

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

ในปัจจุบัน การบริหารงานบุคคลนั้น มีความสำคัญมาก เพราะบุคคลของหน่วยงานนั้น จะเป็นผู้นำความก้าวหน้าให้กับหน่วยงานนั้น ๆ แต่การที่จะแสวงหามุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง หรือเหมาะสมกับงานใดคั้นั้น จึงมีความสำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อหน่วยงานนั้น ๆ ในอนาคต

วิญญู สาทร โค้กกล่าวว่่า "ในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าในวงราชการหรือธุรกิจเอกชน การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเป็นการบริหารที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิด ขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้นเป็นประการสำคัญ ถ้าการสรรหามุคลากรผิดพลาด หน่วยงานก็ไม้อาจมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจเป็นอันตรายร้ายแรงแก่หน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคคล จะต้องกำหนดนโยบายและวิธีการสรรหา ให้แน่นอนและมีระเบียบแบบแผนที่ถูกต้อง" (วิญญู สาทร, 2517 : 187)

ดังนั้น การสรรหามุคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเท่ากับเป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้งานที่มีผลอัตรสูงสุด แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรมีความสามารถไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน ก็จะเป็นผลเสียแก่หน่วยงานนั้น ๆ อย่างยิ่ง

การสรรหามุคลากรคืออะไร

คำว่า การสรรหามุคลากร หรือ recruitment มีความแตกต่างกันออกไปมากมาย กว้างบ้างแคบบ้าง ตามแต่ความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

สมาน รังสิโยกฤษฏ์ โค้กกล่าวว่่า "การสรรหามุคลากรเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการดำเนินการ

ต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนั้น นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก และจงใจให้บุคคลให้เข้ามาสมัคร เข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร" (สมานรังสิโยกฤษฏ์, 2523 : 60)

ชูศักดิ์ เทียงตรง ไก่กล่าวว่ "การสรรหาบุคคล คือ เป็นลักษณะเฉพาะเจาะจงเพียงการจัดการให้ใ้บุคคล มีสมัครสอบแข่งขัน หรือ คัดเลือกเท่านั้น" (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2519 : 90)

เพ็ญศรี วายวานนท์ ไก่กล่าวว่ "การสรรหาบุคคล คือ เป็นเพียงการจัดการใ้ใ้บุคคลมาสมัคร เพื่อการเลือกสรรอีกชั้นหนึ่ง คือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่ง ลักษณะงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่ใ้ความกระจ่างเกี่ยวกับงาน เพื่อประกอบการพิจารณาสมัครเข้ารับการเลือกสรร ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครในเอกสาร หลักฐานที่ค้ต้องการทราบเกี่ยวกับผู้สมัคร" (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2510 : 17)

O.Glenn Stahl (สทาส) ไก่กล่าวว่ "การสรรหาบุคคล คือ การค้นหาตัวบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานนั้น ๆ โดยรวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ตั้งแต่ การใช้เอกสารในการรับสมัคร ในการประชาสัมพันธ์ การใช้ข้อสอบ การค้นหาตัวบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน การบรรจุบุคคลากรใ้เหมาะสมกับตำแหน่ง และตลอดจนการติดตามผลการทดลองทำงาน (O.Glenn Stahl, 1962 : 52)

จากความหมายที่มีผู้ใ้ใ้คำนิยามไว้ทั้งหมด ซึ่งกว้างบ้างแคบบ้าง พอที่จะสรุปใ้ได้ว่า การสรรหาบุคคล คือ วิธีการต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องการใ้ใ้มาซึ่งตัวบุคคล เพื่อบรรจุลงในหน่วยงาน ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

จากคำนิยามข้างต้นนี้ การสรรหาบุคคลยังเป็นกระบวนการขั้นต้น เพื่อที่จะได้มาซึ่งบุคคลเท่านั้น ยังไม่ไ้รวมกระบวนการหรือวิธีการคัดเลือกบุคคล ส่วน การคัดเลือกบุคคลคืออะไร

การคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการต่อเนื่องจาก กระบวนการสรรหาบุคคล เพื่อคัดเลือกบุคคลสำหรับส่วนราชการหรือโรงเรียน การคัดเลือกเป็นกระบวนการซึ่งกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหาได้ไม่ ในระบบบริหารที่เป็นประชาธิปไตย จะต้องมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่จะต้องทำงานร่วม หรือสัมพันธ์โดยตรง กับผู้ได้รับการคัดเลือก

ศาสตราจารย์ Beach ได้กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคล เป็นวิธีการมุ่งในการเลือกและแยกแยะบุคคลจาก บรรดาบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปตามที่ต้องการ

ส่วน Castetter ได้กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลก็เพื่อสรรหบุคคลที่มีคุณสมบัติต่อไปนี้ ในตำแหน่งที่ว่างลง

1. ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ
2. ให้ได้บุคคลที่ดูเหมือน จะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ
3. ให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์การหรือหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ให้ได้บุคคลที่สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### นโยบายการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกตัวบุคคลให้เข้าทำงาน โดยขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ แต่โดยทั่ว ๆ ไปแล้วมีอยู่เพียง 2 ประการ คือ

1. นโยบายแบบเปิด (Opened Carreer System)
2. นโยบายแบบปิด (Closed Carreer System)

1. นโยบายแบบเปิด (Opened Career System) มีสาระ ดังนี้

1.1 เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามาสมัครทำงานได้โดยความเสมอภาค

1.2 เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่เป็นเวลาราชการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

1.3 เปิดโอกาสให้บุคคลเริ่มต้น เข้ามาสมัครได้ในทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

1.4 เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีประสบการณ์ และความชำนาญงานมาก มาสมัคร ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดไว้

1.5 เปิดโอกาสในบุคคลที่ทำงาน ทั้งในภาครัฐกิจและองค์การธุรกิจ โดยยกย้ายสับเปลี่ยนเข้าออกได้ เพราะเมื่อไม่ได้จำกัดว่าบุคคล จะต้องเข้ามาทำงานครั้งแรกในตำแหน่งขั้นต่ำก่อน ทั้งยังยอมรับประสบการณ์ และความชำนาญของบุคคลด้วยแล้ว บุคคลที่ทำงานให้องค์การธุรกิจมาเป็นเวลานาน เมื่อคิดจะสมัครเข้ารับราชการก็ไม่เสียเปรียบ เพราะมีโอกาสเข้ารับราชการในตำแหน่งที่เหมาะสม โดยเฉพาะในขณะตำแหน่งสูง ๆ ในการขาดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม (ถ้าหน่วยงานราชการมีนโยบายแบบเปิด ก็จะสามารถรับสมัครบุคคลากรจากวงการธุรกิจที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานได้)

2. นโยบายแบบปิด (Closed Career System) มีสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการจะเปิดโอกาสให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษา ตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เข้ามาสมัครงานให้ตำแหน่งต่ำสุดของระดับชั้นก่อน แล้วจึงไต่ไปตามขั้นสูง ๆ ค่อยไป

2.2 การสมัครเข้ารับราชการกำหนดคุณสมบัติที่แน่นอนไว้ ไม่พิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญเลย นโยบายข้อนี้เน้นถึงความต้องการ ผู้ที่สำเร็จ

การศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยมาสด ๆ ร้อน ๆ ผู้ที่มาสมัคร  
เข้ารับราชการส่วนใหญ่จะมีอายุน้อย และมีความประสงค์ที่จะรับราชการไปตลอด

2.3 การเปิดรับสมัครบุคคลเข้ารับราชการตามแนวนอน หรือ  
เข้ามารับราชการในชั้นสูงเลขที่เดียว โอกาสการย้ายเข้าย้ายออกไม่ค่อยมี ข้าราชการ  
ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วไม่นิยมย้ายออก บุคคลที่ทำงานในองค์การธุรกิจก็ไม่นิยมย้ายเข้า  
เพราะจะเสียเปรียบที่ต้องเข้ามาใ้จากตำแหน่งอื่นต่ำกว่าก่อน ทั้งยังเสียเปรียบเรื่องอายุ  
ราชการอีกด้วย

จะเห็นได้ว่า นโยบายการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมีแตกต่างกัน  
ไปในแต่ละหน่วยงาน และนโยบายดังกล่าว มีผลต่อการพิจารณาเลือกทางปฏิบัติ  
ในการสรรหาบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกันด้วย (Felix A. Nigro, 1959 : 134 - 168)

### ระบบการสรรหาบุคคล

หลักการสรรหาบุคคลที่ได้ความนิยมมีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรมและ  
ระบบอุปถัมภ์ การที่ระบบการสรรหาบุคคลากรเข้าทำงานมีที่นิยมกันอยู่ 2 ระบบนี้  
ก็เพราะว่า ในวงราชการหรือแม้ว่าในธุรกิจขนาดใหญ่ นั้น บัณฑิตประกอบด้วยบุคคล  
2 ประเภท คือ บุคคลระดับบริหารหรืออำนวยการ กับบุคคลประเภทปฏิบัติงานประจำ  
สำหรับในวงการบริหารราชการจะเห็นได้ง่าย กล่าวคือ มีข้าราชการประเภทการเมือง  
กับข้าราชการประจำ การสรรหาข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการเมืองนั้น นิยมใช้  
ระบบอุปถัมภ์ เพราะตำแหน่งทางการเมืองเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับ  
งานนโยบาย เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารงานของรัฐ หรือเป็นตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง  
ใกล้ชิดกับฝ่ายการเมือง ทั้งนี้ เพื่อนำเอานโยบายของฝ่ายบริหาร มาชี้แจงแก่ฝ่าย  
ข้าราชการประจำให้เข้าใจในนโยบาย หากมีข้อสงสัยก็จะชี้แจงหรือสอบถามได้  
ตำแหน่งทางการเมืองบางตำแหน่ง จึงเป็นเสมือนสะพานที่คอยเชื่อมโยง และ/หรือ  
ประสานการปฏิบัติงาน ของฝ่ายข้าราชการประจำกับฝ่ายข้าราชการการเมือง เพื่อให้

งานบริหารของรัฐ คำเน้นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ข้าราชการการเมืองนั้น นอกจากจะได้ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจดังกล่าวแล้ว ตำแหน่งทางการเมืองก็ยังคงเป็น ตำแหน่งในระดับสูง ที่ต้องการความไว้วางใจจากหัวหน้าฝ่ายบริหารทางการเมือง หรืออาจเป็นตำแหน่งที่ได้รับเลือกมาจากประชาชนโดยตรง เหตุนี้บุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้อง มีความเข้าใจในแนวนโยบายอย่างชัดแจ้ง และเป็นไปในทำนองเดียวกัน โดยเหตุผล ดังกล่าว การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในทางการเมือง หรือระดับบริหารชั้นสูง จึงไม่อาจให้ใช้ระบบคุณธรรมได้อย่างสมบูรณ์

ส่วนในทางธุรกิจนั้น บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับนโยบาย บริหารขององค์การก็จำเป็นต้อง มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี บุคคลเหล่านี้ อาจได้มาจากผู้ถือหุ้นหรือจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นบุคคลที่จะสามารถ ไร้ชั้นเชิงในทางการเมือง การค้า เพื่อประโยชน์ของบริษัท หรือจากบุคคลที่ คณะกรรมการบริหาร มีความไว้วางใจอย่างสูง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ถ้าจะใช้การเลือกสรร เข้ามาโดยระบบคุณธรรม อาจกระทำได้โดยยาก ดังนั้น ตำแหน่งเหล่านี้บางทีจึงต้อง อาศัยระบบอุปถัมภ์เข้าช่วยในการสรรหา

สำหรับการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานทางฝ่ายประจำนั้น ส่วนใหญ่เป็น ตำแหน่งที่ต้องรับเอานโยบายจากฝ่ายการเมืองมาปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้สามารถสนอง ความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนได้ เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การบริหาร งานของฝ่ายประจำมีลักษณะต่อเนื่องกันจะหยุด ๆ ทำ ๆ ไม่ได้ ทั้งยังเป็นงานที่ ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ประกอบกัน ฉะนั้น ถ้าจะนำเอาระบบอุปถัมภ์ มาใช้ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน อย่างที่ใช้สรรหาบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการเมืองแล้ว ก็ย่อมจะไม่เป็นผลดีต่อการบริหาร เพราะอาจถูกอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซง จนเกิดความเสียหายได้ ยิ่งไปกว่านั้น ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริหารทางการเมือง มักมาจากการเลือกตั้ง ซึ่งอาจมีวาระประจำปีเป็น 2 หรือ 4 ปี หากให้ผู้นับปฏิบัติงาน ประจำ ต้องตัดสินใจเปลี่ยนไปตามกาลสมัยของหัวหน้าฝ่ายการเมือง ก็จะทำให้เกิดความยุ่งยาก

สืบสนในการบริหาร ตัวอย่างอันดีสำหรับเรื่องนี้ ได้แก่ ในระยะการบริหารงานราชการของประธานาธิบดี แอนดรู แจ็คสัน แห่งสหรัฐอเมริกา ที่ได้ประสบปัญหาค้างค้ำงมาแล้ว และได้เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยนำเอาระบบคุณธรรมมาใช้สำหรับการสรรหาข้าราชการฝ่ายประจำต่อมา

ดังนั้น ระบบการสรรหากลทั้ง 2 ระบบนี้ นั้น จึงมีทั้งข้อดีและข้อเสีย จึงอยู่ที่ผู้บริหารจะพิจารณาเอาเองว่า วิธีไหนเหมาะสมกับหน่วยงานของตน หรือสมควรที่จะใช้ทั้ง 2 ระบบผสมกัน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 : 117 - 118)

### ขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

ขั้นตอนในการสรรหาบุคคลนั้น อาจแบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การประกาศรับสมัคร (Reception of Applications)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
3. การยื่นใบสมัคร (Application Forma)
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Employment Test)
5. การสอบสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบภูมิหลัง (Background Investigation)
7. การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (Preliminary Selection in Pereonnel Department)
8. การคัดเลือกขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน (Final Selection by Supervisor)
9. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)
10. การบรรจุและแต่งตั้ง (Placement on Job)

จำนวนชั้นตอนในการสรรหามุคคล อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะ และตามระดับชั้นของงานที่จะทำการบรรจุ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การสรรหามุคคลเข้าทำงานบางอย่างประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ เพียงแค่ทำการสัมภาษณ์ และตรวจร่างกายเท่านั้น แต่บางอย่างการสรรหาต้องทำการสอบข้อเขียน สัมภาษณ์ และตรวจร่างกาย กว่าที่จะทำการบรรจุได้ หลังจากที่บรรจุแล้วในบางครั้งก็ยังมีปัญหา คือ คนที่บรรจุเข้ามาใหม่ไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้อย่างทันที ต้องเสียเวลานานในการเรียนรู้ถึงระบบของงาน ดังนั้น ชั้นตอนในการสรรหามุคคลจึงควรที่จะเพิ่มขึ้นมา อีกประการหนึ่ง คือ การประเมินผลเพื่อเข้ารับงานใหม่ จึงจะทำให้ขั้นตอนของการสรรหามุคคลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### การสรรหามุคคลจากภายนอกปฏิบัติงาน

การสรรหามุคคลเพื่อที่จะนำเข้ามาปฏิบัติงานนั้นมี 2 วิธีคือ

1. สรรหาจากภายนอก
2. สรรหาจากภายใน

#### 1. สรรหามุคคลจากภายนอก (External Dimension)

การสรรหามุคคลจากภายนอก เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคคลให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่า ยิ่งมีคนสมัครมากยิ่งดี เพื่องานกระบวนการขั้นต่อไป คือ การคัดเลือก จะได้มีโอกาสเลือกมากขึ้นที่จะได้คนที่มีคุณภาพสูง ดังนั้น กระบวนการสรรหาจึงเป็นกระบวนการขวก คือ ยังไม่มีการคัดออกในกระบวนการนี้ ซึ่งต่างกับกระบวนการคัดเลือก อันเป็นกระบวนการลบ ซึ่งมุ่งจะให้ได้เฉพาะคนที่เหมาะสมก็เท่ากับจำนวนตำแหน่งเท่านั้น จึงต้องมีการคัดไว้และคัดออก (เมธี ปิณฑานนท์, 2523 : 40 - 42)

กระบวนการสรรหามุคคลจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการที่พอจะยึดเป็นแนวปฏิบัติได้ ตามสภาพงานและสิ่งแวดล้อมของแต่ละองค์การหรือสถาบัน คือ



1.1 โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือหนังสือข่าวสารของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งวิธีการนี้ควรจรรยา ละเอียดเยี่ยความต้องการของงานอย่างเจาะจง และชี้ให้เห็นถึงโอกาสความเจริญก้าวหน้าของโครงการและแผนงาน และผลประโยชน์ที่บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับ ซึ่งการโฆษณาลักษณะนี้ จะพบเห็นบ่อยในการโฆษณาหาบุคคล เพื่อคัดเลือกเข้าทำงาน ในวงการธุรกิจทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตาม Deutsch ได้เตือนไว้ในเรื่องการโฆษณาหาบุคคลว่า มีข้อที่พึงระมัดระวัง และหลีกเลี่ยงการโฆษณาในลักษณะที่อวดอ้าง ทำให้ใหญ่โตเกินความจริง การสรรหาบุคคลในทางการศึกษา ก็มีการใช้วิธีการนี้อย่างแพร่หลายเช่นกัน เช่น การประกาศรับสมัครครู อาจารย์ เป็นต้น

1.2 โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เพื่อสรรหาบุคคลที่สำเร็จการศึกษา ตามสาขาวิชาที่หน่วยงานต้องการ ในบางองค์การ ถึงกับลงทุนจัดให้มีการสัมมนาและเชื้อเชิญศาสตราจารย์ และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เข้าร่วมในการสัมมนาโดยออกค่าใช้จ่าย ค่าเดินทาง ค่าที่พักให้ ซึ่งทำให้องค์การได้ชี้แจงความต้องการกำลังคนปัจจุบันและอนาคต และขณะเดียวกันศาสตราจารย์และอาจารย์ก็จะได้ปรับปรุงเป้าหมายการผดึกนักศึกษ หรือให้การแนะนำการเรียนและการอาชีพแก่นักศึกษาด้วย สำหรับในการศึกษาก็ยอมทำไ้ทำนองเดียวกัน อาจจะไม่ต้องจัดถึงขั้นสัมมนาใหญ่โต แต่อาจมีการพบปะสนทนากับผู้บริหาร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก็ยอมจะกระทำไ้

1.3 โดยบริษัทให้คำปรึกษาค้นกำลังคน ก็ผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในประเทศกำลังพัฒนาไม่มีธุรกิจค้ำนี้ ทำเป็นล่ำเป็นสัน จะมีเป็นเพียงสำนักงานจัดหางาน ซึ่งเป็น งานระดับการใช้แรงงานเท่านั้น แต่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว จะมีบริษัทดำเนินการอย่าง เป็นล่ำเป็นสัน จึงมีรายละเอียดและกำลังคนที่พร้อมจะทำงานในระดับต่าง ๆ ไ้มากมาย อันเป็นตลาดแรงงานสำคัญในวงการธุรกิจและอื่น ๆ ที่องค์การหรือหน่วยงานสามารถติดต่อ และสรรหาบุคคลเพื่อองค์การของคนไ้

1.4 การบริการรับผู้สมัคร ซึ่งดำเนินการไม่มองเป็นงานราชการ ก็คล้ายงานของกรมแรงงาน วิธีการนี้ในต่างประเทศมักมุ่งให้บริการ เป็นกลุ่มแรงงานกลุ่มใหญ่ ๆ ซึ่งจะมีประวัติ คุณสมบัติของบุคคลและตำแหน่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่ทำงานแล้ว วิธีการนี้จะเป็นวิธีที่อาจจะได้บุคคลที่มีประสบการณ์ ต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจมีความต้องการย้ายงานหรือเปลี่ยนงาน เป็นต้น

1.5 โดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ วิธีการนี้เป็นวิธีการสรรหาที่กว้างขวางมาก เพราะแต่ละสมาคมมักจะมีงานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ที่จะบริการในค่านเป็นตลาดแรงงานของผู้ประกอบอาชีพของแต่ละสมาคม จะมีการประชุมสมาชิกของสมาคม อภิปรายกันถึงโอกาสของการทำงานและบางครั้ง มีการประชุมกันอย่างไม่เป็นทางการ ผู้ต้องการสมัครจะกรอกใบสมัครทิ้งไว้ที่สมาคม และหน่วยงานต่าง ๆ ก็จะมาสรรหาเพื่อการคัดเลือกของคนต่อไป

เทคนิคการสรรหาบุคคลทั้ง 5 ประการนี้ เมื่อพิจารณาจะเห็นว่า เป็นการสรรหาบุคคลจากภายนอก ซึ่งเรียกว่า External dimension ซึ่งเป็นการเกณฑ์เอาทรัพยากรมนุษย์ จากภายนอกแบบเข้ามาภายในระบบ

## 2. การสรรหาบุคคลจากภายใน

การสรรหาบุคคลจากภายในเป็นการสรรหา โดยการศึกษาคุณสมบัติของบุคคลภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่ตั้งขึ้นใหม่ การสรรหาบุคคลตามวิธีนี้ จึงต้องเกี่ยวข้องกับขอบข่ายของงานโอน การเลื่อนตำแหน่งและการบำรุ้งรักษา การบำรุ้งขวัญ การสรรหาบุคคลากรภายใน ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงบุคคลากรภายในด้วย

### ความสำคัญในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ถือได้ว่าเป็นหลักของการบริหารงานบุคคล เพราะว่างานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน การสรรหา

สิ่งของต่าง ๆ อาทิเช่น เครื่องจักรกล เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เราสามารถจะทดลองหรือทดสอบดูก่อน แต่การสรรหาคณะนั้นถือว่า เป็นเรื่องที่ย่ำยากยุ่งยากมาก เพราะไม่สามารถจะดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวได้เต็มที่ ดังนั้น ในเฉพาะส่วนราชการทั่วแล้ว จึงมีความสำคัญอย่างมากในการที่จะต้องพิจารณาสรรหาคณะการ เพื่อให้งานของราชการได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### การสรรหาและคัดเลือกบุคคลในราชการพลเรือน

การสรรหาคณะเข้ารับราชการในราชการพลเรือนไทยในปัจจุบัน มี 2 วิธี คือ

#### 1. การสอบแข่งขัน

โดยวิธีนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติทั่วไป และมีคุณสมบัติตามที่มาตรฐานกำหนดค่าแห่งกำหนดไว้ มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้ทุกคน การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ โดยทั่วไป ก.พ. จะเป็นผู้จัดสอบเป็นการสอบรวม โดยมีเจ้าหน้าที่กองการสอบเป็นผู้ดำเนินการ นอกจากนี้ ก.พ. อาจมอบให้ อ.ก.พ. หรือ ส่วนราชการใดเป็นผู้จัดสอบก็ได้ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กรมการปกครอง เป็นต้น ซึ่งเป็นสายงานเฉพาะแต่ละส่วนราชการ

#### 2. การคัดเลือก

การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการได้โดยไม่ผ่านการสอบแข่งขันนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี คือ

2.1 ในกรณีที่มีเหตุพิเศษ เช่น การบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาล การบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลน การบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ที่ ก.พ. อนุมัติ ให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดให้มีการศึกษาขึ้น เพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้นโดยเฉพาะ โดยจะใช้วิธีการคัดเลือกแทนการสอบแข่งขันได้ เช่น โรงเรียนกรมศุลกากร เป็นต้น

2.2 ในกรณีบรรจุและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อมีเหตุและความจำเป็นที่จะต้องบรรจุแต่งตั้ง ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ หรือมีความชำนาญเป็นพิเศษให้เข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ก็ให้บรรจุหรือแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดไว้

การสอบแข่งขันโดยวิธีการสอบรวมที่ ก.พ. ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ใฝ่ดเป็นที่น่าสนใจ และเกิดผลดีต่อประชาชน และประเทศชาติหลายประการ คือ

1. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ารับราชการโดยเสมอหน้ากัน สำนักงาน ก.พ. มีลักษณะเป็นตลาดกลางของงาน ย่อมสะดวกแก่ประชาชนที่จะศึกษาค้นคว้าเข้ารับราชการ
2. สามารถใช้เทคนิคและวิธีการสอบให้ใฝ่คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่สุด สำนักงาน ก.พ. เป็นแหล่งกลางที่รวมเอาผู้ผ่านการศึกษารวม และมีประสบการณ์ในเรื่องการสอบโดยเฉพาะ และยังสามารรวมเอาผู้ทรงคุณวุฒิในแขนงสาขาวิชาต่าง ๆ และวิศุคูปกรณ์อันทันสมัยมาดำเนินการได้อีกด้วย
3. สามารถดำเนินการบรรจุไ้รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย งบประมาณแผ่นดินไ้มาก เพราะเสียเวลาจัดสอบเพียงครั้งเดียว แค่มบรรจุคนไ้ทุกกระทรวง ทบวงกรม โดยแต่ละแห่งไม่้องจัดสอบขึ้นมาอีก
4. ป้องกันระบบเอนพรรคเอนพวกไ้ง่าย ไม่เหมือนใ้แต่ละหน่วยงานจัดสอบอาจป้องกันไม่ไ้เอง
5. การจัดสอบโดยองค์การบริหารงานบุคคลกลาง (สำนักงาน ก.พ.) มีลักษณะเป็นการร่วมมือระหว่าง กระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้อง กรมการสอบก็มาจาก กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีลักษณะเป็นตลาดกลางของงานที่สามารสนองความต้องการไ้กว้างขวาง และสะดวกแก่ทุกฝ่าย (สมาน รังสิโยภณฎ์, 2523 : 65 - 66)

ส่วนการสอบแข่งขันของข้าราชการครูนั้น กระทรวงศึกษาธิการจะเป็น  
ผู้ดำเนินการสอบเอง โดยให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินการ (ตามคำสั่ง  
ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู)

ครูท

ที่ ศข.1502/ว.1

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

4 กุมภาพันธ์ 2524

เรื่อง การมอบหมายให้ อ.ก.ค.กรม อ.ก.ค.จังหวัด อ.ก.ค.กรุงเทพมหานคร และสำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู

เรียน

- อ้างถึง 1. หนังสือที่ ศข.1502/ว.1 ลงวันที่ 6 พฤศจิกายน 2523  
2. หนังสือที่ ศข.1501/ว.3 ลงวันที่ 30 ธันวาคม 2523

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู 3 ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้แจ้งแนวปฏิบัติ  
เกี่ยวกับการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการครู ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ความมติ  
ของ ก.ค. ที่มอบหมายให้ อ.ก.ค.กรม อ.ก.ค.จังหวัด อ.ก.ค.กรุงเทพมหานคร และ  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินการสอบแข่งขันความมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการครู พ.ศ.2523 ความละเอียดแจ้งแล้วนั้น

บัดนี้ ก.ค. ได้วางแนวดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ  
เป็นข้าราชการครู ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานทางการศึกษา  
พิจารณานำไปใช้ความเหมาะสม ดังรายละเอียดที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ได้แจ้งให้หน่วยงาน  
ทางการศึกษาต่าง ๆ ทราบแล้วด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

จรูญ มิสินทร์

(นายจรูญ มิสินทร์)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครู

กองการบริหารงานบุคคล

โทร. 2822867

แนวคำใบ้การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุ  
บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู  
ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

เพื่อให้การดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มาเป็นข้าราชการครูและ การดำเนินการสอบเป็นไปด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม ก.ค. จึงได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการสอบแข่งขันไว้ เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษา พิจารณานำไปใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์ นอกจากจะต้องมีการประกาศโดยเปิดเผย ตามระเบียบแล้ว ควรมีการประชาสัมพันธ์การสอบอย่างกว้างขวางทางสื่อมวลชนต่าง ๆ โดยชี้แจงให้ทราบความต้องการของทางราชการ ที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมมาเป็นข้าราชการครู และเน้นถึงการดำเนินการสอบที่จะให้เป็นไปด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรมโดยแท้จริง

2. การแต่งตั้งกรรมการ ในการแต่งตั้งกรรมการดำเนินการสอบ กรรมการออกข้อสอบ ตรวจข้อสอบ และสอบสัมภาษณ์ ผู้บริหารการศึกษาครู-อาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการแต่งตั้งกรรมการดังกล่าวนี้ ควรแต่งตั้งเป็นจำนวนมากพอสมควร เพื่อที่จะให้การดำเนินการสอบเป็นไป โดยยุติธรรม และรวดเร็ว

3. การออกข้อสอบข้อเขียน อาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่ง คือ

3.1 แต่งตั้งกรรมการออกข้อสอบแต่ละวิชา ให้มีจำนวนมากพอสมควร โดยให้ออกข้อสอบมาก่อนล่วงหน้า แล้วนำมาคัดเลือกโดยกรรมการอีกชุดหนึ่ง ข้อสอบ

ที่ได้รับการคัดเลือกของกรรมการแต่ละคนนั้น เป็นเพียงข้อสอบบางส่วนเท่านั้น การเลือกข้อสอบและการจัดพิมพ์ข้อสอบ ให้จัดทำล่วงหน้าไม่เกิน 1 วันก่อนวันสอบ

3.2 แต่งตั้งกรรมการออกข้อสอบแต่ละวิชา ให้มีจำนวนมากพอสมควรเช่นเดียวกับ ข้อ 3.1 แต่ให้กรรมการมาร่วมกันออกข้อสอบที่สนามสอบ โดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้าว่า จะออกข้อสอบคอนใด และอย่างไร เมื่อออกข้อสอบเสร็จแล้ว ให้จัดพิมพ์ โรเนียว และแจกผู้เข้าสอบทันที

4. การตรวจกระดาษคำตอบ ควรดำเนินการโดยเร็วที่สุด โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ควรใช้หมายเลขรหัสแทนชื่อ - ชื่อสกุล และเลขที่ของผู้เข้าสอบ แต่ในกรณีที่ไม่ใช้หมายเลขรหัส ให้มีชื่อ - ชื่อสกุล และเลขที่ของผู้เข้าสอบไว้ให้เรียบร้อย ก่อนที่จะมีการตรวจกระดาษคำตอบ

4.2 ควรตรวจกระดาษคำตอบให้ในท้องที่จัดไว้โดยเฉพาะต่อหน้ากรรมการคนอื่น ๆ อีกด้วย ไม่ควรให้นำกระดาษคำตอบไปตรวจที่บ้านพัก หรือสำนักงานของกรรมการแต่ละคน

5. การจัดทำ ท.2ข และการประกาศผลการสอบ ควรดำเนินการ ดังนี้

5.1 ควรแต่งตั้งกรรมการจัดทำ ท.2 ข ไว้หลายชุดเพื่อให้กระทำได้อย่างรวดเร็ว ภายหลังจากการตรวจสอบข้อสอบวิชานั้น ๆ

5.2 การถลอกคะแนนและรวมคะแนน ควรแต่งตั้งกรรมการขึ้นอีกชุดหนึ่งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

5.3 ในการประกาศผลการสอบ ควรประกาศผลการสอบโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้



6. การสอบสัมภาษณ์ ควรดำเนินการ ดังนี้

6.1 ควรกำหนดช่วงคะแนนมิให้เกิดความแตกต่างกันมากนัก โดยอาจแบ่งช่วงคะแนนเป็นกลุ่ม คือ ปานกลางและอ่อน

6.2 ควรแต่งตั้งกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นชุด ๆ เฉพาะกลุ่มวิชานั้น ๆ และให้มีกรรมการหลายชุด

6.3 ในกรณีที่มิได้เข้าสอบไม่มากเกินไปนัก และต้องการให้มีการประกาศผลการสอบโดยเร็ว ควรให้มีการสอบสัมภาษณ์ก่อนการสอบข้อเขียน และอาจมีการสอบสัมภาษณ์ต่อเนื่องในวันที่มีการสอบข้อเขียนด้วย

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาสอนในสถานศึกษา

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาสอนในสถานศึกษานั้น ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะได้กำหนดโดยประกาศรับสมัครไม่น้อยกว่า 15 วัน โดยปิดประกาศไว้ให้คนทั่วไปได้เห็นได้ง่าย หรือจะใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ช่วยเพื่อเป็นการประกาศให้ประชาชนได้ทราบก็ได้

การที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ เพื่อทำงานในส่วนราชการได้นั้น ทุกคนจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนของการเป็นข้าราชการ จึงจะมีสิทธิเป็นข้าราชการได้

คุณสมบัติของข้าราชการครู ตามมาตรา 23 ของ พรบ.ข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และ พรบ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ตามมาตรา 24 คือ

มาตรา 23(24) ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู (ข้าราชการพลเรือน) ได้ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. มีสัญชาติไทย
2. มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี
3. เป็นผู้เชื่อมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญ

ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

4. ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการการเมือง
5. ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพ จนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ไร้ความสามารถ หรือจิตสิ้นเพี้ยนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.ค. (ก.พ.)
6. ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งให้พักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น
7. ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
8. ไม่เป็นผู้มีหนี้สินพันตัว
9. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
10. ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุด หรือคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดหุโทษ
11. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออกหรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ
12. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก หรือปลดออก เพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่น
13. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษไล่ออก เพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่น
14. ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ

ผู้ซึ่งขาดคุณสมบัติตาม (7) (8) (9) (10) หรือ (14) ก.ค. (ก.พ.)

อาจพิจารณาขออนุญาตให้เข้ารับราชการได้ ส่วนผู้ซึ่งขาดคุณสมบัติตาม (11) หรือ (12) ถ้าผู้นั้นได้ออกจากงานหรือออกจากราชการไปเกินสองปีแล้ว และมีใช่เป็นกรณีออกจากงานหรือออกจากราชการ เพราะกระทำผิดวินัยหรือทุจริตก่อนหน้าที่ ก.ค. (ก.พ.) อาจพิจารณา

ยกเว้นให้เข้ารับราชการได้ การลงมติให้กระทำโดยฉับ และมติของ ก.ค. ในการยกเว้นนี้ต้องเป็นเอกฉันท์ (ส่วน พรบ.ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ไม่มีประโยคว่า "และมติของ ก.ค. ในการยกเว้นนี้ต้องเป็นเอกฉันท์")

กฎ ก.ค. และ ก.พ. ใ้ระบุโรคไว้ 5 ชนิด

1. โรคเรื้อน
2. วัณโรคระยะอันตราย
3. โรคเท้าช้างในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รังเกียจแก่สังคม
4. โรคยาเสพติดให้โทษอย่างร้ายแรง
5. โรคพิษสุราเรื้อรัง

#### หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบ

ตามหนังสือที่ สร. 1004/ว.15 ของสำนักงาน ก.พ. ลงวันที่ 9 กันยายน 2518 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ของหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การคัดเลือก การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชี ผู้สอบแข่งขันได้ ดังนี้ คือ

(สำเนา)

ที่ สร. 1004/ว.15

สำนักงาน ก.พ.

9 กันยายน 2518

เรื่อง หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การคัดเลือก การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

เรียน (เวียนกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่ง ราชการต่าง ๆ

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2510 มาตรา 40 ใ้บัญญัติว่าให้ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในกรณี ก.พ. จะมอบหมายให้ อ.ก.พ. หรือส่วนราชการใดเป็นผู้ดำเนินการสอบแทนก็ได้ ทั้งนี้ ก.พ. จะกำหนดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุในกระทรวง ทบวง กรม เป็นการทั่วไป หรือในหน่วยราชการใด หรือในท้องที่ใดเป็นการเฉพาะแห่งก็ได้ สำหรับหลักสูตรและ วิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การคัดเลือก การขึ้นบัญชี และการ ยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.พ. กำหนด

ก.พ. จึงกำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การคัดเลือก การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ไว้ดังนี้

1. หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ในตำแหน่งราชการต่าง ๆ มีรายละเอียดคแนบท้ายหนังสือนี้
2. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรับสมัครสอบ โดยระบุชื่อตำแหน่ง ที่จะบรรจุและแต่งตั้ง และคุณสมบัติเฉพาะของผู้มีสิทธิ์สอบสำหรับตำแหน่งนั้นตามที่ ก.พ. กำหนดและขอความอื่นที่ผู้สมัครควรทราบ เช่น

1. วัน เวลา และสถานที่รับสมัครสอบ
2. เอกสารและหลักฐานที่จะต้องนำมาใช้ในการสมัครสอบ
3. หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันและเกณฑ์การตัดสิน

ประกาศรับสมัครสอบนั้นให้ปิดไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานที่รับสมัครสอบ ก่อนวันเริ่มรับสมัครสอบ และจะประกาศทางวิทยุกระจายเสียง หรือทางอื่นใดตามความเหมาะสมด้วยก็ได้

3. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับสมัครสอบ โดยให้มีกำหนดเวลารับสมัครไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน

4. ให้ผู้สมัครสอบเสียค่าธรรมเนียมสอบสำหรับแต่ละตำแหน่งที่ตนสมัครสอบตามอัตราที่ ก.พ. กำหนด คือ

- ระดับ 1 ค่าแห่งละ 20 บาท
- ระดับ 2 ค่าแห่งละ 30 บาท
- ระดับ 3 ค่าแห่งละ 40 บาท
- ระดับ 4 ขึ้นไปค่าแห่งละ 50 บาท

ในกรณีที่สมัครสอบหลายตำแหน่งในระดับเดียวกัน และในการสอบครั้งเดียวกันให้เสียค่าธรรมเนียมสอบสำหรับตำแหน่งต่อ ๆ ไปเพียงครั้งหนึ่งของอัตราดังกล่าวข้างต้น ค่าธรรมเนียมสอบจะไม่จ่ายเงินให้ ในเมื่อประกาศรายชื่อว่าเป็นผู้มีสิทธิ์เข้าสอบแล้ว

5. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสอบก่อนเข้าสอบไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

6. ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน ทั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสามคน โดยให้ตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ

ในกรณีที่ ก.พ. มอบหมายให้ อ.ก.พ. หรือส่วนราชการใดเป็นผู้  
ดำเนินการสอบแข่งขัน ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันตั้งผู้แทน ก.พ. เป็นกรรมการ  
ดำเนินการสอบแข่งขันด้วยอย่างน้อยหนึ่งคน

7. คณะกรรมการสอบแข่งขัน อาจตั้งกรรมการออกข้อสอบ กรรมการ  
ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง หรือกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ  
ที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขันได้ตามความจำเป็น

8. ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน กำหนดวัน เวลา สถานที่  
สอบและระเบียบเกี่ยวกับการสอบได้เท่าที่จำเป็น และไม่ขัดต่อหลักสูตรและวิธีดำเนินการ  
เกี่ยวกับการสอบแข่งขันนี้ แล้วให้ประธานกรรมการประกาศก่อนวันสอบได้ไม่  
น้อยกว่าเจ็ดวัน

9. การตัดสินว่าผู้ใดเป็นผู้สอบแข่งขันได้ ให้ถือเกณฑ์ว่าต้องเป็นผู้สอบได้  
คะแนนในแต่ละภาคที่สอบตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ และได้คะแนนรวมทั้งสิ้น  
ไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงหลักวิชาการไว้ด้วย

10. การสอบแข่งขันจะต้องสอบตามหลักสูตรทุกภาค แต่คณะกรรมการ  
ดำเนินการสอบแข่งขัน จะกำหนดให้ผู้สมัครสอบสอบเฉพาะภาคความรู้ความสามารถ  
ทั่วไป หรือภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งก่อน แล้วจึงให้ผู้สอบได้คะแนน  
ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 9 สอบในภาคอื่นต่อไปก็ได้

11. เมื่อสอบแข่งขันเสร็จแล้ว ให้คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน  
รายงานผลการสอบต่อผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน จะได้  
ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ต่อไป

12. การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เรียงลำดับที่จากผู้สอบได้คะแนน  
รวมสูงลงมาตามลำดับ ในกรณีที่ผู้สอบได้คะแนนรวมเท่ากันให้ผู้สอบได้คะแนนภาค  
ความเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่า เป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้าได้คะแนนภาคความ

เหมาะสมกับตำแหน่งเท่ากัน ให้ผู้ใดคะแนนภาคความรู้ความสามารถ ที่ใช้เฉพาะตำแหน่งมากกว่าเป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้ายังคงได้คะแนนเท่ากันอีก ก็ให้ผู้ได้รับหมายเลขประจำตัวสอบก่อนเป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า

13. บัญชีสอบแข่งขันได้ให้ใช้ได้ไม่เกินสองปีนับแต่วันขึ้นบัญชี แต่ถ้ามีการสอบแข่งขันอย่างเดียวกันนั้นอีก และได้ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใหม่แล้ว บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ครั้งก่อนเป็นอันยกเลิก

14. ผู้สอบได้ผู้ใดได้ขึ้นบัญชีไว้ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ถ้ามีการฉ้อโกงใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ ให้เป็นอันยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้นั้นไว้ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ คือ

1. ผู้นั้นได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบได้แล้ว
2. ผู้นั้นได้ขอสิทธิการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบได้
3. ผู้นั้นไม่มารายงานตัว เพื่อรับการบรรจุภายในเวลาที่ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน หรือผู้มีอำนาจบรรจุกำหนด แต่งตั้งทั้งนี้ต้องให้เวลาผู้สอบได้มารายงานตัว ไม่น้อยกว่าสิบวันนับแต่วันที่มีหนังสือให้มารายงานตัว
4. ผู้นั้นมีเหตุที่ไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้ ตามเวลาที่ระบุบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบได้

ในกรณีที่ได้มีการประกาศรับสมัครในตำแหน่งเดียวกัน ระเบียบเกี่ยวกับการสอบครั้งเดียวกัน และแยกขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เป็นรายบัญชี เพื่อบรรจุในกระทรวงทบวงกรมเป็นการทั่วไปในหน่วยราชการใด และในท้องที่ใดไว้แล้ว ถ้ามีการฉ้อโกงจะยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้ใดจากผู้สอบแข่งขันได้บัญชีใด ก็ให้ยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้นั้นจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ บัญชีอื่นคงกล่าวด้วย

15. ผู้สอบได้ผู้ใดซึ่งถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขัน ได้บัญชีใดไปแล้ว ถ้าบัญชินั้นยังไม่ยกเลิก และ ก.พ. เห็นมีเหตุอันควร จะอนุมัติให้ขึ้นบัญชีผู้นั้นไว้ตามเดิมอีกก็ได้ แต่สำหรับผู้ที่ถูกยกเลิกการขึ้นบัญชี เนื่องจากไปรับราชการทหาร

ความกฎหมาย ว่าด้วยการรับราชการทหาร เมื่อออกจากราชการทหารโดยไม่มี  
ความเสียหาย และประสงค์จะเข้ารับราชการในตำแหน่งที่สอบได้ และบัญชีผู้สอบ  
แข่งขันได้นั้นยังไม่ยกเลิก ให้ขึ้นบัญชีผู้นั้นไว้ตามเดิม

16. ในกรณีที่ ก.พ. มอบหมายให้ อ.ก.พ. หรือส่วนราชการใดเป็นผู้  
ดำเนินการสอบแข่งขัน ให้ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันดำเนินการดังต่อไปนี้ด้วย คือ

1. ส่งสำเนาประกาศรับสมัครสอบ รวม 3 ชุด ไปยังสำนักงาน ก.พ.  
ก่อนวันเริ่มรับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

2. เมื่อการสอบเสร็จสิ้นแล้ว ให้ส่งข้อสอบ ภาคความรู้ความสามารถ  
ทั่วไปและภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งภาคละ 1 ชุด ไปยังสำนักงาน ก.พ.  
โดยเร็ว

3. ส่งบัญชีกรอกคะแนน 1 ชุด ไปยังสำนักงาน ก.พ. โดยเร็ว

4. ส่งบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ไปยังสำนักงาน ก.พ. ภายในเจ็ดวัน  
นับแต่วันขึ้นบัญชี

5. เมื่อมีการยกเลิกการขึ้นบัญชี หรือขึ้นบัญชีผู้ใดไว้ตามเดิมให้  
รายงานไปยังสำนักงาน ก.พ. ภายในเจ็ดวันนับแต่วันยกเลิกหรือขึ้นบัญชีผู้นั้น

จึงเรียนมาเพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ใ้แจ้งให้จังหวัด  
และกรมต่าง ๆ ได้ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ลงชื่อ)

จินดา ณ สงขลา

(จินดา ณ สงขลา)

เลขาธิการ ก.พ.

กองการสอบ

โทร.810505



หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคล

เข้ารับราชการในตำแหน่งระดับ 1 และระดับ 2

(พร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร. 1004/ว.15 ลงวันที่ 9 กันยายน 2518)

ก. ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถดังต่อไปนี้โดยวิธีสอบข้อเขียน โดยคำนึงถึงระดับความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับด้วย

1. ความสามารถทั่วไป

ให้ทดสอบความสามารถในการคิดและหาเหตุผล โดยใช้ข้อมูลหรือปัญหาทางสังคมศึกษาหรือทางคณิตศาสตร์ หรือทางอื่นที่เหมาะสมแก่การทดสอบความสามารถดังกล่าวทางใดทางหนึ่ง หรือหลายทางก็ได้ ทั้งนี้ เมื่อจะใช้ข้อมูลหรือปัญหาทางใดทดสอบความสามารถในการคิดและหาเหตุผล ให้ระบุไว้ในประกาศรับสมัครสอบด้วย กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

2. ภาษาไทย

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทย กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

ข. ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถในทางที่จะใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยเฉพาะตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยวิธีสอบข้อเขียน หรือให้ทดสอบปฏิบัติงาน หรือวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม กำหนดคะแนนเต็ม 200 คะแนน ทั้งนี้จะรวมสอบเป็นวิชาเดียวหรือหลายอย่าง หรือแยกสอบ

เป็นสองวิชาหรือสองอย่าง โดยกำหนดคะแนนเต็มวิชาละ หรืออย่างละ 100 คะแนน หรือวิชาหนึ่งหรืออย่างหนึ่ง 150 คะแนน และอีกวิชาหนึ่งหรืออย่างหนึ่ง 50 คะแนน ก็ได้ เมื่อจะทดสอบความรู้ความสามารถในทางใดและโดยวิธีใด ให้ระบุไว้ในประกาศรับสมัครสอบด้วย

ค. ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ให้ประเมินบุคคล เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จากประวัติ ส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานของผู้เข้าสอบ และสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ท่วงทีวาจา อุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน รวมทั้งสังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ เขาวินิจฉัยและบุคคลิกภาพอย่างอื่น เป็นต้น กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคล

เข้ารับราชการในตำแหน่งระดับ 3 ขึ้นไป

(ส่งพร้อมหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร. 1004/ว.15 ลงวันที่ 9 กันยายน 2518)

ก. ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถดังต่อไปนี้โดยวิธีสอบข้อเขียน โดยคำนึงถึงระดับความรู้ความสามารถ ที่ต้องการของตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับด้วย

1. ความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ และสรุปเหตุผล

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์และสรุปเหตุผล โดยการให้สรุปความ หรือให้จับประเด็นในข้อความหรือเรื่องราว หรือให้วิเคราะห์ เหตุการณ์หรือสรุปเหตุผลทางการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม หรือให้หาแนวโน้ม หรือความเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเป็นไปตามข้อมูล หรือสมมุติฐาน หรือให้ศึกษาวิเคราะห์ และสรุปเหตุผลโดยการอย่างอื่น ซึ่งเหมาะสมแก่การทดสอบ ความสามารถดังกล่าว อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ได้ กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

2. ภาษาไทย

ให้ทดสอบความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทย กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

ข. ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

ให้ทดสอบความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยเฉพาะที่ตามี่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยวิธีสอบข้อเขียนหรือให้ทดลองปฏิบัติงาน หรือวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม กำหนดคะแนนเต็ม 200 คะแนน ทั้งนี้ จะรวมสอบเป็นวิชาเดียวหรืออย่างเดียว หรือแยกสอบเป็นสองวิชาหรือสองอย่าง

โดยกำหนดคะแนนเต็มวิชาละหรืออย่างละ 100 คะแนน หรือวิชาหนึ่งหรืออย่างหนึ่ง 150 คะแนน และอีกวิชาหนึ่งหรืออย่างหนึ่ง 50 คะแนน ก็ได้ เมื่อจะทดสอบ ความรู้ความสามารถในทางใดและโดยวิธีใด ให้ระบุไว้ ประกาศรับสมัครสอบด้วย

ค. ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ให้ประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จากประวัติ ส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานของผู้เข้าสอบ และสัมภาษณ์เพื่อ พิจารณาความเหมาะสมในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ท่วงทีวาจา อุปนิสัย อารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน รวมทั้งสังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำและบุคลิกภาพอย่างอื่น เป็นต้น กำหนดคะแนนเต็ม 100 คะแนน

นอกจากจะกระทำดังที่กล่าวมาแล้ว การหาครูมาสอนในโรงเรียน ก็ถือเป็นภาระอันสำคัญประการหนึ่งของครูใหญ่ แต่วิธีการของการสรรหาหรือคัดเลือก นั้นย่อมมีความแตกต่างไปจากวิธีการอื่น ๆ โดยทำได้ 2 วิธี คือ

1. เกิดจากการจองตัวบุคคลทั้งแก่อยู่ในวิทยาลัย โดยครูใหญ่จะทำการ สอบถามไปยังสถาบันการศึกษาของวิทยาลัยครู เพื่อหาคนที่กำลังจะจบการศึกษา โดยมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อให้มาช่วยสอนหรือช่วยคุณนักเรียนต่าง ๆ เป็นต้น
2. เกิดจากการประกาศรับสมัครสอบคัดเลือก เป็นต้น