

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการในกองทัพอากาศให้เกิดประสิทธิภาพนั้น...ต้องทำอย่างไร

...น.ท.หญิง ทิพย์ลิตา เกตุหิรัญภิมย์



การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในปัจจุบัน นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก สำหรับผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์กร เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกองการสรรหากำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ ก็ตระหนักดีในเรื่องนี้ เพราะเป็นหน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการในกองทัพอากาศ ดังนั้นวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีขั้นตอนและหลักเกณฑ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง บริสุทธิ์ ยุติธรรม และมีความเหมาะสมกับแผนการบรรจุกำลังพลในปีงบประมาณนั้น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ตรงตามความต้องการของกองทัพอากาศมากที่สุด รวมทั้งมีความเหมาะสมกับลักษณะงานและตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์สูงสุด ดังคำกล่าวที่ว่า “เลือกคนที่ใช่ มาทำงานที่ชอบ องค์กรจะก้าวหน้า”

ความหมายและความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) คือ กระบวนการค้นหา กลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น จะต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและสามารถดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ให้เกิดความสนใจที่จะเข้ามาร่วมปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย (แผนกแผนการสรรหา กองการสรรหากำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ, ๒๕๕๙)

จากความหมายของการสรรหาและการคัดเลือกที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสรรหาบุคลากรเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กรในระยะยาว องค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความรอบคอบในการวางแผนการดำเนินการสรรหา ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์และบริหารจัดการในด้านปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งจะต้องใช้วิธีการในการแสวงหาและจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเชิงศักยภาพ ทักษะและคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ ให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ในอดีตกระบวนการการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไม่ได้พิจารณาถึงความเหมาะสมและวัฒนธรรมองค์กรมากเท่าไรนัก ขอเพียงแต่ให้ให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามประกาศรับสมัครและผ่านการทดสอบทัศนคติของบุคคลเท่านั้น แต่ในปัจจุบันกระบวนการการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไม่ได้พิจารณาเพียงแค่ว่าคุณสมบัติครบถ้วน หรือผ่านการทดสอบทัศนคติแต่อย่างใด อาจจะต้องรวมถึงการทดสอบคุณสมบัติด้านความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย (กฤตินี กุลเพ็ง, ๒๕๕๕, น. ๑๑)

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น นับว่ามีความสำคัญต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งสิ้น อาจจะสรุปได้ว่า “บุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตามเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานขององค์กร ถ้าองค์กรขาดฟันเฟืองอันใดไปก็อาจจะทำให้องค์กรนั้นเดินหน้าต่อไปไม่ได้ และในขณะเดียวกันถ้าองค์กรได้ฟันเฟืองที่ดีมีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าก้าวไกลได้เช่นกัน” ดังนั้นเพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงควรมีระบบ กระบวนการและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดี ให้มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

ระบบการสรรหาและคัดเลือก

ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีนั้น ควรทำแบบมีคุณธรรมหรือคัดเลือกตามคุณวุฒิและความรู้ความสามารถ โดยผู้สรรหาจะต้องทำการทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งการสรรหาแบบมีคุณธรรมนั้น ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาสมัครและวิธีการสอบแข่งขันจะไม่คำนึงถึงความใกล้ชิด เพศ เชื้อชาติ หรือชาติตระกูลเป็นเกณฑ์ตัดสิน ต้องถือว่าทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ใครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งก็จะได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม โดยมีการพิจารณาระบบคุณธรรมมาใช้ในการสรรหา ซึ่งมีหลักคุณธรรมที่สำคัญ ๔ ประการ ดังนี้ (ถวิล อรัญเวศ, ๒๕๖๐)

๑. หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคล เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์และพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ สีผิว ศาสนาและการกำหนดค่าตอบแทน ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน”

๒. หลักความสามารถ (Competence) การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด

๓. หลักความมั่นคง (Security of tenure) เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพ บุคคลจะได้รับการคุ้มครอง ไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง ช่วยให้ผู้นับปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

๔. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) โดยกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคคลอย่างเป็นทางการเมือง ไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ เพื่อให้ข้าราชการประจำปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความภาคภูมิและความสามารถในระบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย

กระบวนการทดสอบความรู้ความสามารถ ต้องมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน ไม่เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องหรือต่อผู้ใด ซึ่งการทดสอบดังกล่าวควรมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการทดสอบทั้งความรู้ความสามารถให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร สามารถตรวจสอบ และทวนสอบได้จากบุคคลที่เป็นกลาง สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ เพื่อให้แน่ใจได้ว่ากระบวนการทดสอบนั้นเที่ยงธรรมและได้มาตรฐาน (กฤตินี กุลเพ็ง, ๒๕๕๕, น. ๑๔)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบและมีความชัดเจนในการปฏิบัติ จึงควรพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (กฤตินี กุลเพ็ง, ๒๕๕๕, น. ๑๗-๑๘)

๑. นโยบายขององค์กร เนื่องจากนโยบายเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการสรรหาที่ผู้รับผิดชอบในการสรรหาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า องค์กรมีนโยบายอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพราะบางองค์กรเน้นให้ได้คนเก่งที่สุด ในขณะที่บางแห่งอาจจะเน้นให้ได้คนที่ดีที่สุด เพราะถือว่าคนดีสอนให้เก่งได้ เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ องค์กรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนและต้องสร้างเงื่อนไขที่จูงใจให้ได้บุคลากรตามที่เราต้องการ

๒. แผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องสำหรับผู้รับผิดชอบในการสรรหาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อให้ทราบว่าการสรรหาบุคลากรตำแหน่งใดบ้าง มีคุณสมบัติอย่างไร ในช่วงเวลาใดและมีแผนทดแทนกำลังคนจัดทำไว้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้เตรียมการสรรหาบุคลากรให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้

๓. สภาพแวดล้อมทั่วไป ในการสรรหาจะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อสรรหาบุคลากร โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกในเรื่องตลาดแรงงาน อัตราการว่างงาน กฎหมายแรงงาน การขยายตัวทางเศรษฐกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทคู่แข่ง เช่น กรณีเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ หากคนว่างงานมากการสรรหาบุคลากรย่อมทำได้ง่าย ซึ่งถือว่าเป็นช่วงที่องค์กรได้เปรียบในการสรรหา

๔. คุณสมบัติของผู้สรรหา ความรู้และความสามารถของผู้สรรหาเอง ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึง ผู้สรรหาควรทราบชัดเจนถึงขอบเขตงานที่จะต้องทำ ความต้องการขององค์กร ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนงานที่ดี และการติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานขององค์กรมากที่สุด

กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถหาบุคคลที่ต้องการได้ตามกำหนดระยะเวลา ซึ่งมีกระบวนการทำงานดังนี้

๑. การวางแผนสรรหาและคัดเลือก โดยพิจารณาถึงระบบและรูปแบบ ตลอดจนแนวทางการสรรหาและคัดเลือกในแต่ละปี เพื่อให้สามารถวางแผนที่มีประสิทธิภาพและสามารถสื่อสารไปถึงกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรงมากที่สุด

๒. กำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร ลักษณะของงานและคุณสมบัติของผู้สมัคร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของงานในตำแหน่งที่จะสรรหาเสียก่อน โดยการจำแนกจัดทำตารางตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร อันเป็นพื้นฐานที่ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของงานในตำแหน่งที่จะสรรหาและทราบถึงความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของผู้สมัครในตำแหน่งนั้น ๆ

๓. วิธีการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งจะต้องมีการกำหนดแหล่งสรรหา โดยพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมกับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร

๓.๑ การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ได้แก่

๓.๑.๑ ข้อดี

๓.๑.๑.๑ เป็นหลักประกันในการทำงาน ให้โอกาสสร้างความก้าวหน้า

๓.๑.๑.๒ เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และสามารถสร้างความผูกพันที่ดีระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงาน

๓.๑.๑.๓ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามสายงาน

๓.๑.๑.๔ เป็นการจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ตั้งใจปฏิบัติงาน เพราะมีเส้นทางความเจริญก้าวหน้า

๓.๑.๑.๕ ลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

๓.๑.๑.๖ องค์กรได้ประโยชน์จากบุคลากรขององค์กรเอง

๓.๑.๒ ข้อเสีย

๓.๑.๒.๑ เป็นการปิดกั้นบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน

๓.๑.๒.๒ เกิดระบบอุปถัมภ์ ซึ่งอาจก่อผลเสียด้านประสิทธิภาพและชื่อเสียงหน่วย

๓.๑.๒.๓ เสียโอกาสเปิดรับทรัพยากรบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

๓.๑.๒.๔ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลและหน่วยงานภายนอก

๓.๒ การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ได้แก่

๓.๒.๑ ข้อดี

ที่ว่าง

๓.๒.๑.๑ ได้โอกาสคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบรรจุในตำแหน่ง

๓.๒.๑.๒ เปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันทั้งบุคคลภายในและภายนอก

๓.๒.๑.๓ เป็นการส่งเสริมบุคลากรภายในให้เรียนรู้พัฒนาตัวเอง

๓.๒.๑.๔ ป้องกันการผูกขาดและเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับหน่วย รวมทั้งเกิดการสร้างสรรค์ระบบงานใหม่ ๆ

๓.๒.๒ ข้อเสีย

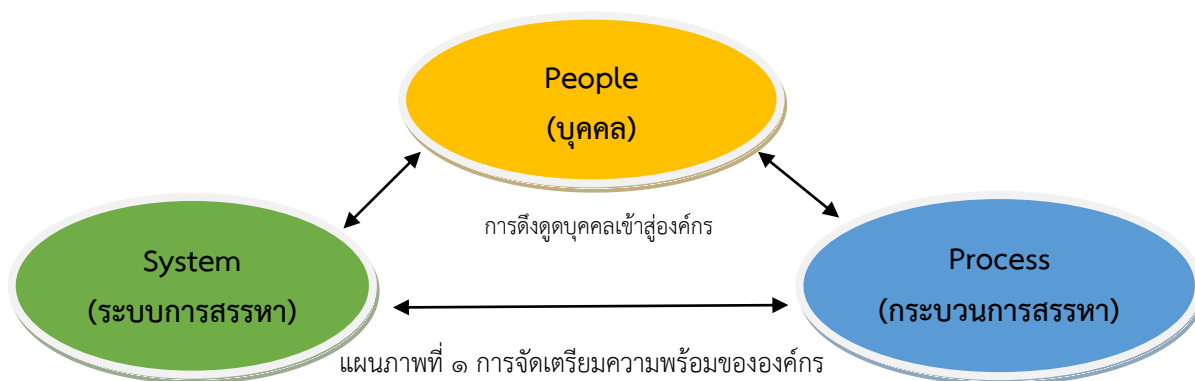
๓.๒.๒.๑ เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กร เป็นการปิดกั้นความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจเกิดการต่อต้าน หรือไม่ทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

๓.๒.๒.๒ สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

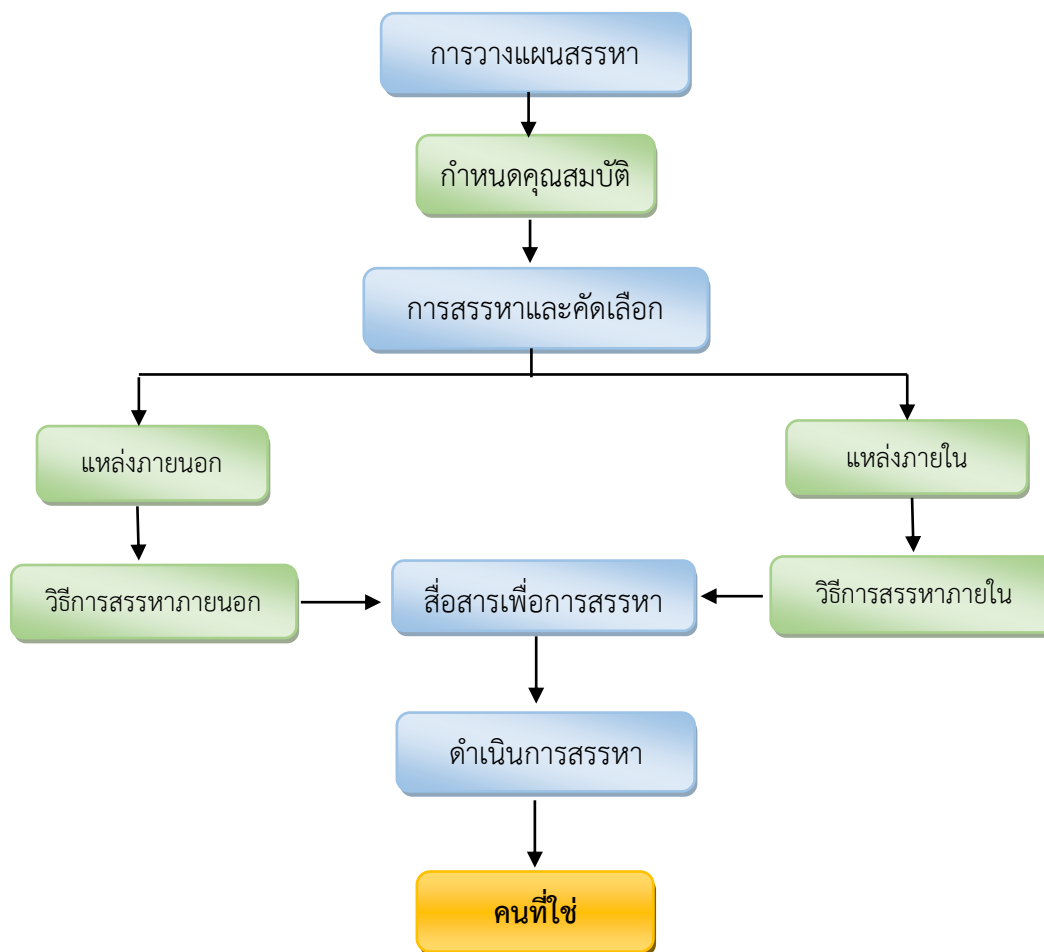
๔. การสื่อสารเพื่อการสรรหาและคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง คือการประกาศรับสมัครงาน ได้แก่ ติดประกาศภายในองค์กร ประกาศภายนอกองค์กรและประกาศในสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งประกาศตามสื่อต่าง ๆ หรือช่องทางอื่น ๆ ซึ่งจะต้องตรวจสอบรายละเอียดให้มีความถูกต้อง

๕. การดำเนินการสรรหาและคัดเลือก หลังจากประกาศรับสมัครงานแล้วก็จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยวิธีการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบวิชาการ การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย การทดสอบภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ รวมทั้งการตรวจร่างกายทางการแพทย์ เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีประสิทธิภาพในการกลั่นกรองให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสม ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Put the right man on the right job)”

การจัดเตรียมความพร้อมขององค์กร



กระบวนการสรรหาและคัดเลือก



แผนภาพที่ ๒ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

สรุป การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการในกองทัพอากาศให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จะต้องมึระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดี ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้ง ๓ ด้าน คือ องค์กรหรือผู้สรรหา ผู้สมัคร และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยยึดถือหลักคุณธรรม ความถูกต้องให้เป็นไปตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่กำหนด ตลอดจนกระบวนการสรรหาและคัดเลือกจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและเหมาะสม จึงจะทำให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นกระบวนการสรรหาที่ดี จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ต้องการบรรจุเข้ามาสมัคร รวมทั้งก่อนการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงลักษณะและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ซึ่งจะต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการพิจารณา กำหนดแนวทางและวิธีการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการสื่อสารเพื่อการสรรหาและคัดเลือกนั้น

ก็เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นความสำคัญในการสื่อถึงรายละเอียดวิธีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้สามารถสื่อสารไปถึงกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรงมากที่สุด รวมทั้งยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ ความน่าสนใจและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอีกด้วย ซึ่งตรงกับคำกล่าวที่ว่า “เลือกคนที่ใช้ มาทำงานที่ชอบ องค์กรจะก้าวหน้า”

บรรณานุกรม

กฤติน กุลเพ็ง. (2555). กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด.

ถวิล อรัญเวศ. (2560). การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม, 2562, จากเว็บไซต์: http://thawin09.blogspot.com/2017/01/blog-post_904.html

แผนกแผนการสรรหา กองการสรรหากำลังพล สำนักนโยบายและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ. (2559). การสรรหาและคัดเลือกบุคคลพลเรือนเข้าเป็นข้าราชการในกองทัพอากาศ. กรุงเทพฯ