

การวิเคราะห์กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค

การวิเคราะห์กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคทั้ง 5 แห่งนี้ ซึ่งได้แก่ การไฟฟ้านครหลวง การประปานครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปาส่วนภูมิภาคและการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเหมือนกัน และความแตกต่างกันของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ขั้นตอนต่างๆ ของการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อย ข้อจำกัดและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน ความขั้นตอนของการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง โดยผู้ใช้กรอบแนวความคิดของนักวิชาการ เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบ ซึ่งได้แยกเป็น 4 ประเด็น คือ

1. การเปรียบเทียบหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสรรหาและการคัดเลือก
2. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบกระบวนการสรรหา
3. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบกระบวนการคัดเลือก
4. การวิเคราะห์ข้อจำกัดและปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การสรรหา

และการคัดเลือกบุคคล

อนึ่ง เพื่อความสะดวกในการเรียกชื่อรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยได้ใช้ชื่อย่อในการกล่าวถึงรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง คือ

กพน.	หมายถึง	การไฟฟ้านครหลวง
กปน.	"	การประปานครหลวง
กพภ.	"	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
กปภ.	"	การประปาส่วนภูมิภาค
กฟผ.	"	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## 1. การเปรียบเทียบหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสรรหาและการคัดเลือก

การเปรียบเทียบหน่วยงานที่รับผิดชอบ ก็เพื่อแสดงให้เห็นถึงสภาพของหน่วยงาน ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ บทบาทของหน่วยงานที่มีต่อเรื่อง การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในองค์การ เพราะการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเป็นขั้นตอนที่กลั่นกรองและเลือกบุคคลที่ดีที่สุดให้เข้ามาทำงาน จึงมีความสำคัญต่อองค์การอย่างยิ่ง และจะส่งผลกระทบต่องานในส่วนต่างๆ อย่างน่าหนักหน่าที่ฝ่ายบริหารมอบหมายให้จึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อเรื่อง การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลมากน้อยเพียงใด ตารางที่ 4-1 เป็นการเปรียบเทียบ หน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว มีสถานภาพเป็นแผนก และสังกัดอยู่กับกองและฝ่าย ความ ลาดับ igit มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งมักจะมิบทบาทในด้าน การวางแผน การสรรหา และประสานงานการคัดเลือก ยกเว้นหัวหน้าแผนกอัตรากำลังและการจ้าง ของกพ. ซึ่งมักจะปฏิบัติงานตามนโยบายของกองการพนักงานมากกว่าที่จะเป็นผู้ วางแผน ส่วนบทบาทในเรื่องการกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกของ รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ ยังขึ้นอยู่กับผู้ว่าการ และฝ่ายบริหาร จากตารางที่ 4-2 พบว่า นอกเหนือจากเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกแล้ว หน่วยงานเหล่านี้ยังทำ หน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลควบคู่กันไปด้วย และถ้าพิจารณาตาม หลักการพบว่า แผนกสรรหาของกพ. และแผนกบรรจุแต่งตั้งของกพ. องค์การได้ แบ่งหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลได้อย่างชัดเจน สามารถทำ หน้าที่การสรรหาและการคัดเลือกได้ค่อนข้างครบถ้วน คือมีการสรรหาจากภายใน และภายนอก มีการทดสอบหรือการคัดเลือกเบื้องต้นโดยหน่วยงานบริหารบุคคลก่อน จากนั้นจึงส่งผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นให้หน่วยงานปฏิบัติการ หรือ Line เป็นผู้คัดเลือกขั้นต่อไป นอกจากนี้ถ้าเปรียบเทียบจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใน หน่วยงานการสรรหาและการคัดเลือกแล้ว ก็คาดว่าทั้งแผนกบรรจุและแต่งตั้งของ กพ. และแผนกสรรหาของกพ. มีการมอบหมายและแบ่งงานกันทำตามหน้าที่เฉพาะ ด้านสรรหาและคัดเลือกได้ดีกว่า เช่น แผนกบรรจุและแต่งตั้งของกพ. มีการส่ง เจ้าหน้าที่ของแผนกออกไปทำการสรรหาแรงงานที่หายาก และดำเนินการรับสมัครที่ สถาบันการศึกษา สามารถทำการทดสอบขั้นต้นสำหรับพนักงานในตำแหน่งวุฒิปวช.

รัฐวิสาหกิจ	ชื่อหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	สังกัด	ตำแหน่งของผู้- บริหารหน่วยงาน	จำนวนเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบ/อัตรา	คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบ
กพท.	แผนกบรรจุ และแต่งตั้ง	กององค์การ และกำลังคน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	หัวหน้าแผนก	14	ต่ำกว่า บวช. 7 คน บวช.- บวส. 1 คน ป. ศรี 6 คน
กปน.	ส่วนการ เจ้าหน้าที่	กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการพนักงาน	หัวหน้าส่วน	6	ต่ำกว่า บวช. 1 คน ป. ศรี 4 คน ป. ๖ท 1 คน
กพท.	แผนกอัตรากำลัง และการจ้าง	กองการพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน	หัวหน้าแผนก	27	ต่ำกว่า บวช. 4 คน บวช.- บวส. 7 คน ป. ศรี 16 คน
กพท.	งานบุคคล	กองการเจ้าหน้าที่	หัวหน้างาน	9	ต่ำกว่า บวช. 3 คน บวช. 2 คน ป. ศรี 4 คน
กพท.	แผนกสรรหา	กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการพนักงาน	หัวหน้าแผนก	19	ต่ำกว่า บวช. 4 คน บวช.- บวส. 7 คน ป. ศรี 7 คน ป. ๖ท 1 คน



รัฐวิสาหกิจ	หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสรรหาและการคัดเลือก
กพท.	1. ศึกษาและประมาณความต้องการแรงงาน 2. หาแหล่งแรงงานทั้งภายในและภายนอก และจงใจให้แรงงานเหล่านั้นมาสมัครงาน 3. สัมภาษณ์และทดสอบขั้นต้น 4. ตรวจสอบหลักฐานประกอบการจ้าง 5. ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครงาน 6. จัดทำคำสั่งเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย โอนสังกัด ลงโทษทางวินัย 7. ติดตามผลการบรรจุพนักงาน
กปน.	1. ค่าเป็นการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลทั้งภายในและภายนอก 2. ควบคุมอัตราค่าส่ง การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง โยกย้าย การออกจากงานของพนักงาน 3. พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนขึ้นเงินเดือน แก้อะไรระเบียบข้อบังคับงานบุคคล
กพท.	1. พิจารณาการเพิ่มหรือลดอัตราค่าส่ง การจ้างพนักงานใหม่ การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง 2. ค่าเป็นงานเกี่ยวกับการออกคำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อ 1.
กพท.	1. พิจารณาจัดหาระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 2. พิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง 3. การสรรหาบุคคลและการคัดเลือกบุคคล 4. กำหนดหลักเกณฑ์ และคุณสมบัติของผู้สมัคร เข้าเป็นพนักงาน 5. ค่าเป็นการขอบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออก เป็นต้น
กพท.	1. สรรหาและคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมให้แก่หน่วยงานต่างๆ 2. สร้างและประเมินผลแบบทดสอบทางด้านเชาวน์ ปัญญา ความถนัด 3. จัดทำหลักฐานประกอบใบสมัครและตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานต่างๆ จัดทำมีการค้าประกัน การตรวจร่างกาย และการตรวจสอบผลพิมพ์ลายนิ้วมือ 4. กำหนดค่าตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานในกพท. 5. งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

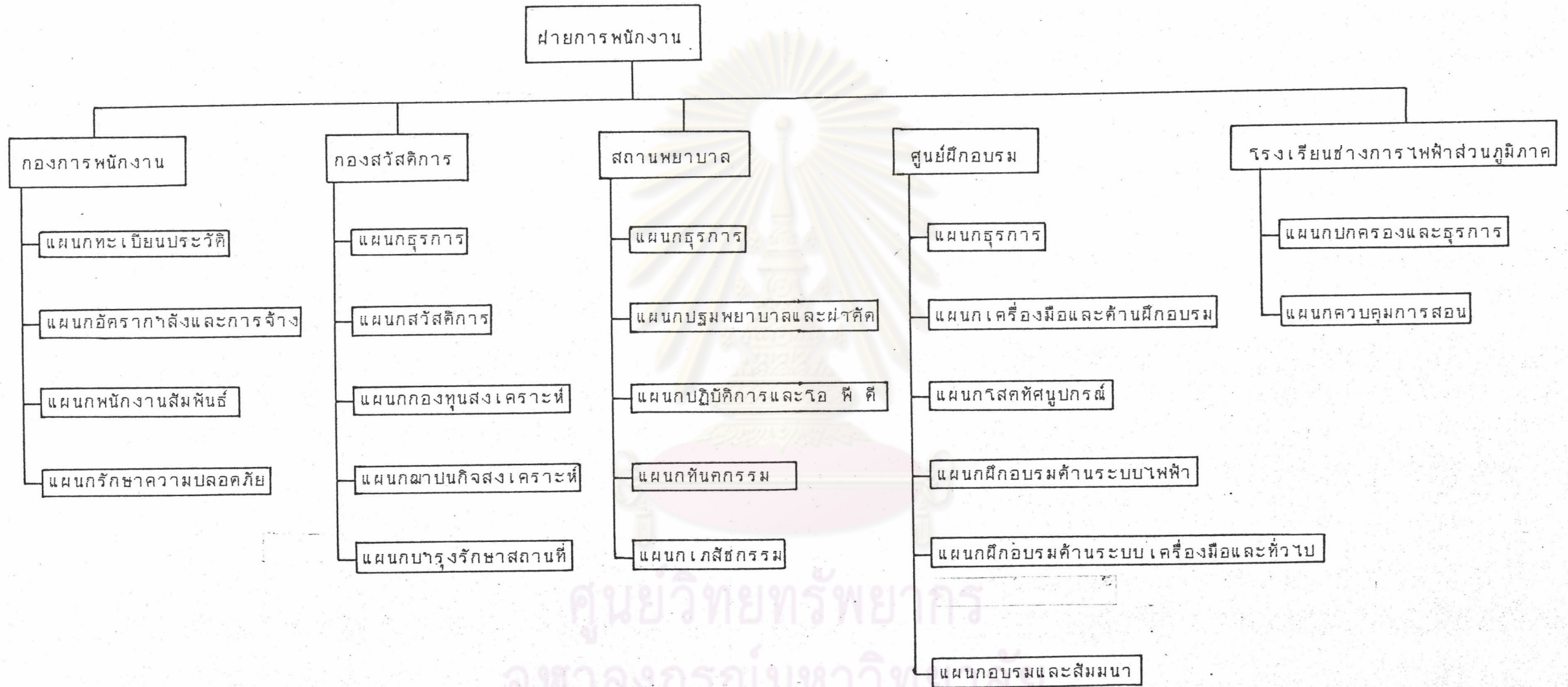
ตารางที่ 4-2 เปรียบเทียบหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสรรหาและการคัดเลือก



สายพาณิชย์การหรือสายธุรกิจ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการกลั่นกรองเบื้องต้นก่อนที่จะทำการสัมภาษณ์ เช่นเดียวกับกับความมีชื่อเสียง และความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อมของกพผ. ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี ทำให้แผนกสรรหาของกพผ. สามารถจูงใจให้แรงงานมาสมัครงานกันได้มาก และสามารถกำหนดเกณฑ์เบื้องต้นของการคัดเลือกผู้สมัครได้ เนื่องจากมีผู้สมัครมากจึงมีโอกาสที่จะเลือกจดยกให้ได้คนดี นอกจากนี้การออกแบบทดสอบความถนัด ทัศนคติของแผนกสรรหา และการวิเคราะห์ข้อสอบอย่างมีมาตรฐาน ก็แสดงถึงความพร้อมและความสามารถของเจ้าหน้าที่ ทำให้การสรรหาและการคัดเลือกของกพผ. มีความละเอียดและเป็นไปตามหลักวิชาการ ซึ่งจะเป็นหลักประกันถึงความพยายามในการสรรหาและคัดเลือก ให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์การ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจอื่น คือ ส่วนการเจ้าหน้าที่ของกปน. และงานบุคคลของกปก. ต้องทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากการสรรหาและคัดเลือกควบคู่กันไปด้วย แต่มีจำนวนเจ้าหน้าที่น้อยกว่า ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบงานอื่น มากกว่าการเน้นหรือให้ความสำคัญต่องานสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ส่วนแผนกอัตรากำลังและการจ้างของกพผ. แม้ว่าจะมีจำนวนพนักงานในแผนกมากกว่าที่อื่นว แต่ก็มีกงานด้านเอกสารเป็นส่วนใหญ่ และยังไม่ได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามหลักวิชาการ กล่าวคือ ยังไม่ได้ใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก หรือใช้การสรรหาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ อย่างทั่วถึง เป็นต้น

## 2. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบกระบวนการสรรหา

จากการศึกษารัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ พบว่า ก่อนที่จะทำการสรรหาบุคคล องค์การจะต้องทราบความต้องการกำลังคน และรู้จำนวนและประเภทของบุคคลที่ ต้องการ การกำหนดจำนวนและประเภทของบุคคลที่ ต้องการนี้ ส่วนใหญ่จะมีข้อมูลมากจากการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน ในการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน พบว่าในรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง มีสาเหตุความต้องการกำลังคนคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับแผนงานหลักและแผนงานวิสาหกิจของแต่ละแห่งด้วย ตารางที่ 4-3 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบสาเหตุของความ ต้องการกำลังคน ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุหลักมาจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และการทดแทนพนักงาน ข้อมูลที่นำมาใช้ใน





รัฐวิสาหกิจ	หน่วยงานที่คาดการณ์ความต้องการกำลังคน	สาเหตุของความต้องการกำลังคน (เรียงตามลำดับความสำคัญ)	ปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ ความต้องการกำลังคน
กพท.	กององค์การและกำลังคน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	1. ปริมาณงานเพิ่มขึ้นในด้านการบริการลูกค้า 2. พนักงานครบเกษียณอายุ	แผนกำลังคนและแผนวิสาหกิจ
กปน.	กองวางแผนบุคคล ฝ่ายการพนักงาน	1. ปริมาณงานเพิ่มขึ้น 2. การลาออกของพนักงาน	ข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ
กพท.	กองการพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน	1. การขยายงาน 2. พนักงานครบเกษียณอายุ	ข้อมูลจากแผนสถิติและข้อมูลจาก กองโครงการและวางแผน
กปก.	ศูนย์ฝึกอบรม สำนักผู้ว่าราชการ	1. เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างเนื่องมาจากการเกษียณ อายุของพนักงาน 2. การขยายงาน	แผนวิสาหกิจและมีการควบคุมอัตราค่าจ้าง ไว้ไม่ให้เกิดจำนวนที่กำหนด
กพท.	แผนกว้างแผนกำลังคน กองแผนงานบุคคล ฝ่ายการพนักงาน	เป็นไปตามแผนกำลังการผลิตของ กพท.	แผนคาดการณ์อัตราค่าจ้าง และแผนกำลังการผลิต



การคาดการณ์ความต้องการกำลังคน รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ มักนำข้อมูลมาจากแผนหลักขององค์การ เช่น แผนกำลังการผลิต หรือแผนจากหน่วยงานปฏิบัติการ (Line) รวมทั้งแผนวิสาหกิจ มาใช้ประกอบในการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนด้วย ซึ่งแผนเหล่านี้ จะทำให้การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น สามารถเป็นตัวกำหนดจำนวนและประเภทของบุคคลได้

ถ้าพิจารณาในด้านของจำนวนของบุคคลที่จะต้องสรรหาและคัดเลือกแล้ว จะเห็นได้ว่า กพผ. และกพภ. ใช้แผนกำลังการผลิต และงานที่ขยายออกไปเป็นเกณฑ์ ศึกษาคูจากความสำเร็จเป็นงานและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นการพิจารณาภาพรวมของความต้องการกำลังคนขององค์การ ในขณะที่กพน. ใช้การพิจารณาหน้าที่และการปฏิบัติงานของตำแหน่งต่างๆ เป็นหลัก ส่วนกบภ. และกบป. ใช้การพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็นของหน่วยงาน ซึ่งได้เสนอความต้องการกำลังคนโดยทำบันทึกข้อความขออนุมัติมา ซึ่งเป็นการพิจารณาความต้องการกำลังคนตามจุดงานมากกว่าที่จะมองภาพรวมขององค์การ

จากการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน ก็มีพื้นฐานมาจากสาเหตุต่างๆ แล้ว เพื่อให้การกำหนดความต้องการกำลังคน มีการกลั่นกรองอย่างเหมาะสม รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งได้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาและกำหนดอัตรากำลังอย่างมีเหตุและผล และเพื่อให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ตารางที่ 4-4 ได้แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบหน่วยงานที่ทำหน้าที่คาดการณ์ความต้องการกำลังคน และการพิจารณาอัตรากำลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่า รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบและทำหน้าที่เรื่องการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน และถ้าพิจารณาตามหลักการแล้ว หน่วยงานเหล่านี้ควรจะควรจะสามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของธุรกิจ ตลอดจนมีการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงระยะเวลาในอนาคต เพื่อกำหนดกลยุทธ์และดำเนินการตัดสินใจต่างๆ ที่จะทำให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว แม้ว่า กพน. มีแผนกว้างแผนและควบคุมกำลังคน ทำหน้าที่รับผิดชอบเรื่องนี้ แต่ก็ทำหน้าที่เพียงควบคุมยังไม่ได้วางแผนกำลังคน และแม้จะมีคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลประจำหน่วยงาน (อกน.) ช่วยจัดทำแผนกำลังคนของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะ

รัฐวิสาหกิจ	หน่วยงานที่ทำหน้าที่คาดการณ์ความต้องการกำลังคน	พิจารณา อัตราค่าจ้างโดย
กพท.	แผนกว้างแผนและควบคุมกำลังคน สังกัดกององค์การและกำลังคน ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำหน่วยงาน
กปน.	กองวางแผนบุคคล ฝ่ายการพนักงาน	การวิเคราะห์งานของกองวางแผนงานบุคคล คณะกรรมการวางแผนอัตราค่าจ้าง คณะกรรมการเฉพาะกิจ
กพท.	กองการพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน	ถ้าเป็นอัตราในส่วนภูมิภาค จะพิจารณาอัตราค่าจ้างคนงานที่ขยายออกไป และพิจารณาอัตราค่าจ้างตามส่วนการบริหารหรือตามผังงาน แต่ถ้าเป็นในส่วนกลางจะพิจารณาโดยคณะกรรมการพิจารณาอัตราค่าจ้าง
กบค.	ศูนย์ฝึกอบรม สังกัดสำนักผู้ว่าการ	กองการเจ้าหน้าที่ พิจารณาและวิเคราะห์อัตราค่าจ้างไม่ให้เป็นจำนวนที่กำหนดไว้
กพค.	แผนกว้างแผนกำลังคน กองแผนงานบุคคล ฝ่ายการพนักงาน	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4-4 การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและการพิจารณาอัตราค่าจ้าง

ต้องนำข้อมูลมาพิจารณาร่วมกัน ก็ยังไม่สามารถระบุได้อย่างแน่ชัดว่า องค์การมีความต้องการกำลังคนในอนาคตอย่างไรบ้าง ซึ่งจะคล้ายคลึงกับ กปน. และ กพท. คือ มีลักษณะการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนโดยให้กองวางแผนบุคคล และ ศูนย์ฝึกอบรม เป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน เสมือนว่าเป็นการวิเคราะห์ความต้องการให้ทราบว่า แต่ละหน่วยงานมีความจำเป็นต้องใช้คนในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นๆ จริงหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับ กพท. และ กพผ. แล้ว เห็นได้ชัดเจนว่า มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนตามงานที่ขยายออกไปอย่างแท้จริง เช่น กพท. มีการพิจารณาอัตรากำลังจากโครงการและงานที่จะขยายออกไป เช่น โครงการขยายเขาระบบจำหน่ายไฟฟ้า ส่วน กพผ. มีการคาดการณ์อัตรากำลังอย่างเป็นระบบ และกำหนดเป็นแผนคาดการณ์อัตรากำลัง 10 ปี โดยมีแผนกำลังการผลิตเป็นตัวหลักในการคาดการณ์ ซึ่งพิจารณาจากแหล่งผลิตกำลังไฟฟ้าที่ต้องสร้างขึ้นในปีต่อๆ ไป

นอกจากสาเหตุของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือการขยายงานแล้ว การครบเกษียณอายุของพนักงานก็เป็นสาเหตุที่รัฐวิสาหกิจ ต้องคาดคะเนกำลังคนไว้ล่วงหน้าเพื่อรับคนเข้ามาทดแทน ซึ่งจะสังเกตได้ว่า กพท. ใช้วิธีวิเคราะห์ปริมาณงานและการวิเคราะห์กำลังคนเป็นหลัก ไม่ว่าจะ เป็นอัตราทดแทนหรืออัตราจ้างใหม่ก็ตาม ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับงานในหน้าที่นั้นๆ ว่าควรจะต้องมีการปรับปรุงงานอยู่เสมอ เมื่อมีการจ้างใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเด่นของ กพท. ส่วน กปน. และ กพท. ใช้วิธีคุมยอดอัตรากำลังคนด้วยแผนภูมิการบริหารเพราะถือว่า เมื่อมีพนักงานลาออก ครบเกษียณอายุ หรือถูกให้ออก ปล่อยออก เสียชีวิต จะมีอัตราว่างเกิดขึ้น ก็จำเป็นต้องหาพนักงานมาทดแทนให้ครบ ตามจำนวนที่แผนภูมิการบริหารงานกำหนดไว้ สำหรับ กพท. จะใช้วิธีการเรียกย้ายคนที่มีอยู่แล้วมาทดแทน พนักงานที่ครบเกษียณอายุ ลาออก ถูกปลดออก ปล่อยออก เสียชีวิต เพราะ กพท. สามารถทราบจำนวนที่แน่นอนได้ และเนื่องจาก กพท. มีกำลังคนที่ปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ เป็นจำนวนมาก เมื่อโครงการเสร็จสิ้นก็สามารถเรียกย้ายกำลังคนเหล่านี้มาทดแทนในตำแหน่งต่างๆ ได้ ความเหมาะสมส่วนการเกษียณอายุของพนักงานของ กพท. นั้น ถือว่าไม่ให้มีอัตราทดแทน เพราะ กพท. ใช้วิธีการเตรียมคนไว้ล่วงหน้า เมื่อพนักงานครบเกษียณอายุก็จะมีผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานทดแทนได้ ส่วนกรณีหน่วยต่างๆ มีพนักงานลาออก ถูกปลดออก ให้ออก ปล่อยออก



และเสียชีวิต หน่วยงานนั้นก็สามารถทำเรื่องขอจ้างผู้ปฏิบัติงานทดแทนได้ ซึ่งกอง  
การเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้เสนอความต้องการกำลังคน โดยมีแบบฟอร์มบันทึกเรื่องการจ้าง  
ผู้ปฏิบัติงานทดแทน แจ้งไปยังหน่วยงานเจ้าของอัตรา ต้องการจ้างทดแทนหรือไม่

จึงอาจกล่าวได้ว่า การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนของรัฐวิสาหกิจทั้ง  
5 แห่งนี้ ส่วนใหญ่แล้วเป็นไปตามหลักวิชาการ คือมีการวางแผนองค์การ และการ  
วิเคราะห์ปริมาณงาน ซึ่งพบว่า กพผ. และกพภ. ได้พยากรณ์กำลังคนในอนาคต เพื่อวาง  
แผนระยะยาวในการรับคน โดยกพผ. สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ กล่าว  
คือสามารถทำให้การว่าจ้างพนักงาน วางแผนการจ้างงานได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อดี  
ที่จะทำให้ขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกดำเนินการได้อย่างมีระบบ ส่วนกพภ. ก็มี  
จุดเด่น คือ ได้อาศัยหลักการต่างๆ มาช่วยในการคาดการณ์กำลังคน ใช้การวิเคราะห์  
จากความเป็นจริงที่จะเกิด และสามารถนำข้อมูลของความต้องการกำลังคนในปีที่ผ่านมา  
มาเป็นฐานพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต ส่วนการคาดการณ์กำลังคนของ  
กพน. กปน. และกพท. เป็นการวิเคราะห์เพื่อวางแผนระยะสั้น ซึ่งกพน. ทำการวิเคราะห์  
ได้ค่อนข้างละเอียด อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ ก็มีจุดด้อย คือ การคาด  
คะเนความต้องการล่วงหน้าเกี่ยวกับกำลังคนที่จะรับเข้ามาทำงาน นอกจากการวางแผน  
และการวิเคราะห์แล้ว ควรจะต้องมีการติดตามเรื่องอัตราค่าจ้างของตลาดแรงงาน  
ด้วย แต่เนื่องจากอัตราค่าจ้างพนักงานของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง ถูกควบคุมจาก  
กระทรวงการคลัง จึงขาดความคล่องตัวในการดึงดูดกำลังคนซึ่งเป็นที่ต้องการของ  
ตลาดแรงงาน หรือแรงงานที่ค่อนข้างหายาก หรือแรงงานที่มีลักษณะเป็นวิชาชีพ เพราะ  
อัตราค่าจ้างไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลง หรือแปรตามความต้องการได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะมีรูปแบบของการคาดการณ์  
ความต้องการกำลังคน ตามความเหมาะสมกับองค์การของตน แต่ก็มักจะมีประสบปัญหา  
เรื่อง ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้าง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาที่ทำให้เกิดความ  
ล่าช้า ตารางที่ 4-5 ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึง ขั้นตอนการพิจารณาอัตราค่าจ้างของ  
รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเห็นได้ว่า หน่วยงานต่างๆ จะต้องเขียนความต้องการกำลังคนแจ้ง  
มาที่หน่วยงานบริหารบุคคล ซึ่ง กพน. กปน. และกพผ. มีแบบฟอร์มการขออัตราค่าจ้าง

รัฐวิสาหกิจ	ขั้นตอนการพิจารณาอัตรากำลัง
กพท.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานที่ต้องการกำลังคนเขียนใบขอบรรจุพนักงาน พร้อมเขียนค่าจรรยาบรรณในตำแหน่ง</li> <li>2. วิเคราะห์อัตรากำลังเบื้องต้นโดยเจ้าของหน่วยงาน</li> <li>3. เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จนถึงรองผู้ว่าการต้นสังกัด และส่งให้กองกำลังคนและองค์การ</li> <li>4. วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนโดยแผนกว้างแผนและควบคุมกำลังคน</li> <li>5. เสนอให้ผู้ว่าการอนุมัติ</li> </ol>
กปน.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานที่ต้องการกำลังคนเขียนบันทึกข้อความ เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และส่งเรื่องไปยังฝ่ายการพนักงาน</li> <li>2. ฝ่ายการพนักงานโดยกองวางแผนบุคคล ทำการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากปริมาณงาน เสนอเรื่องผ่านผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน และรองผู้ว่าการส่วนบริหาร เพื่อเสนอให้ผู้ว่าการพิจารณา</li> </ol>
กพท.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานเจ้าของอัตรাজัดทำบันทึกข้อความอ้างถึงเหตุผล และความจำเป็นในการขออัตรากำลัง</li> <li>2. เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และเสนอเรื่องให้กองการพนักงาน</li> <li>3. กองการพนักงานวิเคราะห์ความจำเป็น ควบคุมกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง</li> <li>4. เสนอเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาอัตรากำลัง และเสนอให้ผู้ว่าการพิจารณาอนุมัติ</li> </ol>
กปท.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องการกำลังคน เขียนใบเสนอขอพนักงาน เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น</li> <li>2. ส่งเรื่องให้กองการเจ้าหน้าที่พิจารณาและวิเคราะห์ตามมาตรฐานการทำงานและปริมาณงาน ซึ่งมักจะพิจารณาตามเหตุผลและความอัตรากำลังรวมที่กำหนดไว้ไม่เกินจำนวน</li> <li>3. เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จนถึงผู้ว่าการ</li> </ol>
กพท.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การขออัตรากำลังแยกพิจารณาเป็น 2 ประเภท คือ อัตรากำลังทดแทน และอัตรากำลังสรร</li> <li>2. เมื่อใกล้ถึงวาระการพิจารณาอัตรากำลัง ฝ่ายการพนักงานเขียนบันทึกแจ้งไปยังหน่วยงานต่างๆ ให้แต่ละหน่วยงานทำเรื่องขออัตรากำลังประจำปี ระบุจำนวนและประเภทของบุคคลที่ต้องการ</li> <li>3. ฝ่ายการพนักงานเสนอความต้องการกำลังคนให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาและจัดสรรอัตรากำลังไว้ให้แต่ละหน่วยงานปีละครั้ง</li> <li>4. เสนอเรื่องให้ผู้ว่าการอนุมัติ ส่วนการจ้างอัตรากำลังทดแทนหน่วยงานเจ้าของอัตรากำลังสามารถขอจ้างได้ทันที ยกเว้นการเกษียณอายุ</li> </ol>



ที่แน่นอน ช่วยให้การเขียนความต้องการกำลังคนมีความชัดเจน สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการนั้นได้ดีกว่าการเขียนบันทึกข้อความของกปน. และกพผ. เพราะแบบฟอร์มการขออัตรา สามารถที่จะบอกจำนวนและประเภทของบุคคลที่โครงการได้ศึกษา นอกจากนี้การขออัตรากำลังส่วนใหญ่ จะต้องผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และส่งไปที่หน่วยงานบริหารบุคคล เพื่อทำการวิเคราะห์ความต้องการนั้น พร้อมทั้งการวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคคลที่โครงการ ซึ่งคามหลักการแล้วจุดนี้จะต้องทำการวิเคราะห์อย่างละเอียด คือมีทั้งการวิเคราะห์ปริมาณงาน วิเคราะห์กำลังคน รวมทั้งการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่โครงการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าแบบคำจากระในตำแหน่งของกปน. และการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของแผนกวางแผนและควบคุมกำลังคน ช่วยให้นักพ. ทำการสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพยายามนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ แต่ก็ยังมีประสบกับปัญหาเรื่องขั้นตอนค่อนข้างมากและมีความซับซ้อน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าในด้านการดำเนินงานและการรายงาน ซึ่งพบว่าแทบทุกรัฐวิสาหกิจมีคณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาอัตรากำลังและการอนุมัติขึ้นอยู่กับผู้ว่าการ ซึ่งเป็นการเน้นที่ขั้นตอนและการควบคุม

การสรรหาบุคคลของรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ พบว่ารัฐวิสาหกิจได้มีนโยบายการสรรหากำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าองค์การมีจุดยืนอย่างไร นโยบายการสรรหาบุคคลขององค์การจึงเป็นเครื่องชี้แนะในเรื่องการตัดสินใจสรรหาบุคคล จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เห็นได้ว่า หน่วยงานกปน. กปน. และกพผ. ผู้ว่าการเป็นผู้กำหนดนโยบายการสรรหาบุคคล ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย เป็นผลให้นโยบายได้รับการยอมรับและเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งต่างกับกพผ. ซึ่งได้มอบหมายให้หน่วยงานที่โครงการกำลังคนเป็นผู้กำหนดแนวทางการสรรหาโดยถือว่าผู้ที่ได้รับการสรรหาจะต้องมี คุณสมบัติส่วนตัวตรงกับตำแหน่งเท่านั้น วัตถุประสงค์ของพนักงานจะเป็นผู้ตรวจสอบและควบคุมเช่นเดียวกับกปน. ได้มอบหมายให้หน่วยงานที่โครงการกำลังคนดำเนินการสรรหาบุคคลเองได้ เพราะถือว่าหน่วยงานนั้นควรจะทราบว่าต้องการบุคคลประเภทไหนเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน แต่ก็ต้องเสนอเรื่องให้กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้พิจารณาควบคุมและตรวจสอบ



ด้วย แนวปฏิบัติในเรื่องการสรรหาของกพท. และกปท. อาจจะเป็นผลให้การสรรหาไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพราะหน่วยงานบริหารบุคคลไม่ได้กลั่นกรองบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานก่อน เท่ากับว่าหน่วยงานเจ้าของอัตราเป็นผู้สรรหาและคัดเลือกบุคคลเอง วิธีการนี้อาจทำให้เกิดความคล่องตัวและสะดวก แต่บางครั้งถูกมองว่าเป็นการเล่นพวก และอาจจะได้บุคคลที่ไม่ตรงกับความต้องการขององค์การ ในกรณีของกปท. พบว่าองค์การได้ให้อำนาจแก่กองการเจ้าหน้าที่ มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการสรรหามาก เพราะสามารถพิจารณาได้ว่าตำแหน่งใดควรสรรหาบุคคลจากภายใน หรือภายนอก

ตารางที่ 4-6 ได้เปรียบเทียบผู้กำหนดนโยบายและนโยบายการสรรหาบุคคลของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเห็นว่านโยบายการสรรหาบุคคลของรัฐวิสาหกิจได้กำหนดไว้ค่อนข้างกว้าง ซึ่งมีผลต่อแหล่งของการสรรหาและผู้ที่ทำการสรรหา คือให้สรรหาบุคคลจากพนักงานก่อน เป็นการสนับสนุนให้พนักงานที่ปฏิบัติงานมีโอกาสดำรงตำแหน่งงาน ปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในการกำหนดนโยบายการสรรหา พบว่ากปท. ได้คำนึงถึงการประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงาน คือ นอกจากจะพิจารณาสรรหาบุคคลจากพนักงานก่อนแล้ว ยังให้มีการสรรหาจากบุตรพนักงานด้วย ซึ่งนโยบายนี้เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิดของ Dale Beach ที่ว่า "นโยบายในการสรรหาบุคคลขององค์การเป็นเครื่องชี้แนะเรื่องการตัดสินใจสรรหาบุคคล นโยบายจะออกมาในรูปของกฎเกณฑ์อย่างกว้างๆ ใดๆจะเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจและสามารถตัดสินใจได้ว่าใครควรได้รับการสรรหา" (Dale Beach 1970:217) และจากการที่ กพท. มีนโยบายอย่างชัดเจนในเรื่องการรับสมัครบุคคลจากภายนอก ผู้สมัครจะต้องต้องมีอายุไม่เกินกว่า 26 ปี และระดับการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ 2.5 ขึ้นไป (สำหรับตำแหน่งวิศวกร) และ 3.00 ขึ้นไป (สำหรับตำแหน่งอื่นๆ) เป็นการกำหนดนโยบายที่แน่นอนและกำหนดขึ้นล่วงหน้า เพื่อต้องการคนดีและคนเก่ง

การสรรหาบุคคลจะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ควรจะต้องมีการวางแผนการสรรหา จากการศึกษาพบว่า การสรรหาบุคคลของกพท. ได้มีขั้นตอนอย่าง

รัฐวิสาหกิจ	ผู้กำหนดนโยบาย การสรรหาบุคคล	นโยบายการสรรหาบุคคล
กพท.	ผู้ว่าการ	ให้ทำการสรรหาบุคคลจากพนักงานก่อน ถ้าไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้ ให้พนักงานมีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกพร้อมกับบุคคลภายนอก
กปน.	ผู้ว่าการ	ให้พิจารณาสรรหาบุคคลจากพนักงานก่อน ถ้าไม่พอหรือไม่สามารถเลือกได้ ก็ให้บุตร พนักงานมีโอกาสได้รับการคัดเลือก ถ้าไม่สามารถ คัดเลือกได้ ก็ให้สรรหาจากบุคคลภายนอก
กพท.	หน่วยงานที่โครงการกำลังคน และกองการพนักงาน	ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
กปน.	หน่วยงานที่โครงการกำลังคน และกองการเจ้าหน้าที่	เน้นการสรรหาจากภายนอก
กพท.	ผู้ว่าการ	ให้สรรหาผู้ปฏิบัติงานจากภายในก่อนทุกครั้ง ถ้าเป็นการสรรหาบุคคลภายนอก มักต้องการ คนที่มีระดับการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดี

ตารางที่ 4-6 เปรียบเทียบผู้กำหนดนโยบายและนโยบายการสรรหาบุคคลของรัฐวิสาหกิจ  
ประเภทสาธารณูปโภค

เป็นระบบ เนื่องจากมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่สอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง กพผ. สามารถคาดการณ์กำลังคนโดยใช้แผนกำลังการผลิตและแผนคาดการณ์อัตรากำลังเป็นหลัก ในการกำหนดจำนวนและประเภทของบุคคลที่โครงการ ซึ่งได้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลช่วยกลั่นกรองและจัดสรรอัตรากำลัง ขึ้นก่อนเหล่านี้ได้ถูกกำหนดไว้ในแผนงานของฝ่ายการพนักงาน โดยได้จัดงานต่างๆ ไว้ในแผนงานนี้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกัน แผนงานสรรหาบุคคลได้ถูกกำหนดไว้แล้วในแต่ละปี โดยได้มีการชี้แจงให้ทุกหน่วยงานทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนงาน ซึ่งในแต่ละงานมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ให้ทราบถึงจุดเริ่มต้น ระยะเวลาที่ดำเนินการผู้รับผิดชอบ รายละเอียดของกิจกรรม การกำหนดแผนงานเหล่านี้ไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงเป้าหมายของงานที่ต้องรับผิดชอบและสามารถเตรียมการล่วงหน้าได้ พิจารณาจากตารางที่ 4-7 เป็นการเปรียบเทียบขั้นตอนการสรรหา ในรัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบและมีการวางแผน กพผ. ได้มอบหมายให้หัวหน้ากอง ผู้ช่วยหัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่และหัวหน้าแผนกสรรหา ร่วมกันวางแผนและมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานในแต่ละเรื่อง โดยกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้ด้วย รวมทั้งมีการประเมินผลและติดตามงาน เช่นเดียวกับแผนกบรรจุและแต่งตั้งของกพน. หัวหน้าแผนกเป็นผู้วางแผนการสรรหา โดยคำนึงถึงเรื่องงบประมาณ ระยะเวลา ความต้องการกำลังคน ส่วนกพภ. มีหัวหน้างานบุคคลเป็นผู้วางแผนการสรรหา และเป็นผู้พิจารณาว่าตำแหน่งใดควรสรรหาจากภายในหรือภายนอก สำหรับกปน. ส่วนการเจ้าหน้าที่ ไม่ค่อยมีบทบาทในเรื่องการวางแผนสรรหาเท่าใดนัก เพราะการพิจารณาขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารในการพิจารณาการสรรหาของแต่ละตำแหน่ง ส่วนการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับนโยบายมาดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งคล้ายคลึงกับแผนกอัตรากำลังและการจ้างของกพผ. ต้องดำเนินการตามนโยบายของกองการพนักงาน และการวางแผนการสรรหา ยังไม่ค่อยเป็นระบบ เป็นเพียงแต่แนวปฏิบัติเท่านั้น

สำหรับเรื่องขั้นตอนการสรรหาพบว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่ง เน้นวิธีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การเป็นหลัก ซึ่งกพน. และกปน. ใช้วิธีพิจารณาจากตำแหน่งงานที่ต้องการกำลังคนก่อนที่เริ่มการสรรหา คือ เน้นที่การขออัตรากำลัง ถ้า



รัฐวิสาหกิจ	ผู้รับผิดชอบเรื่องการวางแผนการสรรหา	ขั้นตอนการสรรหาและการดำเนินการสรรหาบุคคล
กพท.	แผนกบรรจุและแต่งตั้ง	<p>พิจารณาที่ตำแหน่งงานที่ว่างก่อน และเลือกกลุ่มแรงงาน ซึ่งเน้นที่แหล่งกำลังคนภายในองค์กรเป็นหลัก กระจายจัดหาประกาศรับสมัครงานแจ้งไปยังหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเมื่อมีอัตราว่าง คิดประกาศที่ผู้ประกาศ กระจายเสียงทางวิทยุ การสรรหาบุคคลจากภายนอก เปิดรับสมัครเมื่อมีอัตราว่าง และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกใบสรรหาที่สถาบันการศึกษา รับสมัคร</li> <li>- ส่งประกาศใบคิดที่สถาบันการศึกษา และให้ผู้สนใจมาสมัครด้วยตนเอง กำหนดรายละเอียดก่อนข้างชัดเจน ระบุระยะเวลา</li> <li>- ประกาศทางหนังสือพิมพ์</li> </ul> <p>แรงงานที่หายากเปิดรับสมัครตลอดปี</p>
กปน.	ฝ่ายการพนักงานและกองการเจ้าหน้าที่ ส่วนการเจ้าหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดว่า ตำแหน่งใดควรทำการสรรหาจากภายใน หรือภายนอกองค์กร</li> <li>2. การสรรหาบุคคลจากพนักงาน ใช้ประกาศรับสมัครงานแจ้งให้ทราบที่ผู้ประกาศ</li> <li>3. ถ้าตำแหน่งนั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลได้จากพนักงานภายในขององค์กร ก็ให้สรรหาบุคคลจากบุคลากรภายนอก กระจายจัดทำเป็นประกาศ หรือตรวจดูจากรายชื่อบุคลากรพนักงานที่ขึ้นทะเบียนไว้</li> <li>4. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร ใช้วิธีการประกาศความต้องการในหนังสือพิมพ์ และใช้สื่อทางวิทยุ และส่งจดหมายมาที่กองการเจ้าหน้าที่ กปน. เท่านั้น และเน้นที่คุณสมบัติของผู้สมัคร</li> </ol>
กพท.	กองการพนักงาน	<p>ใช้การเรียกย้ายสับเปลี่ยนงานเป็นหลัก การสรรหาใช้วิธีแจ้งเป็นหนังสือเวียน และให้พนักงานที่ปฏิบัติงาน เป็นผู้แนะนำบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ แหล่งกำลังคน คือ โรงเรียนช่างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</p> <p>การสรรหาบุคคลจากภายนอก ใช้การคิดประกาศรับสมัครงาน การประกาศทางหนังสือพิมพ์</p>

รัฐวิสาหกิจ	ผู้รับผิดชอบเรื่องการวางแผนการสรรหา	ขั้นตอนการสรรหาและการดำเนินการสรรหาบุคคล
กปภ.	หัวหน้างานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่	<p>1. พิจารณาค่าแห่งงานที่ขอมา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้าเป็นค่าแห่งที่หายากก็สรรหาจากภายนอก</li> <li>- สรรหาจากภายในก่อน พิจารณาจากผู้ที่มีวุฒิเพิ่มขึ้น</li> <li>- ประกาศรับสมัครงาน แจ้างไปยังสถาบันการศึกษาและติดประกาศที่การประปาส่วนภูมิภาค</li> <li>- รับสมัครทางจดหมาย</li> </ul>
กพผ.	หัวหน้ากอง ผู้ช่วย หัวหน้ากอง และ หัวหน้าแผนกสรรหา	<p>กำหนดเป็นแผนการสรรหาประจำปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดระยะเวลาการดำเนินการสรรหาทั้งภายในและภายนอก</li> </ul> <p>1. สรรหาจากพนักงานและลูกจ้างก่อน และประกาศไปยังทุกหน่วยงาน</p> <p>3 กลุ่ม - บุคคลที่เป็นส่วนเกินของหน่วยงานต่างว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามความต้องการขอโอนย้าย</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานที่ขอรับวุฒิ</li> </ul> <p>2. สรรหาจากภายนอก ใดยประกาศรับสมัครที่ กพผ. และทางหนังสือพิมพ์ และกำหนดคุณสมบัติไว้อย่างชัดเจน</p> <p>ผู้สมัครจะต้องมาสมัครด้วยตนเอง</p>



เป็นแรงงานที่หายาก ก็ดำเนินการสรรหาบุคคลจากภายนอก แต่ถ้าเป็นตำแหน่งที่ได้จากภายใน ก็จะพิจารณาจากแหล่งกำลังคนภายในก่อน ซึ่งหัวหน้างานบุคคลของกบป. สามารถพิจารณาได้ว่าตำแหน่งงานใดควรพิจารณาสรรหาจากภายในหรือภายนอก ส่วนกปน. ให้อำนาจพิจารณาสรรหาจากภายใน ในระดับรองผู้ว่าการส่วนเป็นผู้พิจารณา ส่วนกปน. ต้องมีการพิจารณาในระดับฝ่ายการพนักงานและฝ่ายบริหาร เหตุที่มีการพิจารณาสรรหาบุคคลจากภายใน ในระดับที่แตกต่างกันนี้ ก็เพราะต้องคำนึงถึงบทบาทของสหภาพแรงงานด้วย ภัยเฉพาะกปน. สหภาพแรงงานได้เข้ามามีบทบาทต่อการสรรหาบุคคลมากกว่าสหภาพแรงงานในรัฐวิสาหกิจอื่น ซึ่งการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายในขององค์การนี้ รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง ได้มีการวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลไว้ ตารางที่ 4-8 เป็นการเปรียบเทียบรายละเอียดเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกที่ได้มีการวางแผนปฏิบัติไว้ เห็นได้ว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่งได้มีการกำหนดขั้นตอนนี้ไว้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นนโยบายที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญและมักจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ซึ่งค่อนข้างจะยืดหยุ่นได้ยาก บางครั้งอาจจะขาดความคล่องตัวและไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา ผู้ศึกษาพบว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่ง เน้นการสรรหาภายในขององค์การ เพื่อต้องการให้พนักงานได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือได้โอนย้ายไปสู่งานใหม่ ทำให้มีความรอบรู้ในงานหลายด้าน รัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่ง ใช้วิธีการปิดประกาศรับสมัครงานภายในขององค์การ เพื่อให้พนักงานทราบตำแหน่งงานว่างและรายละเอียดของงานนั้น จากตารางที่ 5-9 เห็นได้ว่า กปน. กปน. และกพป. มีรายละเอียดของการรับสมัครงานบอกไว้ ภัยเฉพาะกปน. ได้ให้รายละเอียดของงานที่ว่างไว้อย่างชัดเจน และใช้สื่อวิทยุกระจายข่าวการรับสมัครงานด้วย ส่วนกพป. ใช้วิธีการประกาศความต้องการกำลังคนและระบุคุณสมบัติของผู้ที่สามารถสมัครได้ และเนื่องจากกพป. จะรับเฉพาะบุคคล 3 กลุ่มเท่านั้น ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้ในระเบียบแล้ว สำหรับกพป. อาจมีจุดอ่อนในเรื่องการสรรหาวิธีการสรรหา เนื่องจากเน้นที่คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเท่านั้น ทำให้ข่าวการรับสมัครงานอยู่ในวงแคบ

รัฐวิสาหกิจ	รายละเอียดเกี่ยวกับการสรรหา และการคัดเลือกที่ได้มีการวางแผนปฏิบัติการไว้	ผู้ลงนาม
กพท.	1. ขั้นตอนการสรรหา 2. คณะกรรมการดำเนินการสอบ 3. การดำเนินการสอบ 4. เกณฑ์การคัดเลือก 5. เกณฑ์การบรรจุ 6. การสำรองผู้สอบเข้าคะแนนรองลงมา 7. การเลื่อนตำแหน่ง	ผู้ว่าการ
กปน.	1. วิธีการสรรหา ระบุว่าตำแหน่งในระดับใดบ้าง ให้ดำเนินการสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกจากพนักงานภายใน 2. คุณสมบัติของผู้สมัคร หรือผู้ที่อยู่ในข่ายการพิจารณา 3. หน่วยงานที่รับผิดชอบองค์การอย่างไรบ้าง เช่น จัดทำและ ประกาศบัญชีรายชื่อพนักงานที่มีคุณสมบัติในการคัดเลือก ประกาศรับสมัคร	ผู้ว่าการ
กพท.	เป็นไปตามระเบียบการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคว่าด้วย คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง	ผู้ว่าการ
กพท.	1. การรับสมัคร และรายละเอียดการรับสมัคร 2. การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก คณะกรรมการคัดเลือก และสอบคัดเลือก 3. การประกาศผล 4. การบรรจุ	ผู้ว่าการ
กพท.	1. ประกาศความต้องการ 2. ถ้าเป็นการสรรหาภายนอก ให้การสรรหาจากพนักงาน 3 กลุ่ม คือ 2.1 บุคคลที่เป็นส่วนเกินของหน่วยงานต่างๆ งดเว้นหัวหน้าหน่วยงาน แจ้งรายละเอียดของผู้ปฏิบัติงานไปที่ฝ่ายการพนักงาน 2.2 บุคคลที่ต้องการโอนย้าย และมีวุฒิตรงกับความต้องการ 2.3 ผู้ปฏิบัติงานที่ขอรับวุฒิ ซึ่งต้องเป็นไปตามคำสั่งกพท. เรื่องการ ศึกษาเพิ่มเติมนอกเวลาทางานปกติ และการ เปลี่ยนตำแหน่งความวุฒินใหม่	เป็นไปตามขั้นตอน ที่ฝ่ายการพนักงาน วางแผนปฏิบัติการไว้



รัฐวิสาหกิจ	รายละเอียดของประกาศรับสมัครงานจากแหล่งกำลังคนภายในองค์การ	ผู้ลงนาม
กพท.	1. หน่วยงานที่ต้องการกำลังคน 2. ตำแหน่งงานที่ว่าง จำนวนอัตราที่ต้องการ เพศ วุฒิ สาขา ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 3. วิธีการคัดเลือก 4. ระยะเวลาการรับสมัคร	รองผู้อำนวยการส่วน ซึ่งควบคุมการบริหารงาน ของหน่วยงานที่ต้องการกำลังคน
กบพ.	1. ชื่อตำแหน่ง สังกัด จำนวนอัตราที่ต้องการ อัตราเงินเดือน 2. หน้าที่ความรับผิดชอบ 3. คุณสมบัติของผู้สมัคร 4. การคัดเลือก และวิธีการคัดเลือก 5. การรับสมัคร	ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน
กพท.	ใช้วิธีการโยกย้าย และสับเปลี่ยนพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ว่าง โดยทำการพิจารณาจากประวัติพนักงาน โดยกองการพนักงาน พิจารณาเปรียบเทียบผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมระเบียบการให้ค่าส่วน ภูมิภาคว่าด้วยคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง	-
กบพ.	1. ชื่อตำแหน่ง สังกัด อัตราเงินเดือน คุณสมบัติของผู้สมัคร 2. วัน เวลา และสถานที่รับสมัคร การสมัคร การประกาศผล 3. การแต่งตั้ง	ผู้อำนวยการ
กพท.	1. ประกาศความต้องการ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับ จำนวนอัตรา ชื่อตำแหน่ง วุฒิสมาชิกที่ต้องการ หน่วยงานที่ต้องการ 2. คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน 3. การยื่นความจำนงตามแบบฟอร์ม 4. หน่วยงานที่รับสมัคร	ผู้อำนวยการ

การเน้นการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรนี้ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ส่งผลต่อทัศนคติในทางที่ดี อีกทั้งเป็นการทำให้พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงานและที่สำคัญคือ องค์กรให้โอกาสแก่พนักงานของคนก่อนเสมอ (Yoder 1981:267-268)

ส่วนการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร ผู้ศึกษาพบว่า รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมักใช้ประกาศรับสมัครงานในหน้าหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุด รวมทั้งการออกอากาศข่าวรับสมัครงานทางวิทยุกระจายเสียงและการปิดประกาศที่คูปิดประกาศของหน่วยงาน การประกาศรับสมัครงานของกปน. จะเปิดรับเมื่อสมัครเมื่อมีอัตราว่าง หรือถ้าเป็นอัตราที่หายากก็รับสมัครตลอดปี และให้ผู้สนใจมาสมัครด้วยตนเองที่กปน. ถ้าเป็นตำแหน่งวิศวกร แพทย์ เกษษกร จะมีคนมาสมัครน้อยมาก ในขณะที่เป็นตำแหน่งที่หาง่าย ก็มีผู้สมัครเป็นจำนวนมากที่มาสมัครและเกินความต้องการของกปน. การรับสมัครงานที่หน่วยงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะได้ผู้สมัครที่ไม่ตรงกับความต้องการ แต่การให้สิทธิ์เฉพาะผู้มาสมัครงานด้วยตนเองก่อนหรือการไม่รับสมัครทางจดหมาย เป็นการจำกัดจำนวนผู้สมัครให้น้อยลง และอาจจะไม่ได้คนที่ควรจะได้ การส่งจดหมายไปสมัครงานที่กปน. ก็เป็นผลดีที่องค์กรสามารถประหยัดเวลาในการรับสมัคร แต่ก็ไม่สามารถเห็นบุคลิกลักษณะของผู้สมัครงาน ขั้นตอนของการไปรับหมายเลขประจำตัวสอบและคู่มือ สถานที่สอบ รวมทั้งรายละเอียดของการคัดเลือก ก็ค่อนข้างจะทำให้เสียเวลามากขึ้นแก่ผู้สมัคร และบางครั้งผู้สมัครที่มีความตั้งใจมาสมัครงานด้วยตนเอง ก็อาจจะเสียความตั้งใจเมื่อมาสมัครที่หน่วยงานและถูกปฏิเสธกลับไป ส่วนการรับสมัครงานของกปน. เป็นวิธีการที่กปน. สามารถเลือกคนได้ดีในเฉพาะบางตำแหน่งเท่านั้น และเป็นการประหยัดเวลาและลดภาระงานรับสมัครของเจ้าหน้าที่ได้ด้วย แต่ทั้งกปน. และกพท. ควรจะส่งเจ้าหน้าที่ออกไปทำการสรรหาบุคคลในบางตำแหน่งที่หายากภายนอกองค์กรบ้าง เพื่อที่สามารถสนองความต้องการกำลังคนขององค์กรให้ได้มากขึ้น ส่วนกพท. ใช้วิธีการสรรหาโดยให้พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในกพท. เป็นผู้กระจายข่าวการรับสมัครงาน ซึ่งค่อนข้างประหยัดค่าใช้จ่ายและบางครั้งก็มีผลดีในแง่ที่ว่าพนักงานสามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่



ผู้สมัครงานได้คือ แต่ก็อาจถูกมองว่าเล่นพรรคเล่นพวกได้เหมือนกัน ส่วนกพผ. ก่อนข้างจะมีวิธีการสรรหาบุคคลจากภายนอกค่อนข้างเป็นระบบ คือ สรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การครั้งละจำนวนมาก ตามแผนการสรรหา จัดหาการสรรหาปีละครั้งหรือสองครั้ง สำหรับทุกๆ ตำแหน่งที่อยู่ในความต้องการ และมีการรับสมัครตลอดปี เฉพาะบางตำแหน่งที่หายาก มีการส่งประกาศรับสมัครงานไปติดที่สถาบันการศึกษาเกือบทุกแห่ง ข้อความในประกาศรับสมัครงานจะเน้นที่ระดับการศึกษา อายุและการปฏิบัติงานที่ต่างจังหวัด ซึ่งการประกาศเช่นนี้เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงานด้วยตนเองก่อนที่จะมาสมัครงานที่กพผ. และการประกาศรับสมัครงานโดยไม่จำกัดเวลาก็เป็นผลดีคือ ผู้สมัครสามารถมาสมัครงานได้ตลอด

โดยสรุปแล้วการสรรหาบุคคลของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งก็มีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบาย ขั้นตอน วิธีการและแนวปฏิบัติของแต่ละแห่งว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วการสรรหาบุคคลของ กพน. กปน. กปน. ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ต่างจากกพผ. ซึ่งน่าจะมีระบบการสรรหาบุคคลที่เป็นมาตรฐาน เนื่องจากมีจำนวนคนมาก แต่ระบบการสรรหาบุคคลไม่ค่อยเป็นไปตามหลักวิชาการ ส่วนกพผ. ก่อนข้างมีความเป็นมาตรฐานและมีการปรับปรุงขั้นตอนต่างๆ เสมอ

### 3. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบกระบวนการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ เน้นวิธีการทดสอบและสัมภาษณ์เป็นหลัก ซึ่งรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีนโยบายการคัดเลือกกำหนดไว้และให้หน่วยงานบริหารงานบุคคลกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ตารางที่ 10 ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งเห็นได้ว่าการคัดเลือกบุคคลผู้สมัครต้องผ่านการทดสอบและสัมภาษณ์ โดยมีคณะกรรมการสอบ และคณะกรรมการสัมภาษณ์ (ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากผู้ว่าราชการ) เป็นผู้พิจารณา เหตุที่รัฐวิสาหกิจมีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลมาก ก็เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะเลือกผู้สมัครงานที่มี

รัฐวิสาหกิจ	ขั้นตอนการคัดเลือก
กพน.	1. คัดเลือกใบสมัครงานตามลำดับที่สมัครงานและความเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 2. ตั้งคณะกรรมการคัดเลือกข้อสอบ 3. ทดสอบเบื้องต้นหรือทดสอบวิชาเฉพาะ 4. สัมภาษณ์ 5. ตรวจร่างการและตรวจสอบประวัติ
กปน.	1. แต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก 2. คัดเลือกหรือสอบคัดเลือก ศึกษารอบข้อเขียน ซึ่งมีวิชาทั่วไปและ และวิชาเฉพาะตำแหน่ง 3. สัมภาษณ์ 4. ตรวจสอบคุณสมบัติ 5. ตรวจสอบสุขภาพและตรวจสอบประวัติผู้สมัคร
กพท.	1. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร 2. สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบภาคปฏิบัติ (เฉพาะบางตำแหน่ง) 3. ตรวจสอบประวัติ ตรวจร่างกาย ทำสัญญาค่าประกัน 4. เขียนใบสมัครงาน
กปท.	1. ตรวจสอบคุณสมบัติ 2. สอบคัดเลือกและคัดเลือก (สอบคัดเลือกโดยวิธีทดสอบวิชาทั่วไป วิชาเฉพาะตำแหน่ง สัมภาษณ์ คัดเลือกโดยวิธีทดสอบข้อเขียน หรือ ทดสอบการปฏิบัติ ความเกณฑ์ที่กำหนดไว้) 3. การตรวจร่างกาย 4. การทำสัญญาค่าประกัน (บางตำแหน่ง)
กพผ.	1. กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น 2. ทดสอบข้อสอบความถนัด เซาว์ ปัญญา (Aptitude Test) ซึ่งแยก เป็น 2 ชุด คือด้านช่าง และด้านธุรการ 3. สัมภาษณ์ 4. การทำหลักฐานประกอบการจ้าง เช่น การตรวจโรค การตรวจสอบ พิมพ์ลายนิ้วมือ การรับรองค่าประกัน



มีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลมาก ก็เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่ดีที่สุด ให้เข้ามาปฏิบัติงานและหลีกเลี่ยงบุคคลที่คาดว่าจะไม่สามารถพัฒนาการทำงานให้มีผลงานที่ดี ซึ่งรัฐวิสาหกิจเกือบทุกแห่งมักใช้วิธีคัดเลือกบุคคลที่ไม่เหมาะสมออกไป

การให้ผู้สมัครงานมาสมัครงานด้วยตนเอง เช่นกรณีของ กพท. กปน. และ กพผ. ทำให้มีโอกาสในการสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้น แต่ก็มักเป็นการตรวจสอบหลักฐานการสมัครงานมากกว่าการสัมภาษณ์เบื้องต้นตามหลักวิชาการ เพราะเนื่องจากประสบกับปัญหาผู้สมัครงานมีจำนวนมาก ดังนั้นก่อนการคัดเลือกผู้สมัครส่วนใหญ่ยังไม่ทราบลักษณะงาน วิธีการของกปน. ซึ่งให้ผู้สมัครงานเขียนจดหมายมาสมัครงานนั้น เท่ากับว่าไม่มีการกลั่นกรองเบื้องต้น แต่ให้การพิจารณาทั้งหมดและตัดสินภายหลัง ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเสียเวลาในการคัดเลือกจากกลุ่มคนจำนวนมาก เช่นเดียวกับ กพท. ซึ่งเน้นการคัดเลือกบุคคลโดยตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเป็นหลัก

ในการคัดเลือกบุคคลแต่ละครั้ง ผู้ศึกษาพบว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่งให้ความสำคัญต่อคณะกรรมการสอบและคัดเลือก ซึ่งคณะกรรมการมีบทบาทต่อการคัดเลือกทุกครั้ง และมักเป็นผู้พิจารณาตัดสิน คณะกรรมการจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการออกข้อสอบและสัมภาษณ์ ตามตารางที่ 4-11 ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคล

สำหรับการออกข้อสอบ ก็เพื่อให้ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกบุคคลและการทดสอบส่วนใหญ่ก็ยังเป็นเพียงแนวปฏิบัติ เพราะคะแนนจากการทดสอบยังไม่มียุทธวิธีเพียงพอกับการประเมินความคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ ยกเว้นแบบทดสอบความถนัดเชาวน์ ปัญญาของ กพท. ซึ่งแบ่งข้อสอบออกเป็น 2 ชุด คือ ข้อสอบสำหรับผู้สมัครตำแหน่งช่างและข้อสอบสำหรับผู้สมัครตำแหน่งบริหาร และแม้ว่า กพท. ได้มีการทดสอบเบื้องต้น แต่ก็ยังเป็นเพียงการวัดความรู้ของผู้สมัคร ซึ่งได้ให้มีการทดสอบกับผู้สมัครบางวุฒิเท่านั้น คะแนนของการทดสอบก็แสดงให้เห็นเพียงว่า ผู้สมัครบางคนสามารถทำข้อสอบได้ดีกว่าคนอื่นในกลุ่มนั้น ซึ่งเป็นการเน้นที่คะแนนสอบ ส่วนการทดสอบ

รัฐวิสาหกิจ	ชื่อคณะกรรมการ	บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ
กพน.	คณะกรรมการกลาง คณะกรรมการคัดเลือกข้อสอบ คณะกรรมการสัมภาษณ์	ออกข้อสอบ พิจารณาคัดเลือกข้อสอบ พิจารณาคัดสินการคัดเลือก
กปน.	คณะกรรมการสอบคัดเลือก หรือคัดเลือก	พิจารณาคัดเลือกบุคคล สร้างข้อสอบ และสัมภาษณ์
กพภ.	คณะกรรมการสอบคัดเลือก	พิจารณาเลือกวิธีการสอบ
กปภ.	คณะกรรมการคัดเลือกหรือ สอบคัดเลือก	พิจารณาและดำเนินการว่าตำแหน่งใด ควรใช้วิธีการคัดเลือก สอบคัดเลือก สัมภาษณ์
กพผ.	คณะกรรมการสอบและสัมภาษณ์	คัดเลือกผู้สมัคร

ตารางที่ 4-11 เปรียบเทียบคณะกรรมการที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคล



การปฏิบัติ พบว่าเป็นการพยายามนำหลักวิชาการมาใช้ อีกทั้งมีทีมงานการออกข้อสอบ และได้นำผลการทดสอบมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก เพื่อใช้เป็นแนวในการกำหนดทิศทางของบุคคล และหลังจากการสอบก็ได้มีการติดตามผลของการทดสอบมาวิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไขทุกครั้ง ส่วนในรัฐวิสาหกิจอื่น ยังใช้การทดสอบเป็นเพียงส่วนหนึ่งของขั้นตอนการคัดเลือกเท่านั้น ซึ่งใช้คะแนนการทดสอบเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคนออกก่อนที่จะมีการสัมภาษณ์ ส่วนการทดสอบภาคปฏิบัติพบว่า รัฐวิสาหกิจเน้นให้ทำการทดสอบการปฏิบัติเฉพาะบางตำแหน่งเท่านั้น เช่น ตำแหน่งพนักงานขับรถและพนักงานพิมพ์ดีด ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับการสอบภาควิชาเฉพาะ ซึ่งมีการทดสอบภาคปฏิบัติรวมอยู่ด้วย

ในเรื่องการสัมภาษณ์รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ได้ใช้ความเห็นข้างมากของกรรมการ เป็นเครื่องตัดสิน วิทยมีแบบฟอร์มการสัมภาษณ์และกำหนดคะแนนไว้ คุลยพินิจของกรรมการสัมภาษณ์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลในแต่ละตำแหน่ง จึงเน้นที่การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานเจ้าของอัตรจะเป็นประธานกรรมการ และมีหน่วยงานบริหารบุคคลเข้าร่วมคัดเลือกด้วยเสมอ จึงเห็นได้ว่า การแต่งตั้งกรรมการสัมภาษณ์เป็นเรื่องสำคัญ เพราะกรรมการจะเป็นตัวแทนขององค์การในการคัดเลือกบุคคล ซึ่งพบว่ากพน. และ กพค. ได้มอบหมายให้บุคคลในระดับสูงมาสัมภาษณ์เสมอ หลังจากที่มีการสอบสัมภาษณ์แล้ว ในรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องรายงานผลการคัดเลือกให้ผู้ว่าการทราบ และใช้วิธีการติดประกาศผู้ที่สอบได้ ขั้นตอนของการคัดเลือกหลังจากที่ผู้สมัครสอบได้แล้วมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับเอกสารการว่าจ้าง ซึ่งทุกแห่งมีความคล้ายคลึงกัน คือ ให้ผู้ที่สอบได้มารายงานตัว ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงานอย่างละเอียดอีกครั้ง ตรวจสอบสุขภาพจิตส่งตัวไปที่โรงพยาบาล และมีการสอบประวัติจิตยให้ผู้สมัครไปพิมพ์ลายนิ้วมือที่สถานีตำรวจที่ผู้สมัครมีที่อยู่ขณะเขียนบ้านท้องถิ่น

ในเรื่องการสอบประวัติและการตรวจสอบสุขภาพนี้ ผู้ศึกษาพบว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่งเน้นที่ความถูกต้องของเอกสาร เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครได้ให้ข้อเท็จจริงถูกต้องเพียงใด แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาจากจดหมายหรือหนังสือรับรอง บางครั้งไม่

อาจเชื่อถือได้ทั้งหมด เนื่องจากผู้รับรองให้ข้อมูลไม่มากพอ ส่วนในเรื่องการตรวจสอบสุขภาพของผู้สมัคร ควรจะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการคัดเลือก เพราะบางครั้งเป็นเรื่องที่เสียเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะขั้นตอนที่เน้นมากที่สุดของการคัดเลือกก็คือเรื่องการทดสอบและการสัมภาษณ์ ดังนั้นแม้ว่า กปภ. จะให้ผู้สมัครตรวจร่างกายก่อนที่จะมีการสอบ แต่ถ้าผู้สมัครไม่สามารถผ่านการสอบและการสัมภาษณ์ได้ การมีสุขภาพดีก็อาจจะไม่ถูกคัดเลือกให้เข้าทำงานได้ ส่วนการเน้นเรื่องการทาสัญญาค่าประกันของ กปภ. กพผ. และ กพท. ถ้าเป็นตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบเรื่องเงินหรือทรัพย์สินที่มีค่า ก็ควรจะให้มีการค่าประกัน ซึ่งอาจเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก เสียเวลาและทำให้ขั้นตอนการคัดเลือกมากเกินไป และอาจจะทำให้ไม่ได้คนมาปฏิบัติงานตามความต้องการได้

มีข้อนำส่งภาคคือ กพท. เน้นให้ผู้สมัครที่สอบได้ทุกตำแหน่งต้องทาสัญญาค่าประกันการทำงานโดยให้ทำการค่าประกันด้วยบุคคล และมีหยานที่เป็นพนักงานของ กพท. ร่วมเซ็นชื่อในสัญญาด้วยและให้ผู้สมัคร เขียนใบสมัครงานในขั้นตอนสุดท้ายและมีการตรวจสอบหลักฐานการสมัครงานอย่างละเอียดอีกครั้ง ส่วน กปภ. จะให้ผู้สมัครงานตรวจสอบสุขภาพและให้นำใบรับรองแพทย์มาแสดงในก่อนรับสมัครงานก่อน และเมื่อผู้สมัครได้รับการคัดเลือกแล้ว มีบางตำแหน่งที่ผู้สมัครจะต้องทาสัญญาค่าประกัน ถ้าเป็นตำแหน่งเกี่ยวกับการเงินต้องค่าประกันด้วยเงินสด แต่บางตำแหน่งก็ต้องทาสัญญาค่าประกันด้วยเงินสดและมีบุคคลค่าประกันด้วย ส่วนผู้ที่สอบได้ในทุกตำแหน่งของ กพผ. ก่อนเข้าทำงานต้องมีการทำค่าประกัน ซึ่งผู้ค่าประกันจะต้องมีคุณสมบัติตามที่ กพผ. กำหนด

#### 4. การวิเคราะห์ข้อจำกัดและปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

ข้อจำกัดในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลของรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามขั้นตอนและระเบียบที่วางไว้ ซึ่งต้องมีการรายงานผลการทำงานให้เป็นไปตามลำดับขั้น แต่ละขั้นตอนต้องใช้เวลาในการดำเนินงานค่อนข้างนาน อย่างไรก็ตามการพิจารณา



ข้อจำกัด ผู้ศึกษาได้แยกเป็น 2 ประเด็น คือ

4.1 การวิเคราะห์ข้อจำกัดและปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการ  
สรรหาบุคคล จากการศึกษาขั้นตอนการสรรหาบุคคลในรัฐวิสาหกรรรมแต่ละแห่งพบ  
 ว่ารัฐวิสาหกิจทุกแห่งเน้นการสรรหาบุคคล จากภายในองค์การ เป็นหลัก เพราะเป็น  
 นโยบายของการสรรหาบุคคล ซึ่งให้ความสำคัญแก่พนักงานก่อนที่จะมีการสรรหา  
 บุคคลภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กบป. ได้ให้สิทธิไปถึงบุตรพนักงานด้วย แต่สำหรับ  
 การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมักประสบกับปัญหาเรื่อง  
 ความสามารถในการรับสมัคร เนื่องจากการเปิดรับสมัครบุคคลจากภายนอก มักมี  
 ผู้สมัครมาสมัครงานจำนวนมาก ซึ่งในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะประสบปัญหาเรื่องจำนวน  
 เจ้าหน้าที่ในการรับสมัครมีน้อย ผลที่ตามมาคือข่าวสารการรับสมัครงานมักถูกปิดเป็น  
 จากความจริงหรือมีการแอบอ้าง ซึ่งผู้แอบอ้างสามารถแสวงหาผลประโยชน์จากการ  
 รับสมัครได้ง่าย ทำให้องค์การเสื่อมเสียชื่อเสียง และเกิดความเข้าใจผิดต่อกลุ่ม  
 ผู้สมัครงาน ข้อจำกัดอีกประการก็คือรัฐวิสาหกิจทุกแห่งมักไม่เน้น ให้เจ้าหน้าที่  
 ออกไปทำการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ เช่น สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะ  
 กพท. ไม่มีนโยบายการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ ทำให้แหล่งแรงงานถูกปิด  
 อยู่ในวงแคบ เมื่อการสรรหาบุคคลมีกำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ อีกทั้งการส่งเจ้า-  
 หน้าที่ออกไปสรรหาแรงงานจากภายนอกยังทำได้ไม่ทั่วถึง หรือการเจาะไปที่แหล่ง  
 แรงงานที่องค์การมีความต้องการยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ หรือวิธีการ  
 สรรหายังไม่ได้นำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ ทำให้ผู้สมัครในบางตำแหน่งซึ่งองค์การ  
 มีความต้องการ ไม่ทราบลักษณะงานที่แท้จริงว่างานในตำแหน่งนั้นๆ ทำทนายความรู้  
 ความสามารถเพียงใด แม้ว่ากบป. ได้แจ้งลักษณะงานไว้ในประกาศรับสมัครงาน  
 ค่อนข้างละเอียด แต่ข่าวสารรับสมัครงานก็ยังคงอยู่ในวงจำกัด ก็ทำให้แรงงานบาง  
 ประเภท เช่น วิศวกร แพทย์ เกษีษกร นักคอมพิวเตอร์และอื่นๆ ไม่สนใจที่จะมา  
 สมัครงาน ในขณะที่เดียวกันรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคก็ถูกจำกัดในเรื่องอัตรา  
 เงินเดือนของพนักงาน ซึ่งจะ เป็นไปคามารโครงสร้างที่รัฐกำหนดไว้ ทำให้การแข่งขัน  
 ในเรื่องค่าจ้างไม่สามารสู้กับองค์การอื่นๆ หรือสถาบันที่มีความสามารถ  
 ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้สมัครงานที่สูงกว่าได้ ผลที่ตามมาก็คือเมื่อองค์การมี

ความต้องการบุคคลประเภทเหล่านี้ มักจะมีผู้สมัครมาให้เลือกน้อยและมักไม่ได้คน  
ความต้องการ

4.2 การวิเคราะห์ข้อจำกัดและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการศึกษาเลือกบุคคล  
การคัดเลือกบุคคลในรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคส่วนใหญ่แล้วมักจะมีระเบียบกำหนดไว้ เป็นแนวปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนและบางครั้งเกิดความไม่คล่องตัว ซึ่งผู้ศึกษาพบว่าในการคัดเลือกบุคคล เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน การดำเนินการต่างๆ ต้องเป็นไปตามหมายกำหนดการแต่ละขั้นตอน การคัดเลือกบุคคล แม้ว่าใช้เวลาดำเนินการค่อนข้างนาน แต่ผลที่ได้จากการดำเนินการมักมีให้นำมาวิเคราะห์กันอย่างแท้จริง เนื่องจากรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 5 แห่งนี้ ยังไม่มีการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย ดังนั้นในแต่ละตำแหน่งที่มีการคัดเลือกบุคคลจึงเป็นไปตามคำขออนุมัติอัตรามากกว่าที่ควรจะเป็นไปตามความต้องการของตำแหน่งงานนั้น เห็นได้ว่ากพน. ให้อำนาจแบบอาจารย์ในตำแหน่ง เป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์ กพน. และกปก. ให้ความพยายามในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน แต่ก็ยังทำได้ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร เมื่อไม่สามารถวิเคราะห์งานในแต่ละตำแหน่งได้ เกณฑ์ในการคัดเลือกก็มักเป็นไปตามดุลยพินิจของกรรมการมากกว่า ถึงแม้ว่ารัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะมีขั้นตอนการคัดเลือก เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบสุขภาพ แต่จะดำเนินการอย่างไรมีประสิทธิภาพ ก็ต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์งานอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ดังนั้นการทดสอบจึงเป็นเพียงวัตถุประสงค์ เพราะคะแนนการทดสอบยังไม่มีอิทธิพลเพียงพอกับการประเมินความคิดของผู้รับการทดสอบ ส่วนการสัมภาษณ์ของกรรมการ ส่วนใหญ่แล้วเป็นการพิจารณาบุคลิกลักษณะ ซึ่งทั้งการทดสอบและการสัมภาษณ์จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อมีการตั้งเกณฑ์ของแต่ละตำแหน่งงาน และจะต้องมีการพยากรณ์ที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้เพื่อให้ได้ผลคงเส้นคงวา การดำเนินการคัดเลือกบุคคลให้ถูกต้องตามหลักวิชาการนี้ เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายขององค์การต้องให้ความร่วมมือกันช่วยวิเคราะห์ แต่เนื่องจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 5 แห่งนี้ มีขนาดค่อนข้างใหญ่ การบริหารงานมีความซับซ้อนและลักษณะงานมีความแตกต่างกันมาก ทำให้การวิเคราะห์งาน การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การสร้างเกณฑ์ในการทดสอบและการสัมภาษณ์ทำได้ยาก จึง



เป็นข้อจำกัดที่ทำให้การคัดเลือกบุคคลไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผลที่ตามมาคือการคัดเลือกมักเป็นชั้นคนที่ผู้บริหารสูงเป็นผู้กำหนดแนวทาง เพื่อใช้ เป็นแนวปฏิบัติมากกว่าจะเป็นไปตามลักษณะงานที่แท้จริง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย