมือวัดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมี 3 ประเภท คือ การทดสอบการปฏิบัติงาน การสังเกตพฤติกรรม และการรายงานด้วยตนเอง ลักษณะของการทดสอบที่ดีคือ

จะต้องมีความเที่ยงและความตรงการประเมินความเที่ยง สามารถทำได้ 4 วิธีคือ วิธีทดสอบซ้ำ วิธีใช้แบบทดสอบสองฉบับที่คล้ายคลึงกัน วิธีแบ่งครึ่ง และวิธีตรวจสอบความสอดคล้องภายใน ส่วนการประเมินความตรงประกอบด้วย 4 วิธีคือ การประเมินความตรงตามเนื้อหา ความตรงตามทฤษฎี ความตรงตามการทำนาย และความตรงตามสภาพ

#### **บทที่ 4 การวิเคราะห์งาน**

การวิเคราะห์งานคือ การดำเนินการอย่างมีจุดหมายและเป็นระบบ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหนึ่งๆ การวิเคราะห์งานที่มีประโยชน์หลายประการด้วยกัน คือ ประการแรก ใช้ระบุคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ประการที่สอง และประการที่สาม ใช้ในการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกและทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรใช้ในการพัฒนาเกณฑ์หรือมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่บุคลากรจำเป็นต้องกระทำให้ได้การวิเคราะห์งานสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบและวิธีการ แต่วิธีการวิเคราะห์งานที่ได้รับความนิยมมี 3 วิธีการคือ วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการสำรวจ และวิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ วิธีการแต่ละแบบต่างมีข้อดีและข้อเสีย ดังนั้น จึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นสำคัญ

#### **บทที่ 5 การวางแผนบุคลากรในองค์การ**

การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานด้านบุคลากร คือกระบวนการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการด้านกำลังในอนาคต และวิธีการที่ใช้จะใช้ในการสนองความต้องการเหล่านั้น ภายใต้สมมติฐานเกี่ยวกับนโยบายขององค์การและสภาพแวดล้อมที่องค์การจะต้องเผชิญในอนาคต สำหรับวิธีการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทาน สามารถกระทำได้หลายวิธี องค์การส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการที่ไม่ซับซ้อนมากนักสำหรับการคาดการณ์ในระยะสั้น แต่จะใช้วิธีการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เมื่อมีประสบการณ์ในการพยากรณ์มากขึ้น และมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพยากรณ์ด้านกำลังคน

#### **บทที่ 6 หลักการและวิธีการสรรหาบุคลากร**

การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ การสรรหาบุคลากรโดยแท้ที่จริงแล้ว มิได้เป็นเพียงกระบวนการที่ฝ่ายองค์การเป็นผู้เลือกผู้สมัครงานแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้เลือกซึ่งกันและกัน ปัจจัยที่ผู้สมัครมักใช้ในการพิจารณาเลือกองค์การ ได้แก่ ค่าตอบแทน เงินเดือน ผลตอบแทนทางจิตใจ ภาพลักษณ์ขององค์การ สไตล์การปกครองบังคับบัญชา และค่านิยมขององค์การ

## บทที่ 7 ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักและแบบสำรวจชีวประวัติ

ใบสมัครแบบถ่วงน้ำหนักคือ ใบสมัครที่สร้างขึ้นด้วยวิธีการเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นวิธีการให้คะแนนแก่ข้อมูลในใบสมัครงาน โดยอาศัยสมมุติฐานที่ว่า พนักงานที่ ดี มีความแตกต่างจากพนักงานที่ไม่ดี ในหลายๆ ด้านและอย่างน้อยที่สุด ความแตกต่างในบางด้านสามารถจะวัดได้ด้วยการใช้ใบสมัครงาน ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากรได้อย่างน้อยสองทางคือ เป็นเครื่องมือกรองผู้สมัครงาน และเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งสำหรับการคัดเลือกบุคลากร ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักมีข้อดีหลายประการคือ ประการแรกไม่มีลักษณะที่คุกคามความรู้สึกของผู้สมัคร ประการที่สอง เป็นสิ่งที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อคัดเลือกพนักงาน และประการที่สาม อาจช่วยประเมินลักษณะที่สำคัญบางประการของผู้สมัครงานได้ในขณะที่เครื่องมือชนิดอื่นไม่สามารถกระทำได้

## บทที่ 8 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การสัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ปัจจุบันหลายประการมีอิทธิพลต่อกระบวนการประมวลผลข้อมูลและการตัดสินใจของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งทำให้เกิดความลำเอียงและความผิดพลาดในการตัดสินใจ การระดมสัมภาษณ์แบบดั้งเดิมที่ไม่มีโครงสร้างจึงมีปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ ทำให้ทำให้การทำงานและความสอดคล้องกันระหว่างกรรมการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แบบโครงสร้างเป็นวิธีหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการสัมภาษณ์แบบโครงสร้างประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ประการคือ (1) การสร้างข้อคำถาม (2) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ให้คะแนน และ (3) การให้น้ำหนักความสำคัญแก่ข้อคำถาม ส่วนการประเมินผลควรจะทำ 2 ขั้นตอน คือ การประเมินตามลายมิติและการประเมินภาพรวมของผู้สมัครงาน

## บทที่ 9 การทดสอบความสามารถ

การทดสอบความสามารถคือ การทดสอบความสามารถสูงสุดของบุคคล เพื่อประเมินว่าบุคคลสามารถทำอะไรได้บ้างภายใต้ภาวะของการทดสอบลักษณะทั่วไปของการทดสอบความสามารถคือการให้ผู้รับการทดสอบทำงานที่กำหนดให้อย่างสุดความสามารถในเวลาที่กำหนดการทดสอบความสามารถ การทดสอบแบบนี้สามารถจำแนกได้ เป็น 3 ประเภทคือ 1) การทดสอบความสามารถทางสติปัญญา 2) การทดสอบความถนัด 3) การทดสอบสมรรถภาพทางกาย

## บทที่ 10 การทดสอบบุคลิกภาพและความสนใจ

บุคลิกภาพคือ ลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความเป็นปัจเจกบุคคลและเป็นสิ่งกำหนดลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อมสถานการณ์ของบุคคลสำหรับการคัดเลือกบุคลากรการทดสอบบุคลิกภาพและมีความสำคัญและประโยชน์อย่างยิ่งเนื่อง จากแต่ละตำแหน่งงานจะมีการกำหนดคุณสมบัติ

เฉพาะของผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน การศึกษาบุคลิกภาพนิยมใช้แนวคิดกับลักษณะบุคลิกภาพเป็นกรอบในการประเมินบุคลิกภาพโดยนักจิตวิทยาส่วนใหญ่ได้ยอมรับกันว่าลักษณะบุคลิกภาพ ของ มนุษย์สามารถจำแนกได้ 5 องค์ประกอบโดยทั่วไปการทดสอบบุคลิกภาพ สามารถจำแนกได้เป็นสอง ประเภท คือการทดสอบโดยใช้เทคนิคการฉายออก และการทดสอบโดยใช้แบบสำรวจบุคลิกภาพ การทดสอบ ความสนใจของแต่ละอาชีพ มุ่งวิจัยแนวโน้มความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและอาชีพ ทฤษฎีที่มีต่อความชอบและอาชีพ

### **บทที่ 11 การทดสอบการปฏิบัติงาน**

การทดสอบการปฏิบัติงานคือ การให้ผู้สมัครงานทดสอบปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวแทนและมีความคล้ายคลึงกับงานที่ต้องปฏิบัติจริงในตำแหน่งงานนั้นๆ 1. การทดสอบการปฏิบัติงาน อาจจำแนกได้เป็นสองประเภทใหญ่ๆคือ การทดสอบการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีวัดเคลื่อนไหว motor tests 2. การทดสอบแบบปฏิบัติงานด้านภาษา verbal tests ส่วน assessment centers (AC) คือ การประเมินบุคคลซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรมต่างๆและผู้ประเมินหลายคนโดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การประเมินบุคคลทั่วทุกส่วน Whole-person assessment

### **บทที่ 12 การตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากร**

หลักการและวิธีการตัดสินใจในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรการที่องค์กรจะตัดสินใจเลือกใช้วิธีการหนึ่งๆ ในการทดสอบผู้สมัครงานจะคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ สองประการคือความตรงของเครื่องมือและประโยชน์ที่จะได้รับหลังการทดสอบซึ่งในการทดสอบใดๆก็ตามเพื่อคัดเลือกบุคลากรองค์การจำเป็นต้องกำจัดจุดดัดเพื่อคัดเลือกผู้สมัครงานที่ผ่านการทดสอบและสมควรได้รับการพิจารณาต่อไปว่าควรจะได้รับเป็นพนักงานต่อไปหรือไม่

### **บทที่ 13 การจัดการและการดำเนินผลการปฏิบัติงาน**

คือกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับ การระบุภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่จำเป็นของบุคลากรและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโครงการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง การให้และการรับข้อมูล ย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรการประเมินสื่อสารและผลการประเมิน

การปฏิบัติงานของบุคลากร การวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการพิจารณาและวัดความเหมาะสมของกระบวนการทำงานและผลงานของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ห้าประการคือ จะต้องมีความเที่ยง ตรง มีความสามารถในการจำแนกมีความยุติธรรม และสามารถทำได้จริง กระบวนการประเมินผลและการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนา

ระบบ การประเมิน และการแจ้งผล และ องค์การจำเป็นต้องสร้างระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความรับรู้ ความยุติธรรม 3 ประเภทคือ ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์

## บทที่ 14 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถจำแนกได้เป็นสามประเภทได้แก่ วิธีการประเมินผลปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเน้นผลลัพธ์อ้างอิง

### บทวิจารณ์

ในการสรรหาการคัดเลือกบุคลากรและการประเมินผล การปฏิบัติการทำงานของบุคคลที่ดียิ่งต้องคำนึงแนวทางในการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ ที่ถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ การจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญของการจัดการบุคลากรในเลือกการสรรหาบุคลากร นั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 มาตรฐาน คือ

1. ระบบคุณธรรม คือ การเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบแข่งขันเพื่อประเมินระดับความรู้ความสามารถของบุคคลที่มาสอบ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวโดยใช้ความรู้ความสามารถในการสมัครเข้ามาทำงานเป็นหลัก ผู้ที่สามารถทำคะแนนได้มากที่สุดจะเป็นผู้ได้รับคัดเลือกเข้าทำงาน

2. ระบบอุปถัมภ์ คือ ระบบอุปถัมภ์ คือการเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้ความสัมพันธ์ความสนิทสนมเป็นตัวแปรหลัก โดยไม่ได้ยึดติดว่าคนที่สมัครเข้ามาจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งหรือไม่ โดยคิดว่ารู้จักกันเข้ามาทำก่อนค่อยสอนทีหลังก็ได้

ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐต่างๆ จะใช้ระบบการสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ดีนั้นระบบการสรรหาที่ต้องถูกใช้ให้ถูกหลักควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรก็ต้องใช้ระบบคุณธรรมโดยการคัดเลือกหาบุคลากรให้ตรงกับงานโดยมีการประเมินผลปฏิบัติงานตามความจริงว่า บุคลากรสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรตั้งเป้าไว้หรือไม่ แคนี่ก็ทำให้การสรรหาการคัดเลือกบุคลากรนำไปสู่การ ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงที่ต้องการ

## จุดเด่นของหนังสือ

หนังสือเรื่องการสรรหา การคัดเลือก และการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะการที่จะรับบุคคล เข้าทำงานจำเป็นต้องรู้งานและมีความรู้ ความสามารถในการงานนั้นๆ เพราะหากบุคคลที่ไม่มีความสามารถใน หรือความรู้ จะทำให้เสียเวลาในการฝึกสอนงานและจะทำให้ห้องค์การเสียหายได้ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรอย่างยิ่งเพราะในใบสมัครงานจะบอกประวัติของผู้สมัครว่ามีความรู้ ด้านใด มีความสามารถด้านไหน เป็นคนอย่างไร ในใบสมัครจึงเป็นข้อมูลสำคัญต่อการรับบุคคลเข้าทำงานใน องค์กรและเป็นวิธีการที่ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนเจาะจง และมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อกับตำแหน่งงานและ ข้อมูลที่ได้ยังเป็นข้อมูลเชิงพฤติกรรมอีกด้วย

หนังสือการสรรหา การคัดเลือก และการประเมินการปฏิบัติงาน มีข้อดีที่มีการยกตัวอย่างให้เห็น จากโรงงานและองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่จริงทำให้ผู้อ่านมองเห็นภาพในการจัดองค์การ เช่น กรณีศึกษาการ จัดการบุคลากรของบริษัทไอซีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งบริษัทได้มีการให้บุคลากรเข้ามาส มัครงานเพื่อจะได้ทำการทดสอบ แต่บริษัทก็ได้ให้พนักงานภายนอกเข้ามาสัมภาษณ์คัดเลือกเข้ารับตำแหน่งก่อน บุคคลภายนอก เนื่องจากบริษัทมีความเชื่อมั่นความสามารถในตัวพนักงาน และระบบการฝึกอบรมและ พัฒนาของบริษัท นอกจากนี้ยังเป็นการให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ดังนั้น เมื่อมีตำแหน่ง ว่างบริษัทจะติดประกาศให้พนักงานทราบก่อน จึงถือว่าเป็นการนำเสนอข้อมูลเนื้อหาที่เห็นภาพจริงจาก บริษัทชั้นนำของไทย และทำให้เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานของตนเอง ก่อนที่จะเลือกบุคคลจาก ภายนอกและทำให้เป็นระบบมากขึ้นเพราะการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานนั้น ควรต้องมีเกณฑ์มาตรฐานที่ แน่นนอนมีความเป็นธรรมกับบุคคล ที่เข้ามาสมัครงานในองค์กรของเราผู้หลักการวัดผลงานที่บุคลากร ได้ ปฏิบัติงานได้จริงและสร้างผลงานให้กับองค์กรของเราให้เติบโตได้ในอนาคตอีกด้วย และทำให้ผู้อ่าน สามารถนำมาวิเคราะห์ตัดแปลงให้เข้ากับงานที่ทำได้และยังสามารถทำให้พัฒนาตนเอง ให้อยู่ในระดับที่ได้ มาตรฐานอีกด้วยและทำให้รู้กระบวนการ เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร เราควร ต้องดูจากอะไรบ้างและควรที่จะเลือกคนประเภทไหนเข้ามาทำงานในองค์กร ต้องมีการพัฒนาระบบการ สรรหาคัดเลือกอย่างไรแล้วต้องประเมินผล จากการทำงานของพนักงานหลังจากที่ได้จาก การสรรหาคัด เลือกบุคลากรมีความเหมาะสมกับงานหรือไม่ เหมือนดังคำที่ว่า “Put the Right Man in the Right Job” คือการจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เมื่อมีการรับบุคคลเข้าทำงานแล้วนั้นก็ควรต้องประเมินผลจากการ ทำงานของผู้ปฏิบัติงานหลังจาก ที่ได้จากการสรรหาคัดเลือกมาแล้วว่ามีการทำงานตามเป้าหมายที่องค์กร ได้วางไว้ มีคุณสมบัติและเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ หากไม่มีองค์กรควรปรับปรุงพนักงานด้านใดบางควร มีการฝึกอบรม ให้มีการพัฒนามากขึ้นอย่างไร และเมื่อผ่านเกณฑ์การทดลองงานก็ควรจะมีการพิจารณาใน การสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับพนักงานและควรมีการประเมินพนักงานให้อย่างเป็นทางการ เพราะการจะขึ้น เงินเดือนหรือมีรางวัลให้มันควรต้องมีการประเมิน ผลเสียก่อนและต้องทำด้วยความเที่ยงตรงของฝ่ายบริหาร เพื่อที่พนักงานไม่เกิดความน้อยใจ และจะได้ทำงานในองค์กรได้อย่างเต็มที่



## จุดด้อยของหนังสือ

หนังสือการสรรหา การคัดเลือกและการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นหนังสือที่ติดอยู่แล้วแต่อาจจะมีเพียงบางส่วนเท่านั้น ที่มีมากเกินไป เช่น มีบทมากเกินไปเพราะบางบทสามารถนำมารวมกันได้ ตัวอย่างเช่น บทที่สามารถรวมกันได้คือ บทที่ 6 ที่กล่าวถึงหลักการและวิธีการสรรหาบุคลากรกับบทที่ 12 ที่กล่าวถึงการตัดสินใจในการเลือกบุคลากรทั้ง 2 บทนี้ความเห็นของผู้อ่าน คิดว่าสามารถนำ มาร่วมกันได้ เนื่องจากทั้ง 2 บทมีความเกี่ยวเนื่องกัน ในส่วนเนื้อหาผู้อ่านคิดว่าได้ความรู้มากจากหนังสือเล่มนี้มากพอสมควร

## References

Samitkrai, C. (2013). *The Recruitment, Selection and Performance Evaluation of Personnel*. (4th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.