

การสรรหาบุคคลเข้าทำงานของ สวป.

ถ้าจะตั้งคำถามว่า "อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมขององค์การใดองค์การหนึ่งบรรลุถึงเป้าหมายควยควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล?" คำตอบส่วนใหญ่ที่เราจะได้รับคือ "คน" เมื่อคนมีบทบาทขึ้นมาในฐานะเป็นตัวจักรที่สำคัญของหน่วยงานเช่นนี้ ปัญหาอย่างหนึ่งที่จะเกิดขึ้นคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเลือกหาคนดี มีความรู้ความสามารถที่สุดในตลาดแรงงาน ให้เขามารวมทำงานสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การที่เขาสังกัด กล่าวกันว่า การรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่เป็นเรื่องสำคัญที่สุดของนักบริหาร เพราะอะไร ๆ ก็อยู่ที่คนทั้งนั้น และการเลือกทั้งหลายในโลกนี้ไม่มีอะไรยากเท่าเลือกคน สำหรับสิ่งของ พืช สัตว์ เครื่องจักรกล เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนเพชรนิลจินดา เรายังมีทางเลือกทางทดลองให้ลองแต่ได้ แต่เรื่องเลือกคนนั้นเป็นเรื่องลำบากอย่างยิ่ง การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การของรัฐบาล จึงต้องจัดวางมาตรการ ตลอดจนระเบียบไว้อย่างพิถีพิถัน รัดกุม และละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้เกิดความแน่นอนใจใกว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เข้ามามีปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างแท้จริง ควยควมสมรรถภาพในการทำงานของบุคคลทุกคนในองค์การเท่านั้น ที่จะรวมพลังกันทำให้เกิดสมรรถภาพขององค์การ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลจึงถือกันว่าเป็นงานแรกที่จะคอยกันเอาบุคคลผู้ขาดคุณสมบัติหรือไร้สมรรถภาพออกไปเสียก่อนแต่เนิ่น ๆ ยิ่งถ้าเป็นองค์การของรัฐบาล ซึ่งให้หลักประกันความมั่นคงแก่ข้าราชการและลูกจ้างรัฐบาลไว้สูงควยแล้ว การรับคนเข้าและเอาคนออกทำได้ยากกว่าบริษัทเอกชน ถ้าปล่อยให้บุคคลผู้ไม่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เข้ามารทำงานกันมาก ๆ ผลร้ายก็จะตกอยู่กับองค์การนั้น ๆ รวมตลอดจนถึงประชาชนผู้มาขอรับบริการควย

๕.๑ หลักการและกระบวนการวิธีที่ใช้เลือกสรรบุคคล

การสรรหาบุคคล หมายถึงกระบวนการชักจูงคนที่มีความรู้ ความสามารถและสนใจในการทำงาน

๑. พาณฯ จอมพลสฤษดิ์ ชนระวิธต์ "คำกล่าวเนื่องในโอกาสเป็การประชุมพัฒนานักบริหาร" ฐนที่ ๑/๒๕๐๘, ๓: หอประชุมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๘, จาก วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๘, เมษายน ๒๕๐๘, หน้า ๓

ตามที่เรากำหนดความต้องการเอาไว้ให้เขามาสมัครทำงานในองค์การ กระบวนการดังกล่าวจึงเริ่มตั้งแต่ว่าหาบุคคลซึ่งจะมาทำงานตามหน้าที่ซึ่งใดวางไว้ การสอบเพื่อคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ การบรรจุพนักงานใ้ถูกต้องหรือตรงกับงานอย่างที่เขาได้เคยเรียนรู้อะไรหรือมีประสบการณ์อยู่แล้ว (put the right men in the right job)^๒ ส่วนกระบวนการเลือกสรรบุคคลเป็นการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การค้นหาและใช้ประโยชน์จากแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ การใช้เอกสารแจ้งรับสมัครงานที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้วิธีทดสอบแบบทันสมัย ซึ่งมีความเชื่อถือได้ในระดับสูง การค้นหาผู้ที่มาแข่งขันกันจากภายนอก และภายในวงงานของรัฐเองอย่างกว้างขวาง^๓ การกำหนดตัวบุคคลที่ต้องการให้มาร่วมคณะครั้งนี้ นับว่าเป็นงานชั้นที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบอย่างมาก เพราะความสามารถในอนาคตของทั้งคณะขึ้นอยู่กับการคัดเลือกนี้ เมื่อการคัดเลือกบุคคลมีความสำคัญในฐานะที่เป็นประตูด่านแรก ซึ่งคอยกั้นกรองเอาแต่คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ระบบการเลือกสรรบุคคลจึงควรมีหลักการและกระบวนการที่ชัดเจนถูกต้องตามหลักวิชาการไว้เป็นเครื่องมือ

อนึ่ง การวิจัยส่วนนี้จะถือว่า กระบวนการสรรหาบุคคลและกระบวนการเลือกสรรบุคคลมีความหมายคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน

๕.๑.๑ หลักการเลือกสรรบุคคลของ สวป.

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามองค์การต่าง ๆ เรามุ่งหลักเกณฑ์อยู่ว่า หมายความว่า

^๒

Winston W. Crouch and Judith N. Jamison, "The work of civil Service Commissions, Personnel Report No.553, (Chicago: Civil Assembly), p.p.30-42 See also Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, (New York: McGraw-Hill Company, 1966), p.52

^๓ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed., (New York: Harper & Row 1962), p. 52

๔ ใ้เรืออากาศโท ตันนัย บูณนาค "การสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลเข้าทำงานในวงการธุรกิจ", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, รวบรวมโดย อมร รักษาศักดิ์ และโสรัจ สุจริตกุล, แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่สอง, (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๑๔) หน้า ๑๑๗

จึงจะถึงคุณคนเข้ามาให้เราคัดเลือกมากที่สุด เมื่อมีผู้สมัครตามต้องการแล้ว เราคงจะให้บุคคลเหล่านี้ ทำการสอบแข่งขันกันโดยวิธีหลักการสรรหาบุคคล ซึ่งเป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบันนี้ ๒ ระบบคือ

- ก. ระบบคุณธรรม
- ข. ระบบอุปถัมภ์

รายละเอียดของระบบทั้งสองนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวไว้โดยละเอียดแล้วในบทที่ ๓ ว่าด้วยหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบใหม่ จึงไม่จำเป็นต้องนำมากล่าวอีก

สรุป. นำเอาทั้งระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการคัดเลือกบุคคล เช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ถ้าเป็นการรับสมัครพนักงาน/เจ้าหน้าที่โดยทั่วไป การสอบคัดเลือกบุคคลก็จะอาศัยระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์ นั่นคือ ผู้สมัครสอบคัดเลือกจะได้รับโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันในการแสดงความรู้ ความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่ นอกจากบางตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งเป็นตำแหน่งสูง ๆ ที่ค่อนข้างจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบมาก ต้องการผู้มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะอย่างที่ไม่สามารถหาได้จากตลาดแรงงานทั่ว ๆ ไป การรับสมัครบุคคลประเภทนี้ต้องอาศัยความรู้จักเป็นการส่วนตัวบ้าง ตัวอย่างเช่น สถานีวิจัยเทคนิควิทยา ต้องการรับสมัครพนักงานประเภทนักวิจัย ผู้มีความรู้ความชำนาญทางสาขาเยื่อกระดาษ หรือโพรเซสซิงกระดาษเทียม โดยบุคคลดังกล่าวคงมีคุณวุฒิในขั้นปริญญาโทหรือปริญญาเอก จะเห็นได้ว่าการสรรหาบุคคลผู้มีความรู้ความชำนาญทางด้านเหล่านี้ทำได้ยากมาก แม้จะได้มีการปิดประกาศรับสมัครเป็นการทั่วไปหลายหน ออกประกาศทางวิทยุและหนังสือพิมพ์ ตลอดจนส่งใบประกาศรับสมัครไปตามมหาวิทยาลัยแล้ว ก็ยังไม่มีผู้ใดมายื่นใบสมัคร ดังนั้นการแก้ปัญหาดังกล่าว ต้องใช้วิธีไปชักชวนหรือขอยืมตัวบุคคลที่มีคุณวุฒิตามที่สรุปต้องการจากหน่วยงานรัฐบาล องค์การของรัฐ หรือบริษัทเอกชนต่าง ๆ จึงคล้ายกับเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์นั่นเอง

๕.๑.๒ กระบวนการที่ใช้ในการเลือกสรรบุคคล

วิธีการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันนี้ ๒ แบบ

- ก. การคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์กร



๒. การคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์การ

ก. การคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์การ

วิธีนี้ใช้อยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และทุกประเทศที่เจริญรุดตามระบบการบริหารงานของทั้งสองประเทศ รวมทั้งวงการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย การคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์การ ยึดหลักและระเบียบกฎเกณฑ์ว่า ต้องบรรจุคนจากตำแหน่งต่ำ ๆ ก่อน โดยถือเอาการรับราชการเป็นอาชีพประจำ (Career Service)^๒ บุคคลผู้ได้รับการคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นภายในสำนักงานจะต้องมีความรู้และความสามารถที่เหมาะสม

ผลดีขององค์การจะได้รับจากการคัดเลือกบุคคลภายในองค์การก็คือ หัวหน้ารุ่นและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานให้แก่วุฒิบัตินในองค์การ เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น^๓ แต่วิธีการคัดเลือกแบบนี้ก็มีผลเสียเช่นเดียวกัน คือทำให้เกิดความไม่ออกเงยทางภูมิปัญญาในหมู่วุฒิบัติน เพราะไม่มีการ inject new blood เนื่องจากวุฒิบัตินอยู่เดิมไม่มีความคิดก้าวหน้า เคยเห็นแกมบูยงกับมดดูตาทำอะไรทำอย่างนั้น

ลักษณะการคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์การของวงราชการไทย ก็ไต่แก การสอบข้าราชการชั้นจัตวาเป็นจันตรี หรือชั้นตรีเป็นชั้นโท ส่วนการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้ากองไปจนถึงชั้นอธิบดีและปลัดกระทรวง ก็ต้องคัดเลือกเอาจากบุคคลภายใน เป็นต้น

ข. การคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์การ

วิธีคัดเลือกบุคคลแบบนี้ถือว่าให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไปมากที่สุด เพราะเป็นการเปิดโอกาสอย่างกว้างขวางให้แกทุกคนได้มีโอกาสเท่าเทียมกันในวันที่จะแสดงความรู้ ความสามารถตามที่ตนมีอยู่ เพื่อสอบแข่งขันกันเข้าทำงาน สำหรับประเทศอังกฤษ ซึ่งนิยมให้บุคคลเข้ารับราชการตั้งแต่อายุยังเยาว์ เพื่อบุคคลจะได้ยึดการปรับราชการเป็นวิชาชีพ ก็มีกฏอัยการคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์การเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับวิชาความรู้ที่บุคคลได้รับหรือฝึกอบรมมาในขณะที่อยู่ในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย

^๒ Kesem Suwanagul, Nature and Concept of Modern Public Personnel Administration, (Bangkok: The Press of the Social Science Assosiation of Thailand), p. 16

^๓ สมพงษ์ เกษมสิน, op. cit., หน้า ๑๑๕

ด้อย มากกว่าสิ่งอื่น^๕ ส่วนในสหรัฐอเมริกา การคัดเลือกบุคคลจากภายนอกเข้ามาทำงานในองค์การ มักให้ความสำคัญกับประสบการณ์ และความรู้ความชำนาญที่คนนั้นมีอยู่ มากกว่าความรู้ที่เคยได้เล่าเรียนมาจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย^๖

หันมาดูการบริหารราชการพลเรือนในประเทศไทย วิธีรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติราชการประจำ ถัดหลักการคัดเลือกจากภายนอกองค์การทำนองเดียวกัน โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ และฉบับปัจจุบัน พ.ศ. ๒๔๘๕ กับแก้ไขเพิ่มเติมในระยยะต่อมา กำหนดขอบเขตและหลักเกณฑ์ไว้ตามระบบคุณวุฒิ ก่อให้มีการคัดเลือกข้าราชการโดยการสอบแข่งขันโดยถือหลักความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ และมีข้อกำหนดให้การรับราชการมีกรณีเมืองเข้ามาแทรกแซง นอกจากนี้ยังให้ความเสมอภาคกับทุกคนที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ใน การสอบแข่งขัน กบิให้มีความมั่นคงในตำแหน่งโดยการ ออกจากราชการต้องเป็นไปในทางที่กฎหมายกำหนดไว้^๗ หน่วยงานบริหารบุคคลกลางซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นข้าราชการพลเรือน คือ "สำนักงาน ก.พ." โดยจัดดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ เรียกว่า คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการแสวงหาและคัดเลือกบุคคลชั้น ก.พ. จึงได้มอบอำนาจให้ อ.ก.พ. กระทรวง อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. จังหวัด ไปจัดการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการพลเรือนอีกใ่ส่วนหนึ่ง

๕.๑.๓ กระบวนการวิธีที่ สวป. ใช้ในการเลือกสรรบุคคล

ก่อนจะรับบุคคลบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานใดของ สวป. ต้องมีการสำรวจตรวจสอบเสียก่อนว่าหน่วยงานนั้น ๆ ขาดอัตรากำลังคนหรือมีงานในหน้าที่เพิ่มขึ้นจนจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระหรือไม่ ถ้ามี สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งดังกล่าวนี้เกิดขึ้น หัวหน้าหน่วย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือผู้อำนวยการกลุ่ม ก็จะทำเรื่องเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จนถึงสาเหตุของความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๕รายละเอียดโปรดดูใน Felix A. Nigro, Public Personnel Administration, (New York: Henry Holt and Co., 1959), Chapter 5

^๖ Ibid.

^๗ เกษม สุวรรณกุล, "การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณวุฒิ", วารสารการบริหาร, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๑๓, หน้า ๔๒ - ๔๓

เช่น พนักงานเก่าลาออกไปทำให้อัตรากำลังคนขาดไปจำนวนหนึ่ง หรืองานที่ กำลังปฏิบัติอยู่เพิ่มอย่างมาก
มาเป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องขออนุมัติรับสมัครพนักงานใหม่ เพื่อมาช่วยปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังต้อง
กำหนดประเภท ชั้น ตำแหน่ง และคำอธิบายหน้าที่การงานของพนักงานที่จะรับใหม่ให้ชัดเจนและละเอียด
ถี่ถ้วนด้วย เงินเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ก่อนเปิดรับสมัครพนักงานใหม่ ผู้บริหารงานจึงต้องสอบถาม
เจ้าหน้าที่งบประมาณว่ามีเงินเพียงพอที่จะจ่ายเป็นค่าจ้างแก่ผู้ที่จะรับเข้ามาใหม่หรือไม่

เรื่องราวขอบรรจุพนักงานใหม่จะได้รับการส่งผ่านไปจนถึงผู้ว่าการ เมื่อผู้ว่าการพิจารณาเห็น
ชอบด้วยแล้ว ก็จะส่งเรื่องไปให้เลขาธิการ กวป. เตรียมร่างเพื่อเสนอเข้าที่ประชุม กวป. กวป. จะเป็น
ผู้พิจารณาและตัดสินใจรับพนักงานใหม่หรือไม่ ถ้าที่ประชุมตรวจสอบดูรายละเอียดแล้วเห็นว่าเป็นการสมควร
ก็จะมีมติ กวป. อนุมัติให้หน่วยงานที่ยื่นเรื่องราวมานั้นรับสมัครพนักงานใหม่ตามที่ต้องการได้ ตัวอย่าง เช่น

ขอเพิ่มอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ศูนย์วิจัยและพัฒนาการก่อสร้างแห่งชาติ เอกสารการประชุม

กวป. ที่ ๑๖-๑๘๑/๕๗

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการก่อสร้างแห่งชาติของสถาบันฯ ในปัจจุบันมี โครงการวิจัยต่าง ๆ ที่
จะคงทำถึง ๑๐ โครงการด้วยกัน.....
เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ ปัจจุบันมีเพียง ๒ คน
จึงขอเพิ่มอัตรากำลังคือ สถาปนิกระดับนักทดลองวิทยาศาสตร์ ๑ คน และวิศวกรระดับ
นักทดลองวิทยาศาสตร์ ๑ คน

มติ ๑๕๒/๘

อนุมัติให้เพิ่มอัตรากำลังสำหรับศูนย์วิจัยและพัฒนาการก่อสร้างแห่งชาติได้คือ
สถาปนิกประเภทนักทดลองวิทยาศาสตร์ ๑ ตำแหน่ง และวิศวกรประเภทนักทดลองวิทยา
ศาสตร์ ๑ ตำแหน่ง^{๑๑}

เลขาธิการ กวป. จะจัดส่งมติ กวป. ซึ่งอนุมัติรับพนักงานใหม่ได้ ไปให้ผู้จัดการฝ่ายบริการงาน
บริหารรับทราบเพื่อมอบหมายให้หน่วยบุคคลากรดำเนินการประกาศรับสมัครบุคคลผู้มีคุณสมบัติ และ
ประสิทธิภาพตามความต้องการต่อไป

^{๑๑}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, "มติ กวป. ที่ ๑๕๒/๘" บันทึกรายงานการประชุม ครั้งที่ ๑๕๒ วันที่ ๕ กันยายน ๒๕๑๖, หน้า ๒๗

อนึ่ง เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของ กวป. ผู้ว่าการจึงได้รับมอบอำนาจให้มีสิทธิอนุมัติรับสมัคร และบรรจุพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน ๕,๐๐๐ บาท หรือต่ำกว่านั้น แต่ต้องรายงานการกระทำดังกล่าวให้ กวป. ทราบทันทีภายหลังที่ได้ดำเนินการไปแล้ว^{๑๒} นอกจากนี้ยังมีอำนาจอนุมัติการจ้างลูกจ้างชั่วคราวตามสัญญาด้วย

หน่วยงานแรกที่ทำหน้าที่ออกประกาศรับสมัครบุคคล ตรวจสอบคัดเลือกบุคคลผู้มีคุณสมบัติ และคุณสมบัติ ควบถ้วนตามความต้องการในใบสมัครหรือไม่ คือหน่วยบุคคลากร ดังนั้นการที่ สวป. จะได้คนดีมีความรู้หรือ ประสบการณ์อย่างน้อยแค่ไหนเพียงไร ก็ขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการเลือกสรรบุคคลที่หน่วยบุคคลากร นำมาใช้

(๑) แหล่งกำลังคน

เนื่องจาก สวป. เป็นองค์การของรัฐบาลที่วิจัยและค้นคว้าหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ใหม่ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของชาติ ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงต้อง เป็นผู้มีความรู้และความสามารถทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีทุกสาขา แหล่งที่จะได้บุคคลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของ สวป. ที่สุด คือ คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยทุก ๆ แห่งที่สอนวิชาเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์ สถาบันตลอดจนโรงเรียนอาชีวต่าง ๆ ซึ่งผลิตบัณฑิตและนักเรียนผู้สำเร็จการศึกษามาใหม่ ๆ นอกจากนั้นก็อาจจะได้จากแหล่งกำลังคนประเภทต่าง ๆ จากสมาคมวิชาชีพ ได้แก่ สมาคมวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย สมาคมสถาปนิกสยาม หรือวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย รวมทั้งสื่อมวลชนต่าง ๆ คือ หนังสือพิมพ์ และวิทยุกระจายเสียง เป็นต้น

แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว การแสวงหาแหล่งกำลังคนของ สวป. ยังจำกัดอยู่ในวงแคบมาก โดยปรกติเทคนิควิธีการดังกล่าวไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารงานระดับสูงมากเท่าใดนัก เหตุผลอาจเนื่องมาจาก ตลาดแรงงานหาง่ายประการหนึ่ง และ สวป. ต้องการพนักงานจำนวนจำกัด ด้วยเหตุนี้ การประกาศรับสมัครแต่ละครั้งจึงต้องการคนเพียง ๑ หรือ ๒ คน ทำให้ สวป. มีโอกาสเลือกคนได้มาก อีกประการหนึ่ง แต่เดิมมา ปรากฏว่าเมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ต้องการกำลังคน และ กวป. อนุมัติให้ประกาศ

^{๑๒}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, "มติ กวป. ที่ ๑/๑๓ ข้อ ๖(๒), บันทึก รายงานการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๐๗, หน้า ๔

รับสมัครพนักงานจากบุคคลภายนอกได้ หน่วยบุคคลากรก็จะออกประกาศรับสมัคร และตีพิมพ์ประกาศไว้เฉพาะที่ป้ายประกาศ ณ ที่ทำการ สวป. นอกจากนั้นก็จะส่งใบประกาศแจ้งความต้องการคนงานไปยังสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์ เพื่อประกาศทางวิทยุ และถ้า เป็นตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งนักวิจัย หรือนักทดลองวิทยาศาสตร์ระดับสูง เช่นนักวิจัย เยื่อกระดาษ หรือพนักงานตรวจสอบน้ำโสโครก ก็ลงประกาศแจ้งความทางหนังสือพิมพ์ ซึ่งสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายตามสมควร

ปัจจุบันนี้นักบริหารงานระดับสูงของ สวป. ก็ยังไม่ได้ให้ความสนใจกับเรื่องของแหล่งกำลังคนเลย แม้หน่วยงานบุคคลากรจะได้พยายามขยายขอบเขตการติดต่อหาแหล่งกำลังคนออกไป โดยการขอความร่วมมือไปยังคณะวิชาต่าง ๆ ภาคมหาวิทยาลัย วิทยาลัย และโรงเรียนอาชีวศึกษาต่าง ๆ ในสาขาซึ่งตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ช่วยคิดใบประกาศรับสมัครให้มีความสนใจได้ทราบ นอกจากนั้นยังได้ติดต่อขอความช่วยเหลือเพื่อประกาศรับสมัครจากกรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นแหล่งกำลังคนสำคัญอีกแห่งหนึ่ง แต่ก็ยังถือไม่ได้ว่าผู้บริหารระดับยอดสุด เกิดความสนใจในกิจการ เสาะหาแหล่งกำลังคนที่เหมาะสม เพราะความคิดริเริ่มดังกล่าวเพิ่งบังเกิดขึ้น เฉพาะกับเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยบุคคลากร เท่านั้นเอง

(๒) การประกาศรับสมัคร

หน่วยบุคคลากรมีหน้าที่จัดทำใบประกาศ โฆษณารับสมัครบุคคลภายนอก เข้า เป็นพนักงาน สวป. และนำไปติดไว้ที่สาธารณะ คือป้ายประกาศของ สวป. รวมทั้งส่งใบประกาศรับสมัครไปติดตามคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือตามโรงเรียน เพื่อชักชวนให้สมัคร

ใบประกาศรับสมัครของ สวป. ก็เหมือน ๆ กับใบประกาศรับสมัครของทางราชการทั่วไป แต่มีรายละเอียดและข้อความทางกฎหมายน้อยกว่า กล่าวคือ เป็นการตามหาผู้สมัครซึ่งค่อนข้างมีศัพท์เป็นทางราชการ ระบุถึงวัตถุประสงค์ว่าจะรับสมัครพนักงานตำแหน่งใด จำนวนกี่อัตรา ต่อจากนั้นก็จะกำหนดข้อจำกัดของผู้สมัคร ได้แก่ เพศ อายุ เช่น เพศชาย หญิง หรือไม่จำกัดเพศ ถ้าเป็นเพศชายก็ต้องผ่านการเกณฑ์ทหารหรือได้รับการยกเว้นตามพระราชบัญญัติการเกณฑ์ทหารแล้ว ทั้งนี้เพื่อป้องกันความยุ่งยากอันเกิดจากพันธะทางทหารซึ่งอาจจะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานภายหลัง ส่วนอายุก็มีข้อจำกัดว่าต้องไม่ต่ำกว่าหรือไม่เกินกว่ากี่ปี อันนับต่อไปเป็นการกำหนดคุณสมบัติตามสาขาหรือประเภทของความต้องการพนักงาน เช่นถ้าจะรับสมัครนักทดลองวิทยาศาสตร์ ผู้สมัครต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาตรีทางวิทยาศาสตร์ อาจจะมีการกำหนดสาขาโดยเฉพาะก็ได้ เช่น สาขาชีววิทยา เคมี ฟิสิกส์ หรือสาขาการเกษตร เป็นต้น ในบางครั้ง ถ้า

สวป. ต้องการผู้ได้รับปริญญาโทที่จะมีข้อความเพิ่มเติมว่า "สำหรับผู้ที่มิคณาวุฒิปริญญาโท หรือเทียบเท่าจะได้รับการพิจารณาก่อน

ดังที่แยกกล่าวมาแล้วว่า การรับสมัครบุคคลภายนอกเข้าทำงาน สวป. ให้ความสำคัญกับผู้มีประสบการณ์หรือเคยผ่านการทำงานมาบ้างแล้วเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ในประกาศรับสมัครงานไม่ว่าในประเภทใด หรือตำแหน่งใด จะมีข้อความบังคับให้ผู้สมัครทราบด้วยว่า งานที่จะต้องไปปฏิบัตินั้นต้องการประสบการณ์หรือความชำนาญประเภทใดบ้าง เช่น รับสมัครช่างอิเล็กทรอนิกส์ ผู้สมัครต้องเคยทำงานหรือมีความชำนาญงานด้านเครื่องไฟฟ้าต่าง ๆ มาบ้างแล้ว อาจกำหนดเวลาไม่ต่ำกว่า ๑ หรือ ๒ ปีก็ได้ ถ้าเป็นการรับสมัครพนักงานขับรถยนต์ ผู้สมัครควรมีความรู้พอที่จะซ่อมแซมแก้ไขเครื่องยนต์ได้บ้าง

ในคอนท้ายของประกาศจะบังคับถึงกำหนดระยะเวลาและสถานที่ยื่นใบสมัคร คือ หน่วยบุคคลากร ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความเรียบร้อยของใบสมัคร ตลอดจนหลักฐานต่าง ๆ ของผู้สมัครว่าครบถ้วนหรือไม่ ตัวอย่างของใบประกาศรับสมัครแสดงไว้ดังตารางภาพที่ ๙ และตารางภาพที่ ๑๐

อย่างไรก็ตาม ใบประกาศรับสมัครพนักงานของ สวป. ไม่ได้เป็นเครื่องมือชิ้นสำคัญในอันที่จะดึงดูดความสนใจหรือชักจูงให้คนมาสมัครทำงานกับ สวป. มากนัก จากการสำรวจเกี่ยวกับความพึงพอใจของใบประกาศรับสมัครพนักงาน โดยได้ทำการสุ่มตัวอย่างในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทุกชั้นทุกตำแหน่ง ตามหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน ๑๑๕ คน จากพนักงานทั้งสิ้น ๓๗๕ คน หรือประมาณ ๓๐% ของพนักงานและเจ้าหน้าที่ประจำทั้งหมด จำแนกออกเป็นเพศชาย ๖๒ คน เพศหญิง ๕๓ คน ปรากฏว่าอัตราส่วนของพนักงานที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับใบประกาศรับสมัครว่าน่าสนใจหรือไม่นั้น มีความแตกต่างกันดังได้แสดงไว้ในตารางภาพที่ ๑๑

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย
การagraphที่ 10 ประกาศรับสมัคร เลขที่ 16/26

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย ประสงค์จะรับสมัครพนักงาน
ชั่วคราว 2 ตำแหน่ง ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เพศชาย อายุ 25 - 40 ปี
2. พ้นจากการเป็นทหาร หรือได้รับการยกเว้นตาม พ.ร.บ.การเกณฑ์ทหาร
แล้ว (โปรดนำหลักฐานมาแสดงในวันยื่นใบสมัคร)
3. มีความรู้ไม่ต่ำกว่าชั้นประถมศึกษาปีที่ 7
4. ต้องผ่านการเข้ารับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

ผู้สนใจโปรดแสดงความจำนงขอใบสมัครเพื่อกรอกข้อความ ยื่นต่อหน่วยบุคคลากร
พร้อมควยหลักฐานต่าง ๆ ภายในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2516 เวลา 16.30 น. ณ สถาบันวิจัย
วิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย 196 ถนนพหลโยธิน บางเขน กรุงเทพมหานคร



ประกาศ ณ วันที่ 20 ตุลาคม 2516

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย

ตารางภาพที่ 9 ประกาศรับสมัคร เลขที่ 16/24

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย ประสงค์จะรับสมัคร
พนักงานในตำแหน่งนักทดลองฯ 2 อัตรา เพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำศูนย์วิจัยและ
พัฒนาการก่อสร้างแห่งชาติ ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้.-

1. เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี
2. ต้องผ่านการเกณฑ์ทหาร หรือได้รับการยกเว้นตาม พ.ร.บ.
การเกณฑ์ทหารแล้ว
3. คุณวุฒิ จบปริญญาตรีทางสถาปัตยกรรมศาสตร์หรือวิศวกรรมศาสตร์ สาขาโยธา
4. เคยมีประสบการณ์ในงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี
5. ผู้ที่มีความสามารถพิเศษเกี่ยวกับงานวิจัย หรืองาน Graphic
Design จะได้รับการพิจารณา

ผู้ที่มีความสนใจโปรดติดต่อขอใบสมัคร เพื่อกำหนดข้อความ ยื่นต่อหน่วย
บุคคลากร สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย เลขที่ 196 ถนนพหล-
โยธิน บางเขน กรุงเทพมหานคร ภายในวันที่ 27 กันยายน 2516 เวลา 16.30 น.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหา



ประกาศ ณ วันที่ 14 กันยายน 2516

ตารางภาพที่ ๑๑ ความคิดเห็นของพนักงาน สวป. เกี่ยวกับลักษณะของใบประกาศรับสมัคร

พนักงาน/เจ้าหน้าที่ เพศ	ความสนใจเกี่ยวกับใบประกาศรับสมัคร พนักงานของ สวป.		รวม
	ดึงดูดความสนใจ	ไม่ดึงดูดความสนใจ	
ชาย	๓๔	๖๖	๑๐๐
หญิง	๑๕	๘๕	๑๐๐
รวมพนักงานทั้งชาย และหญิง	๒๔	๗๖	๑๐๐
จำนวน	(๓๑)	(๘๕)	(๑๑๕)

หมายเหตุ คิดอัตรา เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์

จากตารางดังกล่าวจะเห็นว่าพนักงานที่มีความเห็นว่าใบประกาศรับสมัครของ สวป. ไม่มีความน่าสนใจหรือดึงดูดใจมีเปอร์เซ็นต์สูงกว่าผู้ที่เห็นว่าใบประกาศน่าสนใจ และดึงดูดใจ แสดงว่าใบประกาศรับสมัครไม่มีความสำคัญมากนัก เพราะพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะได้รับข่าวหรือคำบอกเล่าว่ามีตำแหน่งว่างภายในหน่วยงานของ สวป. จากเพื่อนหรือไม่กี่ผู้รู้จักมักคุ้น ซึ่งปฏิบัติงานประจำ ณ สวป. อยู่ก่อนแล้ว ดังตารางภาพที่ ๑๒ จะเป็นเครื่องยืนยันข้อเท็จจริงดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

ตารางภาพที่ ๑๒ จำนวนพนักงานที่ ทราบข่าวประกาศรับสมัครบุคคลของ สวป. จากแหล่งต่าง ๆ

พนักงานเพศ	แหล่งที่พนักงานทราบข่าวประกาศรับสมัครพนักงาน สวป.						รวม
	ประกาศหนังสือพิมพ์	ประกาศตามสถานที่ราชการ	ข่าววิทยุ	ป้ายประกาศ สวป.	คำบอกเล่าจากเพื่อนหรือญาติ	อื่น ๆ	
ชาย	๓	๒	—	๔	๓๒	๑๑	๑๐๐
หญิง	๓	๒	—	๓	๒๔	๑๔	๑๐๐
รวม	๓	๒	—	๗	๕๖	๑๑	๑๐๐
จำนวน	(๔)	(๒)	(—)	(๑๐)	(๕๖)	(๑๔)	(๑๑๕)

หมายเหตุ จากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

ในบรรดาแหล่งข่าวทั้ง ๒ ประเภท ดังที่ได้แสดงไว้ตามตารางภาพที่ ๑๒ ปรากฏว่า คำบอกเล่าของเพื่อนหรือผู้รู้จักเป็นแหล่งข่าวที่สำคัญที่สุด ทั้ง ๆ ที่เมื่อหน่วยบุคคลากรได้ดำเนินการตามกรรมวิธีของการหาแหล่งกำลังคนตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้ที่ทราบข่าวประกาศรับสมัครจากประกาศของหนังสือพิมพ์หรือป้ายติดประกาศตามสถานที่ราชการน่าจะมีเปอร์เซ็นต์สูงกว่า แต่จากการสำรวจแล้ว พนักงานผู้ทราบข่าวจากทั้งสองแหล่งนี้มีเพียง ๙% และ ๒% ตามลำดับ พนักงานประเภทนี้เมื่อได้ตรวจสอบดูแล้วปรากฏว่าขณะนั้นเป็นผู้ที่กำลังตกงาน หรือสำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ และกำลังคิรนหางานทำ นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าแม่หน่วยบุคคลากรจะได้จัดส่งประกาศรับสมัครพนักงานไปยังกรมประชาสัมพันธ์ เพื่อขอความร่วมมือประกาศทางวิทยุกระจายเสียงแล้วก็ตาม แต่ไม่ปรากฏว่าพนักงานผู้ใดทราบข่าวทางวิทยุกระจายเสียงเลย

เมื่อการปรากฏว่าผู้สมัครงานส่วนใหญ่ได้รับข่าวจากเพื่อนหรือผู้รู้จักมากที่สุด จึงทำให้ใบประกาศรับสมัครหมดความสำคัญลงไปทันที เพราะผู้สมัครไม่จำเป็นต้องไปดูใบประกาศอีกแล้ว พอทราบข่าวและเห็นว่าตนอยู่ในข่ายที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ก็ไปสมัครทำงานทันที สาเหตุนี้เอง ทำให้คนไม่ค่อยสนใจประกาศรับสมัครงานของ สวป.

อนึ่ง จำนวนพนักงาน ชาย และหญิง ที่ทราบข่าวการรับสมัครงานของ สวป. จากแหล่งข่าวอื่น ๆ ซึ่งมีจำนวน ๑๑% ถ้าไม่นับแหล่งข่าวจากคำบอกเล่าของเพื่อนหรือผู้รู้จักแล้ว ก็จะมีเปอร์เซ็นต์สูงกว่าแหล่งข่าวอื่น ๆ บุคคลเหล่านี้มักเป็นผู้สนใจในกิจกรรมการวิจัยของ สวป. และติดต่อกับ สวป. อยู่เสมอ ๆ เมื่อศึกษาจนสำเร็จมาแล้วได้มาติดต่อขอเข้าทำงานหรือไม่เช่นนั้น สวป. ก็ติดต่อเชิญมาปฏิบัติงานด้วย เป็นต้น

(๓) ใบสมัครและการรับสมัคร

ผู้มีความประสงค์จะสมัครคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน สวป. จะต้องไปขอใบสมัครจากหน่วยงานบุคคลากร เพื่อกรอกข้อความเสียก่อน แบบฟอร์มใบสมัครของ สวป. ใช้มาตรฐานเดียวกับใบสมัครทั่ว ๆ ไป คือกำหนดตำแหน่งที่จะรับสมัคร ตามใบประกาศหมายเลขนั้น ๆ ผู้สมัครต้องแจ้งชื่อนามสกุล สัญชาติ ศาสนา อาชีพของบิดามารดา คุณวุฒิครั้งสุดท้ายของผู้สมัคร วุฒิอื่น ๆ (ถ้ามี) ประวัติการทำงานก่อนมาสมัครงานกับ สวป. (ถ้ามี) ประวัติส่วนตัวเหล่านี้ผู้สมัครต้องนำหลักฐานมาแสดงต่อเจ้าหน้าที่บุคคลากรด้วย เช่น สูติบัตร สำเนาสำมะโนครัว ใบทะเบียน ใบกอง เกินทหาร ตลอดจนคำรับรองประวัติการทำงาน ฯลฯ นอกจากนั้นผู้สมัครคัดเลือกจะต้องให้คำรับรองตัวเองว่าไม่เป็นผู้นี้สินค้านี้พันตัว ไม่เคยเป็นผู้ต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก (เว้นแต่ความผิดที่เป็นสุทัโทษ หรือความผิดที่กำหนดโทษชั้น

ลู่โทษ หรือความผิดอันใดกระทำโดยประมาท) หรือเคยต้องโทษตาม พ.ร.บ. การพนัน^{๑๓} พร้อมทั้ง
ระบุเงินเดือนที่ผู้สมัครต้องการ ลงชื่อและวันเดือนปี ที่ยื่นใบสมัครให้ชัดเจน เพื่อเป็นการยืนยันข้อเท็จจริง
ต่าง ๆ ตามที่ผู้สมัครได้กรอกไว้ในใบสมัคร ผู้สมัครที่คัดเลือกจะต้องมีผู้รับรองซึ่งต้อง เป็นข้าราชการชั้นโทขึ้นไป
ไปสองท่าน ลงชื่อให้คำรับรองความประพฤติของผู้สมัคร

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากใบสมัคร คือ คณะกรรมการสอบคัดเลือกพนักงานสามารถทราบข้อมูล
สำคัญ ๆ บางอย่างจากผู้สมัครก่อนที่จะเริ่มทำการสอบคัดเลือกพนักงาน ทั้งนี้ เพราะโดยปกติระบบการสอบ
ที่ สวป. ใช้อยู่คือ การสอบสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่ง เป็นการสัมภาษณ์เบื้องต้น กับ การสัมภาษณ์กับคณะกรรมการสอบ
สัมภาษณ์ นอกจากนี้ในบางกรณีเท่านั้นที่คณะกรรมการฯ อาจกำหนดให้ผู้สมัครสอบข้อเขียน เช่น ในกรณีที่มี
ผู้ยื่นความจำนงสมัครคัดเลือกเสียมาก ๆ กังนั้น การที่ให้ทราบประวัติส่วนตัว และรายละเอียดบางอย่างจาก
ผู้สมัครสอบเสียก่อนทำให้คณะกรรมการฯ สามารถทราบได้ว่าผู้ที่เข้ามาทำการสัมภาษณ์มีคุณสมบัติและความสา
มารถตรงตามความต้องการของหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน เพียงใดประการหนึ่ง หลังจากนั้น หลักฐานต่าง ๆ
ในใบสมัครก็จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยบุคคลากรนำไปทำทะเบียนประวัติของพนักงาน/ เจ้าหน้าที่ต่อไปอีก
ประการหนึ่ง

เมื่อผู้สมัครกรอกข้อความในใบสมัครและหาผู้ลงชื่อรับรองความประพฤติได้เรียบร้อยแล้ว ต้อง
ยื่นใบสมัครพร้อมทั้งรูปถ่าย ๒ ใบ และหลักฐานต่าง ๆ ต่อหน่วยบุคคลากรภายในกำหนดเวลาที่ระบุไว้ใน
ประกาศรับสมัคร เจ้าหน้าที่บุคคลากรจะต้องตรวจสอบใบสมัครและหลักฐานต่าง ๆ ให้ถูกต้องครบถ้วน แล้ว
ลงบัญชี ชื่อ วันที่รับใบสมัคร ลงชื่อกำกับไว้ เพื่อส่งให้คณะกรรมการสอบคัดเลือกทราบ

โดยปกติผู้สมัครไม่ค่อยประสบปัญหาหรือความยุ่งยากลำบากในการมาสมัคร เข้าทำงานกับ สวป.
มากนัก จากการสำรวจพบว่าในจำนวนพนักงาน ๑๑๕ คน มีผู้ประสบความยุ่งยากลำบากในการกรอกข้อ
ความในใบสมัครเพียง ๑๕% ส่วน ๘๕% ไม่ประสบความยุ่งยากลำบากอะไรเลย และบรรดาสาเหตุต่าง ๆ ที่
เกิดขึ้นพนักงานและเจ้าหน้าที่ สวป. ทั้ง ๑๕% มักจะมาจากความยุ่งยากในการหาตัวผู้รับรองนั่นเอง

^{๑๓} สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, ใบสมัครคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นพนักงาน

๕.๒ การสอบคัดเลือก

การสอบเป็นประกันแรกที่จะคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเอาไว้ การกำหนดให้มีการสอบคัดเลือกจึงสอดคล้องกับหลักการของระบบคุณธรรม เพราะไม่เพียงแต่จะแสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยเท่านั้น แต่ยังเป็นการยุติธรรมและให้ความเท่าเทียมกับผู้แข่งขันทุกคน^{๑๔} การสอบทำได้หลายวิธี แต่วิธีการที่ สวป. ใช้ตามที่ได้เคยกล่าวมาแล้วข้างต้น คือ การสอบสัมภาษณ์ จริงอยู่แม้การสอบสัมภาษณ์ไม่อาจวัดผลการสอบได้ครบถ้วนตามความต้องการ เพราะไม่มีหลักฐานเป็นตัวหนังสือปรากฏแน่ชัด อีกทั้งมีความแน่นอนและเชื่อถือได้น้อยกว่าวิธีทดสอบโดยการใช้ข้อเขียน^{๑๕}

อย่างไรก็ตาม การสอบสัมภาษณ์ก็ให้ผลดีบางประการ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

- (๑) สามารถวัดผลบางอย่างที่การสอบข้อเขียนใช้วัดไม่ได้ เช่น การพิจารณาบุคลิกลักษณะ ท่วงทีวาจา ความสุภาพเรียบร้อย ความซื่อสัตย์ ปฏิภาณไหวพริบ ตลอดจนลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นต้น
- (๒) ได้ผลรวดเร็ว ประหยัดเวลาและรายจ่าย มากกว่าการสอบข้อเขียน

๕.๒.๑ การสอบคัดเลือกโดยใช้วิธีสัมภาษณ์

O. Glenn Stahl จำแนกรูปแบบของการสอบสัมภาษณ์ออกเป็น ๓ ชนิด คือ^{๑๖}

- (๑) การสอบสัมภาษณ์เฉพาะตัวบุคคล
- (๒) การสอบสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม
- (๓) ใช้วิธีการวัดผล (Rating Procedures) เป็นเกณฑ์

โดยปรกตินิคมการสอบของ สวป. สอบสัมภาษณ์ผู้สมัครแข่งขันแบบเฉพาะตัวบุคคล โดยแบ่งขั้นตอนของการสัมภาษณ์ออกเป็น ๒ ช่วง คือ

^{๑๔} Kasem Suwanagul, "Examination", op. cit., p. ๑๕

^{๑๕} ปรกฏรายละเอียด William E. Mosher, Public Personnel Administration, (New York: Harper & Brother, ๑๙๕๐) p. ๑๓๓ - ๑๓๔

^{๑๖} O. Glenn Stahl, op. cit., pp. ๘๒ - ๘๓

ก. การสอบสัมภาษณ์เบื้องต้น

ข. การสอบสัมภาษณ์ใหญ่กับคณะกรรมการสัมภาษณ์

เมื่อพนักงานวันปรีดิ์รับสมัครพนักงานใหม่แล้ว หน่วยบุคคลากรก็จะทำหน้าที่ส่งแจ้งจำนวนรายชื่อและรายละเอียดต่าง ๆ ของผู้ที่มีสิทธิเข้าสอบทั้งหมดให้หัวหน้าหน่วยที่จัดการรับสมัครบุคคลทราบ รวมทั้งขอให้จัดตั้งคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์และกำหนดวัน เวลา ที่จะนัดผู้สมัครสอบแข่งขันมาทำการทดสอบเบื้องต้น เมื่อผ่านการขออนุญาตเรียบร้อยแล้ว หน่วยบุคคลากรจะส่งจดหมายไปเชิญผู้สมัครซึ่งมีสิทธิเข้าสอบ ให้มาทำการสัมภาษณ์ปากเปล่า ณ ที่ทำงานของ สวป. ตามวัน เวลา ที่ได้กำหนดเอาไว้แล้ว การสอบสัมภาษณ์เบื้องต้น จะกระทำโดยหัวหน้า หรือผู้อำนวยการกลุ่ม คุนย หรือสถานวิจัยที่มีความต้องการพนักงานใหม่ หรือโดยคณะกรรมการฯ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยบุคคลากร หรือผู้จัดการบริหารงานบริหารร่วมอยู่ด้วยก็ได้ แต่โดยปกติผู้บังคับบัญชาโดยตรงมักจะเป็นผู้สัมภาษณ์คนเกี่ยวข้องเสมอ ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์เบื้องต้นจะมีการตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ จากใบสมัครของผู้ที่จะเข้าสัมภาษณ์แต่ละคนเสียก่อน

ในการสอบสัมภาษณ์เบื้องต้น ผู้สัมภาษณ์หรือคณะกรรมการฯ จะสอบถามผู้สมัคร เข้าแข่งขันแต่ละคนเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว เช่น เกิดที่ไหน รู้จักถิ่นที่อยู่ใหม่ บิดามารดาประกอบอาชีพอะไร มีญาติพี่น้องกี่คน เรียนจบชั้นอะไร จากสถาบันไหน ถ้าจบชั้นปริญญาตรีระหว่างเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัย เคยร่วมกิจกรรมอะไรบ้างหรือไม่ มีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง นอกจากนั้นก็จะมีการพิจารณาผลการเรียน ซึ่งทราบได้จากใบคะแนนหรือใบแสดงผลการเรียนของผู้สมัคร ซึ่งแนบมาตั้งแต่วันยื่นใบสมัคร

อนึ่ง ถ้าเป็นการรับสมัครพนักงานที่ต้องมีหน้าที่เฉพาะกิจการ เฉพาะอย่าง เช่น พนักงานขับรถยนต์ ช่างเครื่องยนต์ ช่างฝีมือ ช่างอิเล็กทรอนิกส์ พนักงานพิมพ์ดีด นักการทำความสะดวกสถานที่ นอกเหนือไปจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นแล้ว ต้องมีการทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้รู้ว่าผู้สมัครมีความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้นจริงหรือไม่ รวมทั้งเป็นการวัดความสามารถของแต่ละคนไปในตัวด้วย อาทิเช่น ถ้า สวป. ต้องการพนักงานขับรถยนต์ ผู้สมัครก็ต้องผ่านการทดสอบความสามารถ ความถนัด และความชำนาญในการขับรถ นอกจากนั้นก็จะต้องมีความรู้พอที่จะซ่อมแซมแก้ไขเครื่องยนต์ได้บ้าง ถ้าเป็นการรับสมัครช่างเทคนิค ผู้เข้าสอบแข่งขันก็ต้องแสดงความชำนาญและความถนัดในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เฉพาะกิจ เช่น ช่างไม้ ก็ต้องมีทักษะทดสอบวิธีใช้เลื่อย การไสกบ ฯลฯ

การรับสมัครนักการจะต้องมีการทดสอบความถนัดในการใช้เครื่องมือทำความสะอาดต่าง ๆ ส่วนพนักงานพิมพ์ดีด ก็ต้องให้ผู้สมัครทดลองพิมพ์ดีด ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อพิจารณาโดยอัตราความเร็วในการพิมพ์ของแต่ละคน ซึ่งจะต้องผ่านมาตรฐานตามที่ กวป. กำหนดเอาไว้ คือพิมพ์ดีดภาษาอังกฤษได้ ๓๐ คำต่อ ๑ นาที และพิมพ์ดีดภาษาไทยได้ ๔๐ คำต่อ ๑ นาที^{๑๗}

หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์เบื้องต้น และ/หรือได้มีการทดสอบความถนัดในการปฏิบัติงานกับผู้สมัครแข่งขันทุกคนแล้ว หัวหน้าหน่วยงานหรือคณะกรรมการฯ จะคัดเลือกผู้สมัครที่ได้แสดงความรู้ความสามารถ และมีผลการเรียนหรือประสบการณ์ดีเกินกว่าผู้อื่นไว้ประมาณ ๒-๔ คน บุคคลเหล่านี้ถ้าเป็นการรับสมัครนักทดลองวิทยาศาสตร์หรือเจ้าหน้าที่บริการ ผู้ที่มีผลการเรียนได้คะแนนดีในระดับเกียรตินิยมจากมหาวิทยาลัยก็มีโอกาสดีกว่าผู้แข่งขันคนอื่น ๆ และมักได้รับการพิจารณาก่อนเพื่อน ส่วนผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นในประเภทช่างเทคนิค พนักงานพิมพ์ดีด นักการทุกชนิด พนักงานขับรถยนต์ ก็คือผู้ที่ได้แสดงความสามารถในทางปฏิบัติดีกว่าหรือเหนือกว่าคู่แข่งคนอื่น ๆ เช่นเดียวกัน บุคคลจำนวนหนึ่งจากผู้สมัครทั้งหมดจะนำเข้าสู่สัมภาษณ์ใหญ่กับคณะกรรมการสัมภาษณ์ต่อไป

ข. การสอบสัมภาษณ์ใหญ่กับคณะกรรมการสัมภาษณ์

เมื่อได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงตรงตามความต้องการไว้จำนวนหนึ่งแล้ว คณะกรรมการฯ จะกำหนดวันและเวลา ที่แน่นอนเพื่อให้มีการสอบสัมภาษณ์ใหญ่ บุคคลากรจะทำหน้าที่ส่งหนังสือไปแจ้งให้ผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกไว้แล้วทราบถึงกำหนดวัน เวลา ที่จะต้องสัมภาษณ์ใหญ่ บุคคลที่ผ่านการทดสอบเบื้องต้นและนำเข้าสู่สอบสัมภาษณ์ใหญ่จะเหลืออยู่เพียงจำนวนหนึ่ง กล่าวคือ ถ้าเป็นการรับพนักงานเพียง ๑ อัตรา ก็จะคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่ดีที่สุดไว้ ๒ คน ถ้าเป็นการรับสมัครพนักงาน ๒ อัตรา ก็ ๓-๔ คน เป็นต้น ส่วนผู้สมัครที่ไม่ผ่านการสอบสัมภาษณ์เบื้องต้น หน่วยบุคคลากรจะมีหนังสือแจ้งปฏิเสธให้ทราบ ทั้งนี้ เพื่อผู้สมัคร เหล่านี้จะไต่ไม่ต้องสูญเสียเวลาในการรอคอยโดยเปล่าประโยชน์ และไปหางานใหม่ทำต่อไป

^{๑๗} ASRCT "Salary Scale", Agenda Paper ERC ๑๒/๑๕๖๕, November ๑๕๖๕,

คณะกรรมการ สัมภาษณ์ใหญ่ ประกอบด้วย

- ๑. ผู้อำนวยการ ประธานกรรมการ
- ๒. หัวหน้าหน่วย, ผู้อำนวยการกลุ่ม ศูนย์ หรือ
สถาน ในฐานะหน่วยงานที่ต่องการพนักงาน กรรมการ
- ๓. ผู้จัดการบริการงานบริหาร "
- ๔. หัวหน้าหน่วยบุคคลากร

อนึ่งในการสอบสัมภาษณ์ใหญ่ ตำแหน่งงานเล็ก ๆ เช่น ตำแหน่งเสมียน นักการ ผู้ช่วยพนักงาน ประจำห้องปฏิบัติการ พนักงานพิมพ์ดีด ฯลฯ ผู้อำนวยการมักจะไม่เข้าร่วมเป็นประธานคณะกรรมการฯ แต่จะมอบอำนาจให้ ผู้อำนวยการสถานวิจัย, ผู้อำนวยการกลุ่ม/ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการฯ แทน

ในการสัมภาษณ์ใหญ่ คณะกรรมการฯ มีหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการพิจารณาผู้เข้าสอบสัมภาษณ์แต่ละคน ดังนี้.-

๑. คุณวุฒิทางการศึกษา

ความรู้และการเรียนเป็นอย่างไร ได้คะแนนในแต่ละวิชามากน้อยแค่ไหน โดยเฉพาะวิชาที่เรียนมาแล้วตรงกับที่ผู้สมัครจะต้องนำมาใช้ปฏิบัติงานกับ สวป. จริง ๆ เช่น ความรู้ในวิชาหลัก การวิเคราะห์ทางเคมี ฟิสิกส์ เภสัชวิทยา ฯลฯ วิชาที่ตรงกับงานดังกล่าวนี้ผู้สมัครต้องได้คะแนนดีเป็นพิเศษ จึงจะอยู่ในข่ายที่จะพิจารณารับไว้ได้

๒. รูปร่างลักษณะทั่วไป

พิจารณาการแสดงออกทั่วไป ภายนอก เช่น การแต่งกาย รูปร่างหน้าตา ความอ่อนช้อย หรือความแข็งแรง สุขภาพและความสมบูรณ์ของร่างกาย

๓. ลักษณะการพูด

ดูท่วงทีวาจา น้ำเสียง การใช้ภาษาและถ้อยคำชัดเจน เข้าใจง่ายหรือไม่

๔. ความเฉลียวฉลาด

สิ่งนี้อาจพิจารณาได้ยากสักหน่อย แต่คณะกรรมการฯ ก็อาจหาวิธีซักจูงใหญ่เข้าสอบสัมภาษณ์แสดงออกมาก็ได้ เช่น การถามให้แสดงความคิดเห็นหรือความคิดวิริเวี เป็นคน

๕. ความรู้สึกลับึกคิดในการสร้างมโนภาพ

สังเกตดูว่าเมื่อคณะกรรมการตั้งปัญหาถามผู้เข้าสัมภาษณ์ถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เขาสามารถจะพูดหรืออธิบายได้หรือไม่ ถ้าทำได้จะทำให้คะแนนดีขึ้น

๖. ความซื่อสัตย์สุจริต

พิจารณาได้จากที่ตั้งคำถามมาก ๆ ก็จะต้องไปโดยไม่คิดนาน ดูความตั้งใจว่าเขาจะมาทำงานจริงหรือไม่ ขอมรับการทำงาน หรือเมื่อคิดก็ขังงาน

๗. ความจงรักภักดี

ถ้าผู้สมัครเป็นผู้ที่เคยปฏิบัติงานจากหน่วยราชการหรือสำนักงานอื่นมาก่อนแล้ว หลักการข้อนี้ จะมีความสำคัญมาก คำถามประเภทนี้ส่วนใหญ่จะถามถึงหัวหน้าเก่า นายจางเก่า หรือสถานที่ทำงานเก่า ว่าดีหรือไม่ดี เป็นอย่างไร คำตอบเขาสัมภาษณ์มีความสัมพันธ์กับนายจางเก่ามากน้อยแค่ไหนเพียงไร

๘. การแสดงออก

ดูความมีไมตรีจิต ความกระตือรือร้น ที่จะไปเข้ามาปฏิบัติงานกับ สวป. การแสดงความสุภาพ มีไมตรีจิตกับผู้อื่นเป็นต้น

๙. ความรู้เรื่องภาษาต่างประเทศ

หลักการข้อนี้มีความสำคัญเฉพาะกับกิจกรรมหรืองานบางตำแหน่ง บางประเภท ที่ปฏิบัติงาน งานจำเป็นต้องรู้ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ มากกว่าหนึ่งภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส หรือภาษาเยอรมัน นอกจากนี้ ยังต้องทดสอบการใช้ภาษาในเวลาการสนทนา การเขียน การแปล ฯลฯ

เนื่องจากการสัมภาษณ์ใหญ่จะของกระทำกันอย่างละเอียดถี่ถ้วน จึงต้องใช้เวลานานพอสมควร บางครั้งคณะกรรมการฯ อาจต้องสัมภาษณ์ผู้สมัครสอบรายละ ๑ - ๒ ชั่วโมงก็มี ยกตัวอย่างเช่น ในการสัมภาษณ์เพื่อรับสมัคร เจ้าหน้าที่งบประมาณครั้งหนึ่ง คณะกรรมการฯ ใช้เวลาสัมภาษณ์ผู้สมัครคนละสองชั่วโมงครึ่ง เพราะคณะกรรมการฯ คงระมัดระวังที่จะคัดเลือกเอาผู้ที่มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ในเรื่องการเงินจริง ๆ ส่วนการสัมภาษณ์นักวิจัย นักทดลอง หรือเจ้าหน้าที่บริการบางตำแหน่งก็ใช้เวลาเช่นเดียวกัน จะมีก็เฉพาะตำแหน่งพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ เช่น นักการประเภทต่าง ๆ เสมียน พนักงานพิมพ์ดีด ช่างเทคนิค เท่านั้น ที่ทำการสัมภาษณ์โดยไม่จำเป็นต้องใช้เวลาเกินกว่า ๑ ชั่วโมง

ทางด้านผู้สอบสัมภาษณ์เองก็ต้องใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อแสดงให้เห็นภาวะกรรมาการฯ เห็นภูมิความรู้ และวิชา หรือประสบการณ์ของตนใคร่ว่าเรียน หรือประสบมา ยกตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์เพื่อรับสมัครเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ผู้สอบจำเป็นต้องแสดงความรู้ความชำนาญทางด้านภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาษาอังกฤษ ไทแก การอ่านออกเสียง แปล และสนทนาภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้องและชัดเจน หรือการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานตำแหน่ง นักทดลองวิทยาศาสตร์ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาฝ่ายวิทยาศาสตร์สาขาต่าง ๆ จะต้องเป็นตัวอย่างสำคัญที่คอยสอบถามและทดสอบผู้สมัคร เกี่ยวกับความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เฉพาะสาขาที่เขาถนัด ผู้สอบก็ควรแสดงให้เห็นว่าตนมีความรู้ ความถนัด และประสบการณ์มากน้อยแค่ไหน เพียงไร ผู้ที่แสดงความรู้ความสามารถให้กรรมาการฯ ทุกคนได้เห็นมากที่สุด และพอใจที่สุดเท่านั้น จะผ่านการทดสอบและได้รับการเลือกเข้ามาปฏิบัติงานกับ สวป. ต่อไป

เมื่อสัมภาษณ์ผู้สมัครหมดทุกคนแล้ว คณะกรรมาการฯ ก็จะออกเสียงลงมติเลือกผู้สมัครที่จะเข้าปฏิบัติงาน ถึงเวลานี้กรรมาการฯ ทุกคนก็จะมีความคิดเห็นพ้องกันว่า จะรับผู้สมัครคนใดเข้าทำงาน ทั้งนี้เพราะว่าหลักเกณฑ์ของการสัมภาษณ์จะเป็นเครื่องชี้ให้กรรมาการฯ ทุกคนเห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้สมัครคนใดคือผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุด

หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ใหญ่ และไต่ค้คัดเลือกบุคคลเรียบร้อยแล้ว หัวหน้าหน่วยบุคคลากรจะทำการรายงานแจ้งผลการสัมภาษณ์และตกลงรับผู้ผ่านการสัมภาษณ์ เข้าปฏิบัติงานไปยังผู้ว่าการ เพื่อลงนามอนุมัติ แต่ทั้งนี้ โดยมีเงื่อนไขว่า ตามผลการตรวจโรคและสอบประวัติอาชญากรรมขั้นต้นจะเรียบร้อยมาใช้ในการบรรจุบุคคลเป็นพนักงานของ สวป. ก็ให้ออกทันที เมื่อผู้ว่าการลงนามอนุมัติก็ถือว่าผู้ผ่านการสัมภาษณ์ได้เข้าเป็นพนักงาน สวป. โดยสมบูรณ์ นอกจากนี้หน่วยบุคคลากรจะต้องทำการรายงานแจ้งชื่อ ประเภท ตำแหน่ง อัตรา เงินเดือน คุหาฯ และสาเหตุในการรับสมัครของผู้ปฏิบัติงานใหม่ทุก ๆ คนไปให้ กวป. ทราบทุก ๆ ครั้งที่มีการประชุมคณะกรรมาการฯ ประจำแต่ละเดือน

๕.๒.๒ การตรวจสอบประวัติอาชญากรรมและผลการตรวจโรค

ผู้สมัครแข่งขันคนที่คณะกรรมาการฯ สัมภาษณ์ลงมติให้รับเข้าไว้เป็นพนักงานของ สวป. หน่วยบุคคลากร จะส่งหนังสือไปถึงผู้ที่ได้รับการคัดเลือกบรรจุเป็นพนักงาน สวป. ให้มารับหนังสือนำ ซึ่งออกโดย สวป. เพื่อไปทำการตรวจโรค และสอบประวัติอาชญากรรม

หนังสือนำเพื่อให้นักงานไปสอบประวัติอาชญากรรมนั้น จะมีไปถึงสารวัตรใหญ่ประจำสถานีตำรวจ ในท้องที่ซึ่งพนักงานพำนักอาศัยอยู่ ขอให้ช่วยพิมพ์ลายนิ้วมือและสอบประวัติอาชญากรรมพนักงาน พร้อมทั้ง แจงผลให้ สวป. ทราบด้วย ส่วนการตรวจร่างกายพนักงานที่ สวป. ประสงค์จะรับไว้ นั้น สวป. มี ขอตกลงกับโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือ รายละเอียดในหนังสือของโรงพยาบาลฯ ที่ กท. ๐๑๙๐/๘๘๑ ลงวันที่ ๒๖ มกราคม ๒๕๐๘ แพทย์ของโรงพยาบาลจะเป็นผู้ตรวจร่างกายของพนักงาน ผู้นั้นอย่างละเอียดทุกส่วนทั้งภายนอกและภายใน ถ้าปรากฏว่ามีโรคร้ายแรงบางอย่าง (โดยปกติได้แก่โรค ตามที่ระบุไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๕๕ พ.ศ. ๒๕๐๐ ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล- เรือ น พ.ศ. ๒๔๘๗ ว่าด้วยโรค เช่น โรคเรื้อน วัณโรคในระยะร้ายแรง โรคพิษสุราเรื้อรัง เป็นต้น) ทางโรงพยาบาลก็จะบ่งเอาไว้ในใบตรวจโรคตามแบบฟอร์มใบตรวจโรคที่ สวป. ส่งไปให้ ซึ่งตามผลการ ตรวจโรคของพนักงานผู้นั้นชั้คต่อระเบียบการบรรจุพนักงานใหม่ ก็จะต้องให้ออกทันที

โดยปกติ สวป. จะได้รับแจ้งผลการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมและผลการตรวจร่างกายของ พนักงานใหม่อย่างช้าไม่เกิน ๒ สัปดาห์ ถ้าปรากฏว่าผลการสอบประวัติอาชญากรรมและผลการตรวจร่างกาย ไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับในการบรรจุพนักงานของ สวป. แล้ว พนักงานใหม่ก็จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ เป็นพนักงานทดลองปฏิบัติงานในหน้าที่ตามประกาศแจ้งความระยะหนึ่ง ก่อนที่ได้รับการเสนอบรรจุเป็น พนักงานประจำต่อไป

๕.๒.๓ การประกาศรายชื่อผู้สอบผ่านการคัดเลือก

สวป. จะไม่มีการประกาศรายชื่อบุคคลผู้สอบผ่านการคัดเลือกให้ทราบเป็นการทั่วไป แต่ คั้งที่ได้เคยอธิบายไว้แต่เบื้องต้นแล้วว่า บุคคลใดที่ไม่ผ่านการสอบคัดเลือกทั้งในระดับการสอบสัมภาษณ์เบื้องต้น และการสอบสัมภาษณ์กับคณะกรรมการฯ หน่วยบุคคลากรก็จะมีหนังสือไปแจ้งใหญ่สมัครไว้ทราบ และขอ แสดงความเสียใจด้วยเท่านั้น

๕.๒.๔ การบรรจุพนักงานเข้าทำงานใน สวป.

หน่วยบุคคลากรมีหน้าที่ทำหนังสือแจ้งให้พนักงานใหม่ทราบถึงข้อบังคับว่าด้วยระเบียบพนักงานและระบุดังตำแหน่งหน้าที่ที่แต่งตั้ง กำหนดเวลาที่แต่งตั้ง ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ที่กำหนดใหญ่ได้รับแต่งตั้งเงินเดือนขั้นต้น ตลอดจนเงื่อนไขพิเศษใด ๆ ที่อาจนำมาใช้บังคับกับ ถ้าพนักงาน

^{๑๘}สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, "การแต่งตั้ง การออกจากงานและเกษียณ อายุงาน", ข้อบังคับพนักงาน สวป. บริการงานบริหาร, ๑ ตุลาคม ๒๕๑๖, หน้า ๔

ใหม่ลงชื่อตอบตกลงยอมรับเงื่อนไขต่าง ๆ ก็เป็นอันว่าเขาได้รับแต่งตั้งจาก กวป. ให้เป็นพนักงาน สวป. โด พนักงานใหม่ต้องลงสมัครแข่งขันคัดเลือกที่อยู่งานด้วย ตลอดจนระบุนามผู้ใกล้ชิดที่เจ้าหน้าที่บุคคลากรสามารถจะติดต่อได้เวลาที่พนักงานประสบเหตุฉุกเฉิน เช่น ประชวรอุบัติเหตุในขณะปฏิบัติงาน ฯลฯ นอกจากนั้น พนักงานต้องเขียนแผนที่ตั้งเขตของบ้านที่อยู่ไว้เวลาหลังค้าย หน่วยงานบุคคลากรจะทำหนังสือส่งตัวพนักงานใหม่ไปให้หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องการพนักงานรับไว้เพื่อทดลองปฏิบัติงานต่อไป

ก. การทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำของ สวป. ก็คือการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการคัดเลือกบุคคล การให้พนักงานมีการทดลองปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องกำประกันความไม่เพียงพอสถรรพณ์ของระบบการสอบก่อนหน้า ถ้าการสอบขาดความสมบูรณ์และเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามความสามารถ การทดลองปฏิบัติงานจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง^{๑๙} ทั้งนี้เพราะเหตุว่า การสอบสัมภาษณ์พนักงานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับรองผลได้ว่า บุคคลผู้ได้รับการคัดเลือกแล้วจะเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากที่สุด^{๒๐} ฉะนั้น กระบวนการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำของ สวป. ก็ยึดถือตามหลักเกณฑ์สากลของการบริหารงานบุคคลดังกล่าวเช่นเดียวกัน

ในระหว่างที่อยู่ในฐานะผู้ทดลองปฏิบัติงาน นอกจากพนักงานใหม่จะต้องเรียนรู้และหาความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในงานประจำที่ตนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนสิทธิหรือหน้าที่ต่าง ๆ ที่พนักงาน สวป. พึงมีพึงได้ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่เขาผู้นั้นจะต้องทราบและปฏิบัติตาม เพื่อเป็นการได้อำนาจวางวาระสะดวกทางคานนี้ หน่วยงานบุคคลากรได้จัดพิมพ์หนังสือคู่มือรวมระเบียบข้อบังคับและคำสั่งบริหารของ สวป. ที่ควรทราบ มอบให้พนักงานใหม่ไว้อ่านและศึกษาเพื่อให้เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ สวป. เช่น ระเบียบการปฏิบัติงาน การลา อุบัติเหตุและกาทดแทน การออกจากงาน การออกงานภาคสนามและกาใช้จ่าย การประกันสังคม วินัยพนักงาน นอกจากนี้ยังได้รวมข้อบังคับ สวป. ว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์ ระเบียบว่าด้วยการรักษาพยาบาล ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัย รวมทั้งคำสั่งบริหารที่สำคัญ ๆ บางเรื่อง เช่น การเสียภาษีเงินได้ การบริโภคอาหารและเครื่องดื่ม การห้ามกัญม

^{๑๙} Felix A. Nigro, Modern Public Administration, (New York: Harper & Row, Publishers, 1965), p. 329

^{๒๐} Kasem Suwanagul, op. cit., p. 24

เงินและหรือเงินเปียร์แซร์ การเข้าออกในบริเวณสถาบันฯ ในวันหยุดราชการ ฯลฯ เอาไว้ด้วย

โดยทางนิตินัย กฎของบังคับพนักงาน สวป. ไม่ได้กำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานไว้แน่นอน คายตัว แต่ระบุให้พนักงานใหม่ทดลองของปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาเท่าที่คณะกรรมการจะกำหนด (ซึ่งกำหนดเวลาดังกล่าว กวป. อาจขยายให้มากขึ้นหรือลดให้น้อยลงได้)^{๒๑} และพนักงานผู้อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติงาน กวป. อาจเลิกจ้างในระหว่างเวลาทดลองปฏิบัติงานเมื่อใดก็ได้^{๒๒} แต่ในทางปฏิบัติระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานของพนักงาน สวป. แต่ละคนจะกำหนดไว้ ๖ เดือน ตามแบบอย่างที่ว่าราชการพลเรือนวิสามัญทดลองปฏิบัติราชการ แต่จะไม่เกิน ๑ ปี ถ้าพนักงานผู้อยู่ในระหว่างทดลองงานจนครบ ๑ ปีแล้ว และผู้บังคับบัญชาไม่เสนอบรรจุแต่งตั้งก็ถือว่าพนักงานผู้นั้นต้องออก^{๒๓}

ระหว่างอยู่ในระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน พนักงานใหม่จะได้รับการฝึกสอนชี้แจงหลักการทำงาน ในหน้าที่รายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของ สวป. หัวหน้างานจะเป็นผู้คอยสอดส่องดูแลพฤติกรรมของพนักงานใหม่ ว่ามีความขยันขันแข็ง ตั้งใจปฏิบัติงานและสนใจหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มากน้อยแค่ไหนเพียงใด ตลอดจนระยะเวลาที่ทดลองงานมีการมาสาย ลาป่วย ลากิจ หรือขาดงานบ่อย ๆ หรือไม่ ถ้าปรากฏว่ามี ขี้เกียจหัวหน้าหน่วยงานจะเป็นผู้กล่าวตักเตือน แต่ถ้าพนักงานผู้นั้นไม่เชื่อฟังและยังปฏิบัติตนผิดกฎระเบียบพนักงาน สวป. อยู่เป็นเนืองนิจ หัวหน้าหน่วยก็จะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเห็นขึ้นไป เสนอความเห็นขอกลการถึงผู้ว่าการ ให้ดำเนินการปลดพนักงานผู้นั้นออกจากงานทันที หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ที่ถือว่าสำคัญที่จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ทดลองปฏิบัติงาน เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดพนักงานใหม่ที่สุด และจะเป็นผู้ประเมินผลงาน ความประพฤติตลอดจนอุปนิสัยใจคอของพนักงานผู้นั้นในหน่วยงานบุคลากร รับทราบภายหลังจากครบกำหนดการทดลองงานแล้ว เพื่อเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาแต่งตั้งพนักงานทดลองปฏิบัติงานเป็นพนักงานประจำต่อไป

๓. การบรรจุแต่งตั้ง

เมื่อพนักงานใหม่ได้ทดลองปฏิบัติงานครบ ๖ เดือนแล้ว เจ้าหน้าที่หน่วยบุคลากรจะมีหนังสือไปถึงหัวหน้าหน่วยที่พนักงานใหม่ประจำอยู่ เพื่อขออนุญาตการบรรจุพนักงานทดลองปฏิบัติงานเป็นพนักงานประจำ หนังสือดังกล่าวจะส่งไปก่อนพนักงานใหม่ครบกำหนดทดลองงาน ๒ สัปดาห์โดยมีรายละเอียดของ

^{๒๑} ข้อบังคับพนักงาน สวป., op. cit., หน้า ๔

^{๒๒} Ibid.

^{๒๓} สถาบันวิจัยวิทยาการศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย, มติ กวป. ที่ ๑๖๘/๒ ข้อ ๑, การประชุม กวป. ครั้งที่ ๑๖๘ ประจำวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๑๕

วันที่พนักงานผู้นั้นเข้าทำงาน วันครบกำหนดทดลองงาน พร้อมทั้งสถิติการทำงานของพนักงานใหม่ผู้นั้น ซึ่ง
 จะรายงานไว้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านไปมาของงานทุกวัน มาสายหรือล้าหลังก่อนเวลาสักครั้ง ลาป่วย ลากิจหรือ
 ลาพักผ่อนทุกวัน เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้พิจารณาผลงานต่าง ๆ ของพนักงานใหม่โดยใช้สถิติ
 การมาทำงานเป็นส่วนประกอบ ถ้าเห็นว่าพนักงานทดลองปฏิบัติงานมีผลงานดี อดเวลาที่ทดลองงานได้
 แสดงความตั้งใจทำงาน และสนใจงานในหน้าที่เป็นอย่างดี รวมทั้งสถิติการขาดงานมีไม่บ่อยครั้งนัก ก็
 มีบันทึกผลงานและความเห็นตามผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จนถึงผู้ว่าการว่าเห็นสมควรบรรจุพนักงานใหม่
 ในบังคับบัญชาของตนเป็นพนักงานประจำของ สวป. แต่หาพนักงานผู้นั้นไม่เคยแสดงความกระตือรือร้นกับ
 งานในหน้าที่ ตลอดจนมีสถิติการขาดงานบ่อยครั้ง หัวหน้าหน่วยงานก็มีสิทธิขอให้ยืดเวลาขึ้นการทดลองงาน
 ออกไปอีก แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกิน ๑ ปี คำนวณ กวป. ที่ ๑๖๕/๒ ข้อ ๑ ตามอ้างถึงไว้แล้ว หรือถ้าพฤติกรรม
 ของพนักงานผู้นั้นแสดงให้เห็นอย่างแจ่มชัดว่า ถ้าได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำแล้ว จะเป็นผู้นำความ
 เสื่อมเสียมาสู่ สวป. อย่างร้ายแรง หัวหน้าหน่วยงานก็จะบันทึกของผลการบรรจุดังกล่าว และมีมติให้
 พนักงานผู้นั้นต้องออกจากงานทันที แต่เหตุการณ์เช่นว่านี้เกิดขึ้นในครั้งเดียวในรอบ ๕ ปี นับตั้งแต่ได้มีการ
 จัดตั้ง สวป. โดยปรกติพนักงานที่ผ่านขั้นการทดลองปฏิบัติงานแล้วมักจะได้รับผลการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงาน
 ประจำทุกคน

ครั้งที่เคยกล่าวมาแต่คนแล้ววว่า กวป. เป็นผู้นำอำนาจแต่งตั้งพนักงาน แต่เพื่อความสะดวกรวดเร็ว
 ในด้านการบริหารงานบุคคล กวป. จึงมอบอำนาจให้ผู้จัดการบริการงานบริหารทำหน้าที่อนุมัติบรรจุพนักงาน
 ประจำของ สวป. แต่ทั้งนี้พนักงานผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไขของการแต่งตั้งและ
 ใฝ่ความการทดลองงานมีผลเป็นที่น่าพอใจแล้ว เมื่อตกลงให้มีการบรรจุพนักงานประจำ ผู้จัดการบริการงาน
 บริหารในนามของ กวป. จะมีหนังสือแจ้งให้พนักงานใหม่ทราบว่า ตามที่ สวป. ได้จ้างพนักงานผู้นั้นไว้โดย
 ให้มีการทดลองงาน ๒ เดือน บัคนี้การทดลองงานได้ครบกำหนดแล้ว และพนักงานผู้นั้นผ่านการตรวจโรค
 และการสอบประวัติอาชญากรรมเรียบร้อยแล้วเป็นที่น่าพอใจ กวป. จึงอนุมัติให้บรรจุบุคคลดังกล่าวเข้าเป็น
 พนักงานประจำได้ โดยให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ได้รับอยู่ในขณะนั้น นอกจากนี้ สวป. ก็จะเริ่มหักเงิน
 เดือนของพนักงานประจำในอัตราร้อยละ ๕ ของเงินเดือนทุกเดือน เอาเข้าสมทบไว้เป็นกองทุนสงเคราะห์
 โดยที่พนักงานจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากกองทุนในภายหลัง ตามระเบียบว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์ของ
 สวป.

๒๕๖ ไปรฤกรายละเอียดในข้อ ๓.๒๑ ว่าด้วยเงื่อนไขการแต่งตั้ง, ข้อบังคับพนักงาน สวป.,

๕.๒.๕ การเลื่อนตำแหน่ง ย้าย และโอนพนักงาน สวป.

นอกจากการรับสมัครคัดเลือกพนักงานจากบุคคลภายนอกแล้ว การย้าย โอน และเลื่อนตำแหน่งพนักงาน เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลอีกแบบหนึ่ง ถือเป็น การคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นบุคคลจากภายในหน่วยงาน จริงอยู่แนวความคิดการดังกล่าวจะมีผลเสีย เช่น ทำให้เกิดความไม่เจริญก้าวหน้าทางวิชาการ ความรู้ ทักษะคติ หรือความริเริ่มใหม่ ๆ ภายในหน่วยงาน เรียกว่า Inbreeding Idea แคมพลีของวิธินี้มีอยู่มากมายเช่นเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการบำรุงขวัญคนในที่ทำงาน เพราะเรารู้จักคุณสมบัติของคนภายในหน่วยงานว่ามี ความรู้ ความสามารถ มากน้อยแค่ไหน เพียงไร ประการหนึ่ง ก็ยังเป็นการปรับปรุงโครงสร้าง นโยบายและการปฏิบัติงานของคนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง

การเลื่อนตำแหน่ง คือ การให้พนักงานใดทำงานที่ชั้นสูงกว่าเดิม มีฐานะดีขึ้น ความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น ตลอดจนเงินเดือนที่สูงขึ้นด้วย^{๒๕} ส่วนการย้ายและโอนพนักงานเป็นการจัดและปรับปรุงบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เมื่อสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดเกิดการเปลี่ยนแปลง^{๒๖}

อย่างไรก็ตามการเลื่อนตำแหน่ง ย้าย หรือโอนพนักงานต้องกระทำในขอบเขตจำกัด หรือต้องกระทำเฉพาะกับตำแหน่งสูง ๆ และหน่วยงาน มีคนพร้อมพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ เท่าเทียมหรือดีกว่าบุคคลภายนอกอยู่แล้ว

โดยปกติตำแหน่งสำคัญ ๆ ภายใน สวป. เช่น ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการศูนย์บริการ ตลอดจนผู้อำนวยการวิจัยสถานวิจัย จะต้องได้รับการแต่งตั้งโดยการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งจากเจ้าหน้าที่ภายใน สวป. เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ เคยผ่านการทำงาน และมีประสบการณ์นานปี ทั้งยังได้รับการฝึกฝนในคานงานเฉพาะอย่างมามากแล้ว อีกประการหนึ่งพนักงานเหล่านี้มีความอดุโสและมีอัตราเงินเดือนถึงขั้นที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งแล้ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^{๒๕} กล้วย ศิลปกิจ, การบริหารงานบุคคล (นครหลวงฯ : โรงพิมพ์ประมวลศิลป์, พ.ศ. ๒๕๑๕

^{๒๖} Ibid., p. 101

การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานภายใน 'สวป'. ยึดหลักว่า เมื่อมีตำแหน่งหนึ่ง ตำแหน่งใดในระดัสูงว่างลง เพราะมีการลาออกหรือออกโดยกรณีใดก็ตาม และหรือโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น จะมีการเลื่อนคนใหม่ไปปฏิบัติงานแทน ด้วยการศึกษาจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ในขอบข่ายของการคัดเลือก ผู้ว่าการ เป็นผู้รับหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งพนักงานเพื่อเสนอให้ กวป. พิจารณาในที่ประชุม ตัวอย่างเช่น ถ้าตำแหน่งหัวหน้าหน่วยซ่อมบำรุง ฝ่ายบริการงานเทคนิคว่างลงด้วยสาเหตุใดก็ตาม เมื่อมีการเสนอเรื่องราวตามลำดับชั้นแล้ว กวป. จะพิจารณาคุณสมบัติของบรรดาพนักงานที่มีความเห็นว่าเหมาะสม แล้วลงมติให้บุคคลหนึ่งในจำนวนนั้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยซ่อมบำรุง โดยให้มีฐานะเป็นผู้รักษาการแทนไประยะหนึ่งก่อน แล้วจึงจะมีคำสั่งแต่งตั้งเป็นความจริง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานคนหนึ่งคนใดก็ตาม ต้องมีคำสั่งบริหารประกาศให้ทราบทั่วกัน

อนึ่ง ในบางครั้งก็เกิดความจำเป็นต้องบรรจุพนักงานตำแหน่งสูงมาก ๆ และไม่สามารถหาตัวแทนโดยการรับสมัครจากบุคคลภายนอกได้ อาทิเช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการวิจัยสถานวิจัยฯ ก็จำเป็นต้องพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานภายใน โดยยึดหลักอาวุโสเป็นเกณฑ์ อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกแม้จะต้องพิจารณาเอาตัวบุคคลที่มีความอาวุโสที่สุด แต่พนักงานผู้นั้นก็ต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่มาเป็นอย่างดีแล้วด้วย

พนักงานในหน่วยงานใดก็ตามที่มีมากเกินความจำเป็น และจะเกี่ยวกับอีกหน่วยงานหนึ่งก็มีการขาดแคลนอัตรากำลังบุคคลเข้ามา เมื่อไม่มีเงินงบประมาณเหลือพอเพียงที่จะรับสมัครพนักงานใหม่ การแก้ปัญหาดังกล่าว สวป. ใช้วิธีโยกย้าย หรือโอนตัวพนักงาน การย้ายหรือโอนตัวพนักงานผู้ใด ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ขาดแคลนพนักงานจะทำหนังสือบันทึกข้อความ ระบุชื่อ ตำแหน่ง และคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ (ทั้งนี้ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาพนักงานต้นสังกัดแล้ว) ส่งตามลำดับชั้นจนถึงผู้ว่าการ ผู้ว่าการ เป็นผู้วินิจฉัยและตัดสินใจในการโอนหรือย้ายพนักงาน เมื่อผู้ว่าการ อนุมัติให้โอนหรือย้ายพนักงานใด ก็จะออกคำสั่งบริหารให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ คือ ให้โอนพนักงานตำแหน่งนั้น ๆ ไปประจำหน่วย กลุ่ม หรือสถานวิจัยที่มีความต้องการพนักงาน

สำหรับการย้ายหรือโอนพนักงานตำแหน่งสูง ๆ นั้น เป็นนโยบาย การวินิจฉัยและการตัดสินใจของผู้ว่าการโดยตรง อาทิเช่น การย้ายและโอน หรือแม่แต่การแต่งตั้งหัวหน้าหน่วย ผู้อำนวยการกลุ่ม

และศูนย์วิจัยมาตลอดจนผู้อำนวยการวิจัยสถานวิจัย เป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว การย้ายหรือโอนพนักงานซึ่ง
เป็นคำสั่งจากผู้อำนวยการโดยตรง ยังกระทำในกรณีที่

- (๑) เมื่อพนักงานผู้ใดมีการปฏิบัติงานที่ส่งไปในทางทุจริตต่อหน้าที่
- (๒) เมื่อมีการขาดแคลนอัตรากำลังพนักงานโดยปัจจุบันทันด่วน อันจะมีผลทำให้งานวิจัยหรือ
การบริหารงานวิจัยต้องหยุดชะงักลง

อันที่จริง การย้ายและโอนพนักงานเท่ากับเป็นการปรับปรุงอัตรากำลังพนักงาน สวป. ให้อยู่ใน
สัดส่วนที่สมดุลกับการวิจัย ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของ สวป. ไม่ให้มีพนักงานมากเกินไปในหน่วยงานใดหน่วย
งานหนึ่ง จนทำให้เกิดแรงงานว่าง ในขณะที่เดียวกันก็ถือว่าเป็นหนทางที่ประหยัดรายจ่ายของ สวป. ที่ไม่
ต้องเพิ่มอัตราเงินเดือนเพื่อจ้างพนักงานใหม่ ในเมื่อคนของ สวป. ก็มีอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม เท่าที่ได้
ใช้หลักการวิจัยแบบสังเกตุการณ์มาแล้ว พบว่าการย้ายและโอนพนักงานภายในองค์การของ สวป. ยังมี
การละเลยระเบียบกฎเกณฑ์กันอย่างมาก การโยกย้ายพนักงานบางตำแหน่งบางประเภทมีการกระทำโดย
พลการ ไม่มีการเสนอเรื่องราวใด ๆ เพื่อขออนุมัติ ขอบกพร่องดังกล่าวนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่
สมดุลของอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงาน เพราะมีการขอโอนพนักงานกับตามอำเภอใจนั่นเอง

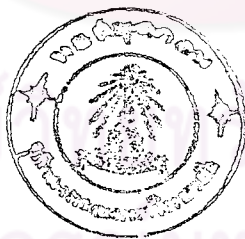
ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุป

จากการที่ได้บรรยายถึงหลักการและกระบวนการวิจัยว่าด้วยการสรรหา คัดเลือกบุคคล การบรรจุบุคคล การเลื่อน การย้ายและโอนพนักงาน ระเบียบข้อบังคับของพนักงาน ตลอดจนสาเหตุและลักษณะที่ต่าง ๆ เกี่ยวกับการพ้นสภาพการเป็นพนักงาน สวป. มาแล้ว พอที่จะสรุปเป็นเชิงวิเคราะห์ได้วา.-

(๑) ว่าด้วยวิธีสอบคัดเลือกบุคคลโดยการสัมภาษณ์

แม้ว่าการสอบสัมภาษณ์จะส่งผลดีในการคัดเลือกผู้สมัครแข่งขันก็ตาม กล่าวคือ ช่วยให้คณะกรรมการสัมภาษณ์ได้พิจารณาบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ความฉลาดและไหวพริบของผู้สอบ โดยอย่างถ่องแท้และละเอียดถี่ถ้วน แต่ก็ยังมีผลเสีย คือ ไม่อาจรวบรวมผลการสอบเก็บไว้เป็นหลักฐานได้ มีความเที่ยงตรงและสามารถวัดสิ่งที่ต้องการน้อย กระบวนการสอบต้องใช้เทคนิคมาก และยากแก่การทำใจไปให้เกิด Halo Effects อย่างไรก็ตาม ผลจากการสุ่มตัวอย่างปรากฏว่าพนักงานราชการหญิงของ สวป. ที่ผ่านการแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคล โดยวิธีการสัมภาษณ์หรือให้ทดลองปฏิบัติงานมาแล้ว ส่วนใหญ่เห็นว่า วิธีการสอบแบบนี้ให้ความยุติธรรมพอสมควร เพราะพนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ไหวพริบ และบุคลิกภาพส่วนตัวพอประมาณ ดังตารางภาพที่ ๑๓ และ ตารางภาพที่ ๑๔



ศูนย์วิจัยและพัฒนาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางภาพที่ ๑๓ ความคิดเห็นของพนักงาน สวป. เรื่องความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมเกี่ยวกับระบบการสอบคัดเลือก

เพศ	ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน			รวม
	ยุติธรรม	ไม่ยุติธรรม	ไม่ออกความเห็น	
ชาย	๒๑	๕	๒๐	๑๐๐
หญิง	๕๖	๗	๓๗	๑๐๐
จำนวน	(๖๕)	(๑๒)	(๕๗)	(๑๓๔)

หมายเหตุ อัตรานี้คิดเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์

ตารางภาพที่ ๑๔ อัตรานักเรียนระดับการศึกษาของพนักงาน สวป. ที่การใช้ความรู้ ความสามารถ ในการสอบสัมภาษณ์

การศึกษา	การใช้ความรู้ความสามารถในการสอบแข่งขัน			รวม
	ใช้มากเป็นพิเศษ	ใช้มากพอสมควร	ไม่ได้ใช้เลย	
ระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา	๑๒	๕๑	๓๗	๑๐๐
ระดับอาชีวศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง	๕	๗๐	๒๕	๑๐๐
ระดับอุดมศึกษา	๒	๗๑	๒๗	๑๐๐
จำนวน	(๑๗)	(๑๒๑)	(๑๐๒)	(๑๓๙)

หมายเหตุ อัตรานี้คิดเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์

การที่นำเอาระดับการศึกษาของพนักงานมาใช้เปรียบเทียบในตารางภาพที่ ๑๔ เพื่อวิเคราะห์คุณภาพพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการสอบแข่งขันมากกว่ากันแค่ไหนเพียงไร ปรากฏว่า พนักงานที่มีความรู้สูงตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป กลับใช้ความสามารถเพื่อสอบคัดเลือกน้อยมาก คือเพียง ๒% อย่างไรก็ตาม อัตราเฉลี่ยของพนักงานผู้สอบแข่งขันที่ต่อ่งใช้ความสามารถสามารถพอประมาณก็สูงกว่าพนักงานซึ่งก็ว่าคนไม่ได้ใช้ความสามารถเลย ข้อเท็จจริงนี้ไปมีส่วนสัมพันธ์กับตารางภาพที่ ๑๓ ซึ่งให้คำตอบว่า ทิศนคติของพนักงานทั่ว ๆ ไปแล้ว มีความเห็นวาระบบการสอบคัดเลือกของ สวป. มีความยุติธรรมพอสมควร

มีข้อที่น่าพิจารณาคือ ถ้าเราวิเคราะห์แต่เฉพาะเรื่องระบบการสอบเท่านั้นคงไม่เพียงพอที่จะหยิบยกมากล่าวอ้างไควว่า จุดบกพร่องประการแรกของการบริหารงานบุคคลของ สวป. ก็คือ ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคล แต่ถ้านำเอาข้อพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่องกระบวนการและกรรมวิธีในการเสาะหาแหล่งกำลังคนของ สวป. มาเปรียบเทียบประกอบเข้าด้วยกันแล้ว จะเห็นได้ว่า แหล่งกำลังพนักงานของ สวป. ยังมีลักษณะและขอบเขตที่แคบและจำกัดมาก นี้เองคือจุดบกพร่องใหญ่ ระบบการสอบใช้ได้เฉพาะกับบุคคลที่ยื่นใบสมัคร เขาสอบแข่งขันเท่านั้น และบุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่ร้อยละ ๗๑ รู้อายุโดยการบอกเล่าของเพื่อนฝูง หรือผู้รู้จัก เมื่อได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็นพนักงานของ สวป. ได้แล้ว ก็เป็นเรื่องธรรมดาที่เขาจะเห็นวาระบบการสอบให้ความยุติธรรมกับผู้แข่งขันทุกคนอยู่แล้ว

กล่าวโดยสรุป ข้อบกพร่องใหญ่ของระบบและวิธีการคัดเลือกบุคคลของ สวป. มีโดยอยู่ที่เรื่องการสอบสัมภาษณ์ แต่อยู่ที่ว่าไม่รู้จักนำเอาวิธีการสรรหาแหล่งกำลังคนที่ดีมาใช้ สำหรับเรื่องการคัดเลือกบุคคลแบบสอบสัมภาษณ์หรือทดสอบปฏิบัติงานนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นมาตรการที่ดีแล้ว เพียงแต่คณะกรรมการสัมภาษณ์จะต้องตั้งอยู่ในความยุติธรรมและคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เท่านั้น โดยไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือความลำเอียง ทั้งนี้เพราะเหตุว่า ในสถาบันหรือองค์การที่ไม่อาจทราบได้แน่นอนว่าหน่วยงานใดจะมีความต้องการอัตรากำลังคนขึ้นเมื่อใด รวมทั้งต้องการบรรจุแต่งตั้งพนักงานอย่างรวดเร็ว เพื่องานวิจัยจะไล่ไม่หยุดชะงักหรือขาดตอน ระบบการสอบสัมภาษณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุด รวดเร็วที่สุด และประหยัดที่สุด

(๒) วาควยการทดสอบปฏิบัติงาน

ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการบริหารงานบุคคลหลายท่านมีความเห็นว่า เรื่องของการทดสอบ

ปฏิบัติงานไม่ว่าการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน การมีการยืดหยุ่นได้ สำหรับ สวป. นั้น โดยปกติเมื่อพนักงานได้ทดลองปฏิบัติงานครบ ๒ เดือนแล้ว ก็มักได้รับการพิจารณาบรรจุทันที

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างสอบถามปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างที่พนักงานอยู่ในระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน ก็ได้รับคำตอบซึ่งส่วนใหญ่มีแนวโน้มออกมาในรูปของปัญหาต่าง ๆ คือ.-

(๑) ผู้บังคับบัญชา

- ก. ผู้บังคับบัญชารอคอยการพิจารณาในการมอบหมายงานให้ทำระยะเริ่มแรก
- ข. ผู้บังคับบัญชารอคอยการปกครองที่ดี
- ค. การทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา บางครั้งหัวหน้างานขาดการติดต่อด้วย ไม่เคยแจ้งผลการปฏิบัติงานหรือคำติชมให้ทราบ
- ง. คำสั่งของหัวหน้างานไม่แจ่มชัด บางครั้งไปบอกจุดประสงค์ที่แน่นอน
- จ. หัวหน้างานไม่เคยขอส่งสัยของพนักงานใหม่ ไม่เคยชี้แจง แนะนำหรือส่งสอนวิธีการปฏิบัติงาน

(๒) ผู้ร่วมปฏิบัติงาน

- ก. พนักงานเก่าขาดมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานใหม่
- ข. ผู้ปฏิบัติงานเก่าไม่มีความรู้เพียงพอที่จะให้คำปรึกษาหารือแก่พนักงานใหม่
- ค. ปัญหาการปรับปรุงตัวของพนักงานใหม่ให้เข้ากับพนักงานเก่า บางครั้งมีการไม่ลงรอยกัน อดแย้งกัน เป็นต้น

(๓) การทำงาน

- ก. ความยุ่งยากเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ไม่เคยใช้หรือคุ้นเคยมาก่อน
- ข. เครื่องมือเครื่องใช้บางอย่างไม่ครบ บางอย่างขาดตกบกพร่องหรือใช้การไม่ได้
- ค. เวลาเขาทำงานของพนักงานบางประเภทไม่เหมือนพนักงานอื่น ๆ เช่นต้องเขาทำงานตั้งแต่ ๘.๐๐ น. ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำกัน
- ง. ความไม่สัมพันธ์กันงานที่ได้รับมอบหมายมาให้ปฏิบัติ

โดยสรุปแล้ว ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการสร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงานใหม่ทั้งสิ้น และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงาน สวป. ตกต่ำลงอย่างมาก