

## บทที่ 2

### การสรรหาบุคคล (Procurement)

การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรรัฐบาลหรือองค์กรเอกชน และมีความสำคัญมากเป็นทวีคูณในองค์กรรัฐบาลปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะว่าบุคคลในองค์กรธุรกิจเอกชนมีโอกาสโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานจากองค์กรธุรกิจ แห่งหนึ่งไปยังองค์กรธุรกิจอีกแห่งหนึ่งโดยไม่ยากนัก แต่สำหรับผู้ที่รับราชการแล้วยอมหมายถึงว่า ยึดอาชีพราชการเป็นเรื่องตัวที่เดียว ทั้งนี้ เพราะราชการเป็นกิจการที่สำคัญ และเป็นภารกิจต่อเนื่องที่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ดังนั้น การเลือกสรรหาบุคคลจึงควรกระทำด้วยความยุติธรรม พินิจพิเคราะห์ให้รอบคอบ กอปรด้วยวิจารณญาณอันถ่องแท้ เพราะในแต่ละท้องถิ่นแต่ละประเทศ ย่อมมีปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกัน

#### นโยบายในการสรรหา

จากการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานของประเทศที่พัฒนาแล้ว ในด้านการบริหารงานบุคคลกับประเทศไทยที่กำลังพัฒนาในด้านการบริหารงานบุคคลก็จะพบว่า ความแตกต่างมีอยู่หลายประการ อันอาจพิจารณาในสาระสำคัญได้ดังนี้

ก. วิธีการสรรหาบุคคลในประเทศไทยที่พัฒนาในด้านการบริหารงานบุคคลของประเทศไทยที่พัฒนาแล้ว มีลักษณะเด่น ดังนี้

1. มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงจากอาชีพราชการไปสู่การธุรกิจ
  2. อาชีพการรับราชการนั้นมีอยู่ในวงจำกัด
  3. การฝึกอบรมในวิชาการเฉพาะอย่างมีกิจกรรมทำในรูปของการศึกษาทั่วไปเพื่อเตรียมตัวสำหรับงานสาธารณูปะ
  4. การสอบคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นไปในทำนองเพื่อกำหนดให้ใช้ได้จริงๆ
  5. การแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานกระทำได้เกือบทุกระดับ หากผู้นั้นมีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งนั้นๆ
- ข. วิธีการสรรหาบุคคลในประเทศไทยที่กำลังพัฒนา ในด้านการบริหารงานบุคคลของประเทศไทยที่กำลังพัฒนา ซึ่งจะพบเห็นระบบและวิธีการนี้โดยทั่วไปในประเทศต่างๆ ลักษณะสำคัญส่วนใหญ่ของระบบนี้ ได้แก่

1. การสรหาราบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยเนพะข้าราชการ พิจารณาเฉพาะในกลุ่มบุคคลที่มีการศึกษาสูง

2. การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มักจะได้จากผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ จากสถาบันการศึกษาต่างๆ ทำให้ขาดประสบการณ์

3. การฝึกอบรม มีความพึงใจในวิชาชีพและงานเทคนิคโดยเนพะ

4. การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มักจะทำจากระดับต่ำก่อนแล้วจึงเลื่อนขึ้นไปสู่อันดับสูงในโอกาสห่าง

### การสรหาราบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

ในการสรหาราบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ประการแรกจะต้องทราบถึงความต้องการของกำลังคนที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องมีแปลนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของแต่ละองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การสรหาราบุคคลสอดคล้องกับแผนการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ในการสรหาราบุคคลนั้น อาจจำแนกถึงแหล่งที่จะสรรหาราบุคคลได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ

1. สรรหาราบุคคลจากภายในองค์การ การสรรหาราโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความภักดีต่อองค์การมากขึ้น

2. สรรหาราบุคคลจากภายนอกองค์การ วิธีการนี้เป็นการสรรหาราบุคคลจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ และวิธีนี้อาจกระทำได้อ่อน弱กว่าทาง

นอกจากการโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นแล้ว แหล่งกำลังคนที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งก็คือจากสถานศึกษาภายในประเทศ อันได้แก่ มหาวิทยาลัยและโรงเรียน วิธีการนี้บริษัท ห้างร้าน หรือองค์กรที่ต้องการสรรหาราบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องทราบว่าที่ใดผลิตบุคคลประเภทใด ทั้งนี้เพื่อเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการ

นอกจากแหล่งกำลังคนในมหาวิทยาลัยแล้ว แหล่งกำลังคนจากสมาคมวิชาชีพ และแหล่งกำลังคนในต่างประเทศ ก็เป็นแหล่งที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่ง

ในการสรหาราบุคคลเข้าปฏิบัติงานจากแหล่งดังกล่าวมาแล้วนั้น หากหน่วยงานต่างๆ ต้องเสาะหานาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ด้วยตนเอง ย่อมจะต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ในต่างประเทศจึงนิยมจัดตั้งศูนย์ข่าวสารเกี่ยวกับการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน หรือที่ศูนย์ดังกล่าวนี้จะเป็นที่รวมของบุคคลที่มีความประสงค์จะทำงาน โดยความมุ่งหมายที่จะสรรหาให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้เมื่อมีอัตราตำแหน่งว่าง เพื่อที่จะบรรจุการเข้าปฏิบัติงานได้ จึงควรประกาศซักช่วงหรืออุปจังใจให้ผู้มีความสามารถสนใจ

ในตำแหน่งหน้าที่การงานเหล่านั้น การประการณ์หารับสมัครนี้ ควรกำหนดระยะเวลาไว้ให้นานเพอสมควร หรือให้มีช่วงระยะเวลายาวเพียงพอแก่การพิจารณาตัดสินใจในการที่จะสมัครเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

อย่างไรก็ตี การที่จะเลือกสรรให้ได้คุณดี มีความสามารถมาปฏิบัติงาน จึงต้องอาศัยการสอบเป็นเครื่องมือสำหรับเลือกสรร และการดำเนินการดังกล่าวนี้ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการสรรหาบุคคล เพราะเหตุว่าการทดสอบเป็นหัวใจของการสรรหาบุคคล ดังนั้น จะได้กล่าวถึงเรื่องนี้เป็นการเฉพาะอีกส่วนหนึ่งต่างหาก สำหรับในขั้นนี้อาจจะดำเนินการทดสอบขั้นดันอย่างง่ายๆ ไปก่อน โดยพิจารณาจากหลักฐานและใบสมัครซึ่งจะให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณลักษณะเป็นต้น

### การเลือกสรรและการทดสอบ

การเลือกสรรบุคคลเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการสรรหาบุคคล เพราะเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถดี เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ

การเลือกสรรบุคคลเป็นทั้งกระบวนการที่สำคัญในการสรรหาบุคคลและในการบริหารงานบุคคล เพราะเหตุว่าเป็นจุดแรกอันสำคัญยิ่งในการที่จะได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ต่างๆ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้น จะต้องเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถต่างกันด้วยเพื่อให้ได้คุณเหมาะสมกับงาน โดยทั่วไป การเลือกสรรบุคคลจะต้องพิจารณาถึงลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ในองค์การนั้นย่อมจะต้องแบ่งงานออกเป็นหลายฝ่าย หลายหน่วย ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งตามลักษณะเฉพาะของงาน อันเป็นผลทำให้งานมีลักษณะต่างๆ กันมากมายตามลักษณะของงาน

2. โดยที่ในองค์การย่อมจะต้องมีหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา อำนวยการ ดูแลรับผิดชอบในระดับต่างๆ กันตามลำดับแห่งการจำแนกลำดับชั้นของบุคคล เป็นผลทำให้ลักษณะของงานต่างกัน

3. การเลือกสรรบุคคลเป็นความพยายามที่จะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด เพื่อประโยชน์ค่าใช้จ่ายและเป็นการตัดปัญหาในกรณีที่จะรับบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน

4. การเลือกสรรบุคคลได้พยายามที่จะเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับลักษณะของงานมากที่สุด ในประการแรกเพื่อบรเทาความผิดพลาดสิ้นเปลือง

### องค์ประกอบแห่งความสามารถของบุคคล

แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลนั้นมีความสามารถต้องการด้านร่างกายและความต้องการด้านจิตใจ ในระดับพื้นฐานไม่แตกต่างกันมากนัก แต่บุคคลก็ยังมีความสามารถแตกต่างกันบางประการในด้าน

ต่างๆ อยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจำแนกออกได้เป็น 5 ประการ คือ

1. ความสามารถทางร่างกาย แม้จะไม่มีมาตรฐานกำหนดไว้ว่าบุคคลจะต้องมีความสามารถและแข็งแรงทางร่างกายขนาดไหน เพียงใด จึงจะปฏิบัติงานได้ แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่างานแต่ละประเภทจะต้องการความสามารถทางร่างกายแตกต่างกันไปเพื่อให้พอเพียงที่จะปฏิบัติงานประเภทนั้นๆ ได้

2. ความสามารถทางการศึกษาและระดับสติปัญญา ความสามารถในการศึกษานั้นว่า เป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งนี้ เพราะว่าคนที่จะปฏิบัติงานได้ต้องมีระดับสติปัญญาและการศึกษาเหมาะสม กับตำแหน่งนั้นๆ

3. ความสามารถทางจิตใจ ความสามารถทางจิตใจของบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะว่าคนที่จะปฏิบัติงานได้ต้องต้องมีจิตใจสมบูรณ์ไม่เป็นคนขี้โมโห ฉุนเฉีย หรือมีลักษณะเป็นคนก้าวร้าวระรานผู้อื่น

4. ความสามารถในการฝึกมือและความสนใจในงาน ความสามารถทางด้านนี้นับว่ามี ความสามารถมาก เพราะเป็นที่พึงประสงค์ของทุกองค์กร

5. ความสามารถในการยอมรับของสังคม บุคคลที่สังคมไม่ยอมรับนับถือย่อมาดความ สามารถในการทำงานซึ่งมีคุณจำนวนไม่น้อยที่มองค์ประกอบต่างๆ ครบครัน

สำหรับหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นองค์ประกอบพิจารณาความสามารถของบุคคลนี้ นอกจาก ที่กล่าวมาแล้วยังมี

1. ความต้องใจครั้งแรกและสภาพร่างกาย อันหมายถึงสิ่งซึ่งสามารถมองเห็นและทำ ให้เกิดความประทับใจในการพบรอบ

2. คุณวุฒิและสิ่งคาดหวัง ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ของผู้สมัคร

3. สมองและความสามารถ หมายถึง สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด

4. การตั้งใจ หมายถึง การตั้งใจที่จะทำให้สามารถทราบลักษณะนิสัยของผู้สมัครงาน ว่าเป็นบุคคลประเภทใด

5. การปรับปรุงตนเอง หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการที่จะปรับปรุงตนเอง ให้เข้ากับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือหน่วยงานได้

การที่ต้องกำหนดขอบเขตแห่งความสามารถของการปฏิบัติงานของบุคคลนี้ขึ้น ก็เพื่อ เป็นมาตรการเบื้องต้นในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดคุณสมบัติใน

เบื้องปฐมว่า ผู้ที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถสามารถครอบคลุมทุกประการจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ขาดคุณสมบัติ

## การทดสอบเพื่อสรรหาบุคคล

การทดสอบเป็นวิธีการที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การทดสอบเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานตามวิธีการที่ก่อร่วมมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า เป็นการวัดรวมๆ หรือวัดในด้านความรู้เป็นส่วนใหญ่ เพราะมิได้แยกจำเพาะเจาะจงไปว่าการวัดแต่ละวิธีนั้นมีความมุ่งหมายในลักษณะใด การทดสอบในการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถถูกต้องมีวิธี 4 วิธี คือ

1. **การทดสอบระดับสติปัญญา** การสอบข้อเขียนหรือการสอบความรู้ทั่วไปไม่อาจบอกได้ว่าบุคคลที่เข้าสอบนั้นมีระดับสติปัญญาที่แท้จริงเพียงใด อย่างไรก็ได้ ใน การศึกษาเล่าเรียนคนเดียวไม่จำเป็นจะต้องคร่าเคร่งอยู่กับตำรา การที่ได้รับการศึกษาสูงและผ่านการสอบมา ย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้มีสติปัญญาและมีความเฉลี่ยวฉลาด

2. **การทดสอบความถนัด** ในองค์การนั้นย่อมมีงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมากmany ดังแต่งงานพิมพ์ดีด งานติดต่อ ไปจนถึงงานบริหาร ต้องเป็นบุคคลที่มีความถนัดทางงานของตนเอง แตกต่างกันไป

3. **การทดสอบบุคลิกภาพ** ในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะทดสอบสติปัญญาและความถนัดแล้ว การพิจารณาบุคลิกภาพนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งเห็นควรนำมาใช้ประกอบการสรรหาบุคคล เพราะแม้จะมีการสอบสัมภาษณ์พิจารณาทั่วทั้งที่ว่าเจ้าแล้วก็ตาม แต่ส่วนมากมิได้ทำกันอย่างพิถีพิถัน หากเพียงแต่สอบปากคำแล้วฐานะปร่างหน้าตาอย่างผิวเผิน โดยที่ผู้สอบบางคนอาจไม่มีความรู้ในทางจิตวิทยาอย่างถ่องแท้ ผลที่ได้จึงไม่เป็นที่พอใจ ความจริงการพิจารณาบุคลิกภาพของคนมีประโยชน์มากในการคาดการณ์คุณสมบัติของบุคคล เพราะนอกจากความรู้ในการปฏิบัติงานแล้ว บุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนบรรลุความสำเร็จในการงาน การพิจารณาบุคลิกภาพก็เพื่อเป็นแนวทางในการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพนั้นๆ

4. **การทดสอบความสนใจ** การเลือกสรรคนเข้าปฏิบัติงาน นอกจากจะคำนึงถึงสติปัญญา ความเฉลี่ยวฉลาด ความถนัด ตลอดจนบุคลิกภาพเหมาะสมสมแล้ว ความสนใจในงานก็มีความสำคัญมาก ทั้งนี้ เพราะว่าความสำเร็จหรือเจริญก้าวหน้ามากในอาชีพขึ้นอยู่กับความสนใจในกิจการที่ทำเป็นสำคัญ

## ประโยชน์ของการเลือกสรรและทดสอบบุคคล

ความมุ่งหมายสำคัญของการเลือกสรรและทดสอบบุคคลคือ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน ต้องการให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถ เพื่อนำมาบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ ความสำคัญในประการตั้งกล่าวเนี้ย่อมเป็นที่ประจักษ์โดยทั่วไปทั้งในวงการธุรกิจและธุรกิจ เหตุว่าคนเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน หากได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสม มาปฏิบัติงาน นอกจากจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร หรือหน่วยงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ ในทางตรงอาจทำให้ผลงานของหน่วยงานตกต่ำ คุณภาพไม่ถึงขนาด ส่วนในทางอ้อม อาจทำให้หน่วยงานไม่สามารถสนองความต้องการของหน่วยงาน อื่นหรือความต้องการของตลาดได้

กรณีจะเป็นเช่นไรก็ตาม โปรดระลึกว่า การเลือกสรรบุคคลโดยการทดสอบนั้นเป็น เพียงส่วนหนึ่งของการที่จะเลือกสรรบุคคลให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานเท่านั้น มิใช่วิธีการทดสอบเพียงอย่างเดียวจะสามารถเลือกให้ได้บุคคลที่องค์กรหรือหน่วยงานประสงค์ ครบถ้วนทุกประการ เหตุนี้จึงควรคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่จะช่วยเพิ่มพูนให้การเลือกสรรบุคคลได้เป็นไปโดยยุติธรรมและมีประสิทธิภาพที่สุดด้วย

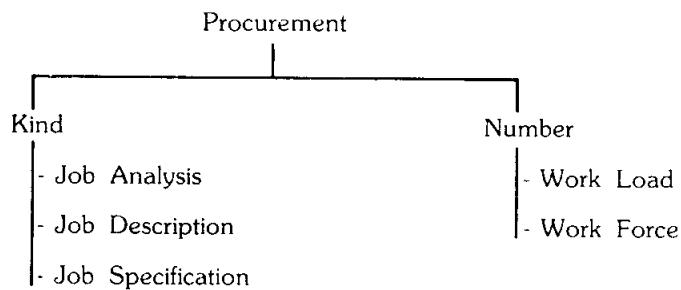
นักจิตวิทยาได้พยายามวิเคราะห์หาความสนใจของบุคคล เพื่อศึกษาและค้นคว้าว่างาน แต่ละชนิดนั้นต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติเช่นไร แค่ไหน จากผู้ที่มาทำงานในหน้าที่นั้นๆ โดย นำเอาผลของการค้นคว้านั้นไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับความสนใจของเขาระ พระภารกิจที่ต้องการ ให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหล่านี้มีความสุขใจและความพึงพอใจมาสู่ผู้ปฏิบัติงานนี้

การให้นักจิตวิทยาพิจารณาบุคคลิกภาพ แม้จะบอกได้ยากก็ตาม แต่โดยปกติแล้วอาจ ทราบลักษณะของบุคคลได้ใกล้เคียงพอประมาณ เช่น การสัมภาษณ์ จะช่วยให้ทราบว่าผู้สมัคร เป็นคนรักอิสระ หรือตัวเป็นกันเอง ตรงไปตรงมา หรือเป็นบุคคลเข้าใหม่เข้าได้ เป็นต้น ผลจากการพิจารณาบุคคลิกภาพ จะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้คนให้เป็นประโยชน์ได้ยิ่งขึ้น อย่างไรก็ต้อง การพิจารณาคุณค่าของมนุษย์ ควรให้นักจิตวิทยาหรือผู้มีความรู้ในทางจิตวิทยาเป็นผู้พิจารณา ไม่ว่าจะพิจารณาสติปัญญา ความสนใจ หรือบุคคลิกภาพ อย่างไรก็ตาม ในวงราชการไทยนั้น คง ยังไม่มีหน่วยราชการใดนำจิตวิทยาไปใช้อย่างจริงจัง

### การสรรหาบุคคล (Procurement)

หมายถึง การสรรหาบุคคลและการคัดเลือกบุคคล (Selection) ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร

ในการจัดหาบุคคลจะต้องพิจารณาถึง ชนิด (Kind) และจำนวน (Number) ของบุคคล ที่จะเข้าปฏิบัติงาน ทั้งชนิดและจำนวนจะมีปัจจัยที่กำหนด คือ



### การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

“กระบวนการที่ทำขึ้นโดยการสังเกต ศึกษา และทำรายงานเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงานอย่างโดยย่างหนึ่ง กระบวนการดังกล่าวจะทำให้รู้ว่างานนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้”<sup>1</sup>

#### ความนุ่งหมายของการวิเคราะห์งาน<sup>2</sup>

1. การจัดคนให้เพียงพอ กับงาน จากการสำรวจและศึกษางาน ทำให้ทราบลักษณะของงานที่ต้องทำในปัจจุบัน และความต่อเนื่องของงานที่จะต้องทำในระยะเวลาต่อไป ทำให้สามารถจัดสรรคนให้เพียงพอตามหมวดหมู่ของงานได้
2. การสรุหาราและ การเลือกสรรคน เมื่อได้พิจารณางานโดยละเอียด จัดจำแนกเป็นหมวดหมู่เป็นระดับต่างๆ และก็ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคนได้ถูกเหลื่อง และเลือกสรรคนได้ตรงกับงาน
3. การจัดโครงสร้างฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมจำเป็นต้องรู้ว่างานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง คนที่ทำงานต้องรู้อะไรบ้าง ขาดความชำนาญชำนาญ หรือต้องเพิ่มเติมด้วยการฝึกอบรมอย่างไร
4. การบริหารงานค่าจ้างและเงินเดือน การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนให้แก่ตำแหน่งต่างๆ เป็นการตีราคางานในตำแหน่งเหล่านั้นอ กมาเป็นเงิน เป็นการเปรียบเทียบหรือซึ้งตำแหน่ง กะหว่างงานที่คนจะต้องทำในแต่ละตำแหน่ง
5. การโอนย้ายและเลื่อนขั้นตำแหน่ง จะทำได้ก็ต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ว่าใครมีผลงานอย่างไร มีความสามารถแค่ไหน
6. การปรับปรุงงาน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการ เรายสามารถปรับปรุงได้โดยอาศัยการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำและชนิดของคนที่ต้องใช้

<sup>1</sup> “การบริหารงานบุคคล” เสนาže ติยะร์, หน้า 64

<sup>2</sup> “การวิเคราะห์งานและการประเมินผลงาน”, สวัสดิ์ สุคนธวงศ์

## หลักเบื้องต้นในการวางแผนการวิเคราะห์งาน

1. จะต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลและผลการศึกษานั้นจะนำไปใช้ประโยชน์อันใด ก่อนที่จะมีการเริ่มโครงการ
2. จะต้องกำหนดวิธีการในการรวบรวมข้อมูลอันเที่ยงตรงไว้ให้แน่ชัด เพื่อให้ทราบว่าจำเป็นต้องใช้นักวิเคราะห์งานและเจ้าหน้าที่อย่างใดด้วยเทคนิคใด
3. เจ้าหน้าที่ทุกระดับของหน่วยงานจะต้องเข้าใจลักษณะทั่วไปของโครงการ และจะต้องหาทางสร้างความร่วมมือกับบุคคลเหล่านี้
4. จะต้องพยายามดำเนินโครงการให้ต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานและความเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาของงาน พิธีการในการปฏิบัติงานและสภาพการปฏิบัติงาน
5. ควรมีคณะกรรมการวิเคราะห์งานโดยเฉพาะ เพื่อที่จะหาทางสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงานให้ดีที่สุด คณะกรรมการนี้จะไม่ปฏิบัติงานซ้อนกับหน่วยบริหารบุคคลหรือนักวิเคราะห์งาน ซึ่งจะรับผิดชอบในการปฏิบัติการวิเคราะห์งานโดยตรงเท่านั้น

## ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การที่จะสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนจากพนักงานและบุคคลต่างๆ ในองค์การในการทำ Job Analysis ควรจะได้รับการชี้แจงและเน้นถึงผลประโยชน์ของแผนการจัดทำที่แต่ละคนเพียงจะได้รับ โดยเน้นถึงประโยชน์ส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

1. สามารถทำให้พนักงานเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ตนทำอยู่ดียิ่งขึ้น ช่วยทำให้งานที่หวังไว้บรรลุผล ไม่มีอะไรมาทำให้เสียหายและก่อให้ข่าวญุ่นในการทำงานเสื่อม
2. สามารถจัดหาข้อมูลที่สำคัญสำหรับใช้จัดแบ่งงานให้เกิดปริมาณงานเท่าเทียมกันระหว่างพนักงาน ข้อมูลสามารถช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ตั้งอยู่บนมูลฐาน เพื่อใช้พิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างแต่ละงาน และใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. สามารถช่วยให้พนักงานมีความรู้อันถูกต้องเกี่ยวกับงานที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น ทั้งยอมรับสภาพของงานในปัจจุบันและอนาคต
4. ช่วยให้หัวหน้าและลูกน้องใช้หลักวัตถุประสงค์สำหรับกำหนดและการแก้ปัญหาการร้องทุกข์ (Grievance) ที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้ยุติเร็วขึ้นอีกด้วย ความสำคัญของการวิเคราะห์งานอาจขึ้นอยู่กับการแนะนำแผน คือ แผนการทำ Job Analysis ไม่ควรเริ่มระหว่างที่มีการไล่พนักงานออกจากงาน (Lay off) ในระหว่างเศรษฐกิจผันแปร หรือในระหว่างที่เกิดแรงงานจลาจล (Labor Unrest) หรือในยามภาวะเศรษฐกิจปั่นป่วน (Economic

uncertainty) : พระพนักงานอาจเห็นว่าการวิเคราะห์งานนี้เป็นวิธีการทำลายความมั่นคงในการทำงานของตน

### ทำเนียบหน้าที่การงาน (Job Description)

คือ “การอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหนึ่งๆ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้าหน่วยงานนั้นกับฝ่ายพนักงานการเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับงานในตำแหน่งและประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น”<sup>1</sup>

โดยทั่วไป Job Description มักจะทำความคู่ไปกับ ลักษณะงาน Job Specification หรือหมายถึงมาตรฐานความรู้ความสามารถขั้นต่ำของผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น แต่ในที่นี้จะขอแยกกล่าว

ในการทำ Job Description สามารถใช้หลักกว้างๆ ที่จะถือเป็นมาตรฐานได้ คือ<sup>2</sup>

1. ทำเนียบหน้าที่การงานนั้นบรรจุสาระสำคัญทั้งหมดของตำแหน่งงานนั้นๆ พอดีจะนำคำอธิบายงานนั้นไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่
2. หัวข้อที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะของตำแหน่งงานนั้นๆ มีความครบถ้วนหรือไม่
3. จำนวนและถ้อยคำที่ใช้มีลักษณะคงเส้นคงวา อันจะทำให้ลูกของคำอธิบายงานเป็นแบบเดียวแก่นหรือไม่
4. ถ้อยคำจำนวนที่ใช้ชัดเจนและกระตัดหรือไม่
5. ตำแหน่งงานที่อธิบายนั้นได้ความหมายและเขียนเป็นแบบเดียวแก่นหรือไม่
6. การอธิบายลักษณะและประเด็นต่างๆ ของตำแหน่งต่างๆ ในเรื่องเดียวแก่นเขียนเป็นแบบเดียวแก่นหรือไม่
7. ตำแหน่งงานนี้อธิบายไว้ชัดเจนพอที่จะทำให้ทราบว่าสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่นอย่างไรหรือไม่
8. ทำเนียบหน้าที่การงานนั้นระบุเวลาของการวิเคราะห์ไว้ชัดเจนหรือไม่
9. คำอธิบายนั้นมีรายละเอียดที่จะแสดงให้ทราบว่าผู้ใดเป็นผู้ให้ความเห็นชอบแล้วหรือไม่ เมื่อใด
10. ทำเนียบหน้าที่การงานระบุความแตกต่างระหว่างตำแหน่งต่างๆ ไว้ชัดเจนหรือไม่

<sup>1</sup> “สารานุกรมการบริหาร” สมพงศ์ เกษมสิน, หน้า 82

<sup>2</sup> “การเขียนในการบริหารบุคคล” สวัสดิ์ สุนธรรมธ์, หน้า 49-52

เมื่อเราทราบถึงหลักทั่วไปที่ใช้ในการทำ Job Description แล้ว เราต้องทราบด้วยว่า Job Description ประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งสามารถแยกออกได้ 2 ประการ คือ

1. เป็นการเสนอข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง มีความหมายสมบูรณ์และเข้าใจง่าย
2. กำหนดมาตรฐานของข้อมูล ข่าวสารของงานแต่ละความหมายในองค์การ จะนั้นข้อมูลข่าวสารทั้งหมดจึงนำมาเปรียบเทียบกันได้

ข้อต่อไปนี้เป็นรายละเอียดที่จะต้องมีในทำเนียบหน้าที่การทำงาน รายละเอียดนี้จะต้องสมบูรณ์จริงๆ คือ เป็นการรวมรายละเอียดทั้งหมดในการปฏิบัติงานเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย<sup>1</sup>

1. ชื่อของงาน
2. สรุปย่อหน้าที่ของงาน
3. อธิบายถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
4. เครื่องมือเครื่องใช้ และฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน
5. สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมพิเศษที่มีผลกระทบถึงการปฏิบัติงาน เช่น แสงสว่าง เสียง หรือเครื่องปรับอากาศ
6. ความสัมพันธ์กับงานอื่น
  - ก. การโყกย้ายงาน
  - ข. การตรวจสอบงานของหน่วยอื่น
  - ค. โอกาสของงานได้รับเสื่อนชื้นในการปฏิบัติงาน
7. คุณวุฒิพิเศษสำหรับใช้ในการทำงาน
  - ก. สภาพทางจิตใจ
  - ข. สภาพทางร่างกาย
  - ค. ประสบการณ์ในการทำงาน
8. ความรู้ที่ต้องการล่วงหน้าสำหรับงาน

#### การกำหนดลักษณะงาน Job Specification

เป็นส่วนหนึ่งของการทำเนียบหน้าที่การทำงาน เป็นการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำสุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยจะมีการแสดงรายการละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

<sup>1</sup> “สาขาวุฒิการบริหาร” สมพงศ์ เกษมสิน, หน้า 83

การศึกษา ประสบการณ์ และลักษณะส่วนตัวของคนซึ่งทำให้รู้ว่าบุคคลประเภทใดจึงจะเหมาะสมกับงานแต่ละอย่าง

### หลักในการทำ Job Specification

1. คำอธิบายงานควรสั้น แต่ต้องได้ความชัดเจน
2. สภาพการทำงานต้องระบุไว้ทั้งหมด
3. คุณสมบัติที่ต้องมีระบุไว้ ต้องเป็นคุณสมบัติที่มีความตรงประเด็น (Validity) กับตำแหน่งงานจริงๆ คือ ควรเป็นคุณสมบัติที่หากขาดเสียแล้ว จะพิสูจน์ได้ว่าผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติได้ดี หรือปฏิบัติไม่ได้
4. คุณสมบัติที่ระบุไว้ต้องเป็นคุณสมบัติที่สามารถวัดได้ โดยมีความเที่ยงตรงแน่นอน
5. คุณสมบัติที่ระบุนี้ต้องมีคำจำกัดความที่แน่นอนตายตัว
6. คุณสมบัติตั้งกล่าวจะต้องมีการตรวจสอบเป็นครั้งคราวเพื่อให้ทันสมัยกับความเปลี่ยนแปลงของงานในตำแหน่งนั้น

จากหลักทั้ง 6 ข้อนี้ เราสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำสุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากแล้วจะพิจารณาถึง

1. สภาพทางจิตใจหรือการศึกษา
2. เทคนิคหรือความชำนาญที่ขึ้นอยู่กับการฝึกฝนที่มีอยู่เดิม ประสบการณ์ และความสามารถในการทำงาน
3. สภาพทางร่างกาย เช่น ความสูง ความแข็งแรง ประสิทธิภาพ ประสิทธิตา และอายุ
4. ความรับผิดชอบในการใช้เครื่องมือเครื่องจักร การบันทึก วัสดุ และความรับผิดชอบในการทำงาน

การกำหนดลักษณะงานนี้เป็นจุดก่อต้นของการสรรหาบุคคล เมื่อเราทราบถึงลักษณะของงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ และปัญหาต่อไปก็คือ ในเรื่องของจำนวนหรือความต้องการด้านกำลังคนว่าจะใช้คนเท่าไรในงานแต่ละอย่าง ซึ่งจะกล่าวต่อไปในเรื่อง

### จำนวน (Number)

คือ ความต้องการทางด้านกำลังคน เพื่อให้รู้ว่าตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องใช้คนเป็นจำนวนเท่าไร แต่ความต้องการทางด้านกำลังคนนี้มีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีสาเหตุ 3 ประการ คือ

- การหมุนเวียนของการเข้าออกของคนงาน (Employee Turnover) ได้แก่ การลาออกจากงาน หรืออายุครบกำหนดตามสัญญาจ้างแรงงาน
- ลักษณะของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงทำให้จำเป็นต้องใช้คนงานใหม่เข้ามาทำงานแทน เช่น ในกรณีที่มีความก้าวหน้าใหม่ๆ ทางด้านวิธีการผลิต ทำให้ต้องการผู้มีความรู้ในสาขาอื่น ซึ่งคนงานในปัจจุบันไม่มีแล้วไม่เหมาะสม จนทำให้ต้องรับคนใหม่เข้ามา
- อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร เช่น การขยายการผลิต บุกเบิกผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัจจุบันทั้ง 3 ประการนี้สามารถแก้ไขได้โดยการทำ Work Load Analysis และ Work Force Analysis

**Work Load Analysis** เป็นการวิเคราะห์ปริมาณงานต่อคนที่จะสามารถทำได้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นการเตรียมคนไว้สำหรับการขยายแผนงานในอนาคต การที่เราจะต้องทำ Work Load Analysis ก็เพื่อที่จะทราบถึงปริมาณงานที่คนงานคนหนึ่งจะสามารถทำได้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งก่อนอื่นเราจะต้องทราบว่างานที่จะต้องทำมีปริมาณมากน้อยแค่ไหนและมีคนที่จะทำงานนั้นกี่คน เช่น แผนกอุตสาหกรรมที่จะต้องทำ 22,000 ใบ ต่อเดือน และในแผนกนี้มีคนงาน 11 คน เราจะคำนวณออกมาได้ว่า

$$\begin{array}{rcl}
 \text{ใบเสร็จที่จะต้องทำ} & & 22,000 \text{ ใบ} \\
 \text{คนงาน} & & 11 \text{ คน} \\
 \text{ เพราะฉะนั้น คนงานต้องทำงาน } & \frac{22,000}{11} & \text{ เท่ากับ } 2,000 \text{ ใบ : เดือน}
 \end{array}$$

ในกรณีนี้ การทำใบเสร็จ 2,000 ใบ ต่อเดือน เป็นการทำงานโดยใช้แรงงานเต็มที่ตลอดเดือน ไม่ได้รวมถึงการหยุด การลา การขาดงานเลย และเมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้นมาเราอาจจะต้องแก้ไขด้วยการทำ Work Force Analysis คือ การคำนวณคนงานที่จะต้องใช้ต่อจำนวนเงินเดือน ตลอดเดือน โดยการนำการหยุด การขาด การลา ของพนักงานแต่ละคนรวมในการคำนวณด้วย เพื่อที่จะทำให้เราทราบถึงจำนวนแรงงานที่จะต้องใช้อย่างแท้จริง โดยสมมติต่อจากตัวอย่างข้างบน นาย ก. ลา กิจเดือนละ 1 วัน ขาดงานครึ่งวัน นาย ข. ลา 2 วัน ขาดงาน 1 วัน เท่ากับมีการขาดงานทั้งหมด 4 วัน จากใบเสร็จ 2,000 ใบต่อเดือน สามารถทำได้  $\frac{2,000}{30}$  ประมาณ 66.67 ใบ ต่อวัน เมื่อมีการขาดงานรวม 4 วัน จะทำให้การทำใบเสร็จลดลง  $66.67 \times 4$  ประมาณ 267 ใบ

ในกรณีเรามาสามารถแก้ไขได้ด้วยการให้พนักงานบางส่วนทำงานล่วงเวลา แต่ถ้ามีการขาดงานรวม 30 วันขึ้นไป เราจะต้องจ้างคนงานเพิ่มอีก 1 คนทันที เพื่อชดเชยกับแรงงานที่สูญเสียไป เมื่อถึงขั้นนี้ เราได้ทราบถึงจำนวนและชนิด ซึ่งเป็นกระบวนการแรกของการสรรหาบุคคลแล้ว ต่อไปก็จะถึงขั้นตอนของการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ซึ่งจะนำเสนอ

ความรู้ได้จากจำนวนและชนิด (คือ ความรู้ทางด้าน Job Description, Work Load Analysis และ Work Force Analysis) มาเป็นส่วนประกอบในการตัดเลือกคนเข้าทำงาน

### แหล่งในการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

ก. สรรหาบุคคลจากภายในองค์การ การเสาะหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างของ กิจการ ขึ้นแรกควรสรรหาจากในองค์การเสียก่อน ซึ่งจะทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ คือ

1. หารายละเอียดเกี่ยวกับตัวบุคคลต่างๆ ได้ง่ายและสมบูรณ์กว่า
2. ช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ถ้าคนงานของเรารู้ว่าในกรณีที่มีตำแหน่งว่างหรือ มีทางก้าวหน้าแล้วจะได้รับการพิจารณา ก็จะทำให้ทุกคนปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม
3. มีผลในการบำรุงขวัญของคนงาน
4. อาจจะเป็นเครื่องชักจูงบุคคลผู้มีความสามารถจากแหล่งอื่นๆ ที่ไม่สามารถ

บ. สรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ ในกรณีที่ตำแหน่งงานขาดผู้ปฏิบัติและไม่สามารถ สรรหาผู้มีความสามารถจากภายในองค์การได้ เรายังแหล่งในการสรรหาบุคคลจากภายนอก คือ

1. การโฆษณา ที่นิยมและได้ผลมาก คือ การโฆษณาทางหนังสือพิมพ์
2. สำนักจัดหางาน ซึ่งมี 2 ประเภท คือ
  - ก. สำนักงานจัดหางานซึ่งทำโดยรัฐบาล เช่น กรมแรงงาน
  - ข. สำนักจัดหางานซึ่งทำโดยเอกชน
- ค. ศูนย์ข่าวสารเกี่ยวกับการรับสมัครบุคคล (One Stop Job Information Center) ซึ่งนิยมจัดตั้งในต่างประเทศ ในเมืองไทยยังไม่มี
  3. ให้พนักงานปัจจุบันเป็นผู้นำมาระบุคคล
  4. จากสถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัย
  5. ผู้ที่มาสมัครเอง
  6. สหพันธ์กรรมกร
  7. ศรีบลีกย้อยอื่นๆ
- ก. วิธีการส่งคนงานออกไปสรรหาคนงานพิเศษชนิดใดชนิดหนึ่ง
- ข. จากสถาบันกักขังอาชญากรต่างๆ
- ค. จากการแลกเปลี่ยนคนงานระหว่างกิจการ

### ระบบในการสรรหาบุคคล

ระบบในการสรรหาบุคคลที่ได้รับความนิยมมีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และ ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งแต่ละระบบก็มีข้อดี ข้อเสีย และความเหมาะสมอยู่ในตัวของมันเอง ระบบ คุณธรรมอาจจำเป็นและสำคัญมากในวงการธุรกิจ เพราะความกระตือรือร้นในการทำงาน และ

มีส่วนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน แต่จะใช้ไม่ได้ในระบบราชการ เพราะระบบราชการใช้นโยบายของรัฐบาลเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารงานของรัฐ และในหลายๆ ตำแหน่ง ต้องการความไว้วางใจจากหัวหน้าฝ่ายบริหารทางการเมือง ซึ่งเราจะแน่ใจไม่ได้ว่าจะไว้วางใจได้ในกรณีที่ขาดแคลนความรู้ความสามารถ ระบบคุณธรรม

### 1. ระบบคุณธรรม (Merit System) อาจเรียกได้อีกหลายชื่อ เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบความรู้ความสามารถ ระบบคุณความดี

ระบบนี้เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารบุคคลกันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ โดยประเทศไทยเป็นประเทศสุดท้ายที่เปลี่ยนมาใช้ระบบนี้ “วัตถุประสงค์ที่สำคัญของระบบคุณธรรม ก็คือ ต้องการขจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ออกไป กับต้องการให้มีความรู้ ความสามารถ ให้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ทักษะเทียมกัน และในระหว่างปฏิบัติราชการก็ให้มีหลักประกันอันมั่นคงพอสมควร ทั้งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนด้วยตนเองทางการเมือง”

แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม “ได้แก่ ลักษณะเด่น 4 ประการ

1. หลักความสามารถ (Competence) ยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. หลักเสมอภาค (Equality of Opportunity) เปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติธรรม ศาสนา หรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ยึดหลักที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับเงินค่าตอบแทนเท่ากัน และได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) ต้องมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ตลอดไป จนกว่าจะครบเกษียณอายุ หรือครบกำหนดให้ยังคงรักษาและดูแลฐานะ หรือความสามารถในการปฏิบัติได้ การให้เงินจากงานต้องมีเหตุผล

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักนี้ไม่มีความสำคัญนักสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่สำคัญมากสำหรับราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อประชาชนส่วนรวมเท่านั้น ไม่ใช่ไปสมัครรับเลือกตั้ง หรือไปร่วมโฆษณาหาเสียงให้พรรคการเมืองพรรคใดพรรคนั้น

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึง “ปฏิบัติการในประการต่างๆ เกี่ยวกับแต่ตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง ทั้งในทางการเมืองและทางการบริหารของพรรคการเมืองที่มีชัยใน

การเลือกตั้ง เห็นให้ลูกพระหรือผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุนในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ”

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ใช้เฉพาะในงานราชการ แต่ก็อาจมีบ้างในธุรกิจที่ผู้สมควรจัดอยู่ในประเภทลูกท่านหลานหรือเส้นกaway ในการราชการ ถ้าเป็นข้าราชการประจำจะใช้ระบบคุณธรรม คือ ตั้งแต่ปลดกระทรวงมา แต่ระดับหนึ่งขึ้นไป คือ ตำแหน่งรัฐมนตรี หรือผู้ช่วย จะใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งการแต่งตั้งระบบอุปถัมภ์จะใช้เหตุผลดังนี้

1. เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการช่วยเหลือทางการเมือง ได้แก่ บุคคลที่สังกัดอยู่ในพระองค์ที่ได้เป็นรัฐบาล และได้ให้ความช่วยเหลือในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้ง
2. เพื่อรักษาสถีย์ภาพทางการเมือง ได้แก่ บุคคลที่พระองค์ให้ความไว้วางใจเป็นพิเศษ แต่ตำแหน่งนั้นๆ มักจะมีความสำคัญเป็นพิเศษที่ส่งผลต่อการบริหารของพระองค์นั้นๆ
3. เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ได้แก่ บุคคลที่พระองค์ให้ความไว้วางใจจึงแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

### การเลือกสรรและการทดสอบ

การเลือกสรรบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารบุคคลและการบริหารงานบุคคล เพราะว่าเป็นจุดแรกของการที่จะได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น เราจะต้องเลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถสามารถแตกต่างกัน เพื่อจะได้คนที่เหมาะสมกับงาน ในการเลือกสรรบุคคล เราจะต้องคำนึงถึงหลักในการปฏิบัติดังนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติ การกำหนดคุณสมบัติเป็นกระบวนการขั้นต้นที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถ ซึ่งต้องอาศัยข้อกำหนดการทำหน้าที่การทำงาน (Job description) เพื่อช่วยให้เราสามารถกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องกับหน้าที่การทำงาน ใน การกำหนดคุณสมบัติ มักจะกำหนดไว้ก้างๆ คือ ทำให้องค์กรนี้ได้คนที่มีความสามารถและทำให้ประยุกต์ค่าแรงและค่าใช้จ่าย ในการกำหนดคุณสมบัตินี้ เราต้องสามารถกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดคุณสมบัติของผู้สมัครได้ 2 อย่าง คือ

1. มาตรฐานโดยถือเอาความรู้เป็นสำคัญ (Credential) คำนึงถึงการศึกษาเป็นหลัก แต่มีข้อบกพร่องคือ มีหลายคนที่เหมาะสมแต่ไม่ได้รับการศึกษาและคนเหล่านี้สามารถพิสูจน์ได้ว่า เป็นผู้ที่สามารถ และทำงานได้ดีจริงๆ

2. คุณสมบัติที่ผิดแยกจากคนอื่น (Isiosynerasics) คนที่มีคุณสมบัติผิดแยกจากคนอื่นมักจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ไม่ได้เข้าทำงาน ทั้งนี้ เพราะองค์กรได้เห็นว่าทำงานได้ไม่ดีตามต้องการ การที่ไม่ยอมรับบุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากคนอื่นเสียเลยเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง