



แผนการสรรหา บรรจุและแต่งตั้งบุคลากร
ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๖

จัดทำโดย
งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล
เทศบาลตำบลนาไหม อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร

สารบัญ

	หน้า
หลักการและเหตุผล	๓
กระบวนการสรรหา	๔
การคัดเลือก	๘
การปฐมนิเทศ	๑๗
กรอบอัตรากำลัง ๓ ปี	๒๒

๑. หลักการและเหตุผล

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากร ที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมงาน

๒. กระบวนการสรรหา (Recruitment)

การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานและผ่านการสรรหาของเทศบาล กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
๒. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้บริหาร (Specific requests of managers)
๓. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)
๔. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)
๕. ข้อคิดเห็นของผู้บริหาร (Manager's comments) จะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น
๖. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)
๗. กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน
๘. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits)

การสรรหาพนักงานจัดทำขึ้นก็ต่อเมื่อ

- มีพนักงานลาออก
- ปริมาณงานเพิ่มขึ้น
- ตามคำร้องขอจากหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้างาน
- งานไม่ได้คุณภาพ (ต้องการรับคนใหม่มาทดแทน)
- ต้องการใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

การวางแผนในการสรรหา (Recruitment Planning)

หลังจากที่องค์กรมีความต้องการกำลังคน และได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนแล้วในการที่จะสรรหาบุคคลมาแทนในตำแหน่งที่ว่าง หรือมีทดแทนอัตรากำลังคนเนื่องจากการขยายหน่วยงานออกไป หรือปริมาณงานเพิ่มขึ้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคคล จะต้องวางแผนการสรรหาบุคคล โดยมีการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสรรหาที่จะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้สามารถสื่อข้อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด นอกจากการวางแผนการสรรหาแล้วยังรวมความไปถึงการพิจารณาไปถึงแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรมักถูกพิจารณาเพียงด้านเดียวเท่านั้นคือ องค์กรสรรหาบุคลากรที่ต้องการ แต่ในทางปฏิบัติผู้สมัครก็จะสรรหาองค์กรที่ผู้สมัครต้องการด้วยเช่นกัน ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวนี้ต้องอยู่ภายใต้สภาพการณ์, เวลาที่เหมาะสมและตรงกันระหว่างบริษัทและผู้สมัครด้วย

การสรรหาบุคคลจะต้องมีองค์ประกอบ ๓ ด้าน คือ

๑. ต้องมีการสื่อสาร เช่น การโฆษณารับสมัคร การตีตประกาศที่บริษัท และแหล่งต่าง ๆ การสื่อสารผ่านพนักงานในบริษัท ฯลฯ
๒. ผู้หางานต้องมีบุคลิกภาพและทักษะตรงกับความต้องการในตำแหน่งงานนั้น
๓. ผู้หางานต้องมีแรงจูงใจที่จะสมัครงาน

การสรรหาบุคคลจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารงานบุคคลควรทราบถึงรายละเอียดของงานในตำแหน่งที่จะสรรหาเสียก่อน โดยทำการวิเคราะห์งานในองค์กร อันเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ทำให้ทราบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรายละเอียดของงานในตำแหน่งที่จะสรรหา และทราบถึงระดับของทักษะที่ผู้สมัครควรมี ผลจากการวิเคราะห์งานจะนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นข้อความที่ประกอบด้วยรายละเอียดของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงื่อนไขในการจ้างงาน ในรายละเอียดใบกำหนดหน้าที่งานจะทำให้ทราบว่าควรสรรหาบุคคลอย่างไรและจากแหล่งใด จากนั้นจึงระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน ข้อความที่แสดงคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะพึงรับได้ของบุคลากรที่จะทำงานนั้นอย่างได้ผลตามที่ต้องการ คุณสมบัติขั้นต่ำดังกล่าวได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจึงดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตรงตามเป้าหมาย หรือความต้องการขององค์กรนั้นๆ

๓. กระบวนการสรรหา ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

๑. นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

๑.๑ นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

๑.๒ นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

๑.๓ นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ กำหนดเงินเดือนตามประกาศ ก.ท.จ. สกลนคร

๒. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

๓. สภาพแวดล้อมทั่วไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

๓.๑ ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

๓.๒ การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

๓.๓ การพิจารณาข้อมูลส่วนบุคคลประวัติการศึกษา เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงคุณภาพของบุคคลในเบื้องต้น

๔. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในบางประเภท การมีประสบการณ์ ๑๐ ปี แต่ทำงานอย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง ๑๐ ปี อาจจะไม่มีความคุ้มค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ ๑ ปี ก็ได้"

๕. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

๔. ขั้นตอนการสรรหา (Channels of Recruitment)

๑. สำรวจตำแหน่งว่างของเทศบาลว่ามีกี่ตำแหน่ง ตำแหน่งอะไรบ้าง
๒. รายงานตำแหน่งว่างให้ผู้บริหารทราบเพื่อพิจารณาความต้องการสรรหา
๓. เมื่อผู้บริหารทราบความต้องการแล้วฝ่ายงานเจ้าหน้าที่ประกาศรับสมัครสรรหาและเลือกสรรบุคคล
๔. ดำเนินการสรรหาตามระยะเวลาที่กำหนด
๕. ประกาศผลการสรรหาให้ทราบโดยทั่วกัน
๖. เรียกตัวบุคคลมาบรรจุแต่งตั้งเพื่อปฏิบัติงาน

แหล่งของการสรรหาบุคลากร (Source of Recruitment)

โดยทั่วไปแหล่งการสรรหาบุคลากรมีอยู่ ๒ แหล่ง

- การสรรหาจากภายในองค์กร
- การสรรหาจากภายนอกองค์กร
- การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

การสรรหาจากภายในองค์กร หมายถึง การคัดเลือกจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถโดยการสับเปลี่ยนโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา

นโยบายการสรรหาภายในองค์กร (Internal Organization Policies)

นโยบายการส่งเสริมบุคคลจากภายในองค์กรมีผลดีหลายประการ คือ

๑. เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร
๒. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลในองค์กร
๓. ช่วยกระตุ้นแรงเร้าคนที่ดี ซึ่งต้องการความก้าวหน้าและความทะเยอทะยาน
๔. เป็นการพิสูจน์ความน่าจะเป็นของการคัดเลือกที่ดี
๕. เป็นการเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการสรรหาจากภายนอก

โดยทั่วไป ในกรณีที่มีตำแหน่งว่าง อาจเกิดจากคนเก่าลาออก หรือคนเก่าได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือจากสาเหตุใด ๆ ก็ตาม องค์กรอาจเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อบรรจุแทนในตำแหน่งที่ว่างนั้น ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมินผลงานที่ผ่านมา หรือการประกาศรับสมัครเพื่อทำการทดสอบแข่งขัน เพราะนอกจากจะได้บุคคลที่มีความสามารถแล้ว ยังจะได้บุคคลที่มีความพร้อมอีกด้วย อย่างไรก็ตาม กระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรนั้น จึงต้องมีการพิจารณาที่ดี เพราะอาจส่งผลเสียหายให้กับตัวของบุคลากรเอง และต่อองค์กรด้วย เนื่องจากอาจเกิดลำเอียงในการประเมินผลงานจากหัวหน้า อย่างไรก็ตามการดำเนินการ

นโยบายเช่นนี้ ก็เป็นที่นิยมใช้กันค่อนข้างมาก เพราะเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนในองค์กร ถือเป็น การตอบแทนความจงรักภักดี ให้กับบุคลากรขององค์กร ที่ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรมาเป็นเวลานาน แต่ในเวลาเดียวกัน การสรรหาโดยการเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายบุคลากรภายในนั้น ก็มีผลเสียด้วยเช่นกัน กล่าวคือ หากองค์กรมีระบบที่รองรับในเรื่องนี้ไม่ดี หรือขาดความโปร่งใสและยุติธรรม ก็อาจเกิดผลเสียตามมาได้โดยเฉพาะการยอมรับของบุคลากรแต่ละระดับซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรได้

วิธีการสรรหาจากแหล่งภายใน (Internal Recruiting Method)

การสรรหาภายในมีวิธีการที่สำคัญอยู่ ๕ วิธีด้วยกันคือ

๑. การแจ้งตำแหน่งงานว่างและการคัดเลือกด้วยตนเอง (Job Posting : Self Selection) เป็นกระบวนการแจ้งข้อมูลให้พนักงานทราบว่า มีตำแหน่งงานใดที่เปิดรับสมัครอยู่
๒. การใช้ทักษะ (Skill Inventories)
๓. การใช้การอ้างอิงจากบุคคลภายใน (Referrals)
๔. หัวหน้าทำหน้าที่คัดเลือกเอง
๕. การจัดทำมีแผนงานพัฒนานักบริหาร (Executive Development Plan)

การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร (External Organization)

การสรรหาจากแหล่งภายนอกสามารถพิจารณาได้จากแหล่งต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของความต้องการในการจ้างและผลการวิเคราะห์แหล่งต่าง ๆ แหล่งภายนอกนั้นประกอบด้วย

๑. สำนักงานจัดหางานของรัฐ (Public Employment Services)

๑.๑ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

๑.๒ กองการจัดหางานของกรมแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

๒. สำนักงานจัดหางานเอกชน (Private Employment Agencies)

ตัวแทนหรือนายหน้าจัดหางานเอกชน ก็คือ สำนักงานจัดหางานต่าง ๆ ที่มีใบอนุญาตประกอบกิจการจัดหางาน ซึ่งได้รับอนุญาตจากกรมแรงงาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่เราจะเห็นจากหน้าหนังสือพิมพ์

๓. หน่วยจัดหางานของสถาบันการศึกษา (High School, Trade and Vocational Schools, Colleges, Professional Schools and Universities)

โรงเรียนและสถาบันเป็นแหล่งที่สำคัญในการสรรหาบุคลากร ประเภทที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ โดยเฉพาะสถาบันที่มีการสอนวิชาเฉพาะบางแขนง

๔. จากผู้มาสมัครงานด้วยตัวเอง (Personal Application) หรือที่เรียกว่า Walk in โดยผู้สนใจงานทำมาสมัครเองที่หน่วยงาน องค์กรหลายแห่งใช้วิธีรับสมัครไว้ล่วงหน้า ทำการคัดเลือกจากใบสมัครและเก็บรายชื่อไว้ในบัญชีเพื่อรอการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่งเมื่อมีตำแหน่งว่างและบัญชีนี้ต้องแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ เพราะถ้าเก็บไว้นานเกินไปคนที่มาสมัครงานไว้อาจจะได้งานจากที่อื่นไปก่อนแล้วก็ได้

๕. สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ สมาคมดังกล่าว ได้แก่ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association) สมาคมจะมีเอกสารหรือวารสารแจกเกี่ยวกับตำแหน่งว่างอื่น ๆ และมักจะให้ความร่วมมือบอกตำแหน่งว่างกับผู้สนใจสอบถาม และบางครั้งก็ช่วยลงเผยแพร่คุณสมบัติของผู้สมัครไว้ด้วยหน่วยงานนี้ก็เช่นเดียวกับหน่วยจัดหางานอื่น ๆ คือทำหน้าที่เป็นเพียงตัวกลางส่งข่าวสารจากผู้ว่าจ้างมายังผู้สมัครงาน และจากผู้สมัครไปสู่ผู้ที่สนใจงาน ซึ่ง ก็เป็นแหล่งที่ผู้ต้องการรับสมัครงานใช้เป็นสื่อกลางในการติดต่อได้อีกทางหนึ่ง

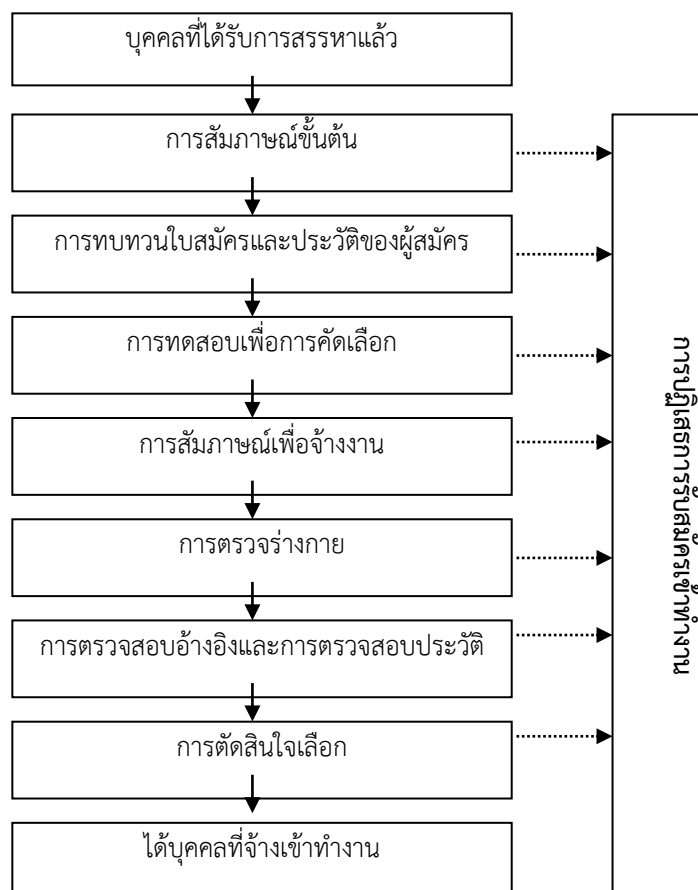
๖. ประกาศรับสมัครของเทศบาล

ตาราง เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในและภายนอกหน่วยงาน

การสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแรงจูงใจให้คนงานเดิมปฏิบัติงานดีขึ้น - เปิดโอกาสให้คนงานเดิมมีโอกาสก้าวหน้า - มีโอกาสประเมินความสามารถของคนงาน - เพิ่มขวัญกำลังใจและความจงรักภักดี - คนงานสามารถเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ในระยะอันเวลาสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การคิดเรื่องใหม่ ๆ จะอยู่ในวงแคบและมีการลอกเลียนแบบความคิด - เกิดการเมืองและแรงกดดันในองค์กร - จำเป็นต้องมีการจัดการโปรแกรมการพัฒนาอย่างมาก เพื่อเตรียมคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
การสรรหาคนงานจากแหล่งภายนอก	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"> - ได้ความคิดและมุมมองใหม่ ๆ - สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลว่า จะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ พอใจ - ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นการบริหารภายในองค์กรจากเดิมมากนัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องใช้เวลามากในการให้คนงานใหม่ปรับตัว - เป็นการทำลายกลไกการให้รางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งให้กับคนงานเดิม - ไม่มีข้อมูลความสามารถของคนงานใหม่ว่าจะมีความสามารถเหมาะสมกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรหรือไม่

การคัดเลือก(Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ “Put the right man on the right job.” นั่นเอง ซึ่งขั้นตอนในการคัดเลือกมีดังภาพ



ภาพ กระบวนการคัดเลือกบุคคล

ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมิตัวป้อนเข้า (input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี ๓ ประเภท ด้วยกัน คือ

๑. การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
๒. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans)
๓. การสรรหา (Recruitment)

กระบวนการคัดเลือก มีลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑. การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application) การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูบุคลิกวิทยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ ๒. การทดสอบ (Employment tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปช่วยให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

เครื่องมือที่นิยมใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

๑. การสัมภาษณ์ (Interview)
๒. การทดสอบ (Testing)
๓. แบบสังเกตพฤติกรรม (Observation Form)
๔. แบบวัดทางจิตวิทยา (Questional)
๕. แบบสอบถาม (Dues tionnaisc)
๖. จดหมายรับรอง (Recommendation)
๗. ใบสมัคร (Application Form)
๘. ปริญญา ประกาศนียบัตร

การสัมภาษณ์งาน (Employment Interviews)

ปัจจุบันการใช้การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงานนั้นเป็นที่นิยมกันมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไป การสัมภาษณ์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานได้วิธีหนึ่ง

นอกจากนี้การสัมภาษณ์เป็นมากกว่าเครื่องมือในการคัดเลือก การสัมภาษณ์เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่ง ระหว่างผู้สมัครกับผู้สัมภาษณ์ ทำให้ผู้สมัครได้เรียนรู้เกี่ยวกับงานและองค์กร และเริ่มพัฒนาความคาดหวังที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานและองค์กร เมื่อองค์กรยอมรับผู้สมัครคนนั้นแล้ว จะมีการเจรจาต่อรองกันในเรื่องรูปแบบการจ้างงานระหว่างที่มีการสัมภาษณ์ แม้ว่าจะไม่รับผู้สมัครคนนั้น แต่การสัมภาษณ์ถือเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรอย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้สมัครเกิดความประทับใจต่อองค์กรได้

การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก มีหน้าที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. ช่วยในการหาข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งไม่สามารถทำได้ในการกรอกใบสมัครงานหรือเครื่องมืออื่นๆ
๒. ใช้วัดการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ท่าทาง คำพูด และความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การสัมภาษณ์ทำให้พิจารณาได้ว่าผู้สมัครมีความเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นในองค์กรหรือไม่ จะเกิดความขัดแย้งหรือไม่ หากเข้ามาทำงานและความสามารถของผู้สมัครผู้นั้นจะนำมาใช้ใน ซึ่งการสัมภาษณ์จะช่วยตอบปัญหาเหล่านี้ได้

การวางแผนการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

เพื่อให้เวลาที่ใช้ไปในการสัมภาษณ์ของผู้สมัครได้ประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุดหรือเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถดำเนินการสัมภาษณ์ได้อย่างกระชับ และสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ภายในเวลาที่กำหนด ผู้สัมภาษณ์ควรวางแผนการสัมภาษณ์ โดยแบ่งช่วงเวลาการวางแผนเป็น ๓ ช่วงดังนี้

๑. ก่อนมีการสัมภาษณ์

๒. ระหว่างที่มีการสัมภาษณ์

๓. หลังเสร็จการสัมภาษณ์

ก่อนมีการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ควรพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ ก่อนที่จะมีการสัมภาษณ์

๑. ทำความเข้าใจลักษณะงาน และคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการหามาดำรงตำแหน่งงานที่ว่าง (Job Description /Job Specification)

๒. อ่านใบสมัครงาน (Application Form) และดูผลการทดสอบ (ถ้ามี) ของผู้ที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์โดยละเอียด

๓. เตรียมคำถามที่จะถามในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครมากขึ้น หรือที่ยังสงสัยเมื่อได้อ่านใบสมัครแล้ว หรือเพื่อจะทดสอบความรู้บางเรื่องของผู้สมัคร

๔. ประชุมร่วมกับผู้สัมภาษณ์รายอื่น เพื่อเตรียมแนวทางในการสัมภาษณ์ การใช้เวลาในการสัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ภายในเวลาที่เหมาะสม

๕. นัดหมายผู้สัมภาษณ์ล่วงหน้า พร้อมให้รายละเอียดการสัมภาษณ์แก่ผู้สมัคร อาทิเช่น สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ เวลาที่จะใช้ เป็นต้น พร้อมให้มีการตอบรับนัดหมายให้ถูกต้อง

๖. เตรียมสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ โดยสถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ควรเป็นที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศเป็นกันเองให้มากที่สุด ปราศจากการรบกวน อาทิ โทรศัพท์ เจ้าหน้าที่เดินไปมาเสียงพิมพ์ดีด เสียงเครื่องจักร ฯลฯ เก้าอี้ที่นั่งควรเป็นเก้าอี้ที่นั่งสบายๆ การจัดห้องสัมภาษณ์ ถ้าเป็นไปได้ควรมีบรรยากาศเป็นกันเองมากที่สุด และควรมีนาฬิกาวงไว้ในที่ที่ผู้สัมภาษณ์มองเห็นได้ง่าย เพื่อจะได้ไม่ต้องดูนาฬิกาข้อมือของผู้สัมภาษณ์เองระหว่างเวลาสัมภาษณ์ เป็นต้น

ระหว่างมีการสัมภาษณ์

เมื่อมีการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรดำเนินการดังนี้ ในการเริ่ม และระหว่างสัมภาษณ์

๑. เริ่มสัมภาษณ์ให้ตรงเวลา การเริ่มสัมภาษณ์ตรงเวลาช่วยให้การสัมภาษณ์เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเป็นหมายการสร้างภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงานให้ผู้สมัครได้เห็นด้วย

๒. ให้การต้อนรับอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง โดยการแนะนำผู้สัมภาษณ์ สอบถามเรื่องต่างๆไป (Common Link) ที่ผู้สมัครตอบได้ เพื่อเป็นการสร้างความเป็นกันเอง

๓. เริ่มซักถามตามแนวคำถามที่เตรียมไว้ตามลำดับ

๔. จดบันทึกตามควร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และกันลืม

๕. เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้ซักถามข้อสงสัย หรือถามข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงาน ตำแหน่งงานผลตอบแทน ฯลฯ

๖. อธิบายขั้นตอนการคัดเลือก และแนวปฏิบัติต่อผู้สมัครต่อไป

๗. ปิดการสัมภาษณ์อย่างนุ่มนวล หลังจากได้ดำเนินการสัมภาษณ์มานานพอสมควร และคิดว่าได้ข้อมูลต่างๆ จากผู้สมัครครบถ้วนแล้ว

หลังเสร็จการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ควรดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ภายหลังจากเสร็จการสัมภาษณ์

๑. พิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากใบสมัคร ผลการสอบและหลักฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับผู้สมัครโดยละเอียด

๒. วิเคราะห์ดูว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติและความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และหน่วยงานหรือไม่เพียงใด

๓. เทียบเคียงผลการสัมภาษณ์กับผู้สัมภาษณ์รายอื่น
๔. สรุปความเห็นลงในแบบประเมินผลการสัมภาษณ์

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจของการสัมภาษณ์

๑. ความประทับใจครั้งแรก (First Impressions)

First Impressions มีบทบาทต่อการตัดสินใจที่รับหรือไม่รับผู้สมัครคนนั้นเข้าทำงาน First Impressions จะเกิดขึ้นในช่วงเวลา ๔ นาทีแรกของการสัมภาษณ์ก่อให้เกิดอคติ (Bias) ขึ้นได้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะข้อมูลทางลบ แต่หากเป็นข้อมูลทางบวกจะมีผลต่อการตัดสินใจน้อยกว่า

๒. ความคาดหวัง (Expectancies)

ผู้สมัครจะเกิดความคาดหวัง Expectancies ขึ้น ซึ่งเกิดจาก Cognitive Bias และ Behavioral Bias เป็นให้เกิดความประทับใจก่อนการสัมภาษณ์ ทั้งสองอย่างนี้นำไปสู่การทำนายและคาดการณ์

- Behavioral Bias เป็นพฤติกรรมที่ผู้สัมภาษณ์แสดงออก เพื่อยืนยัน First Impression ของผู้สมัครที่ตนเองได้รับ

- Cognitive Bias เกิดขึ้นเมื่อผู้สัมภาษณ์ ปิดเปลือกข้อมูลเพื่อสนับสนุน First Impression หรือเลือกรับรู้ข้อมูลที่ตนเองสนใจ

ตัวอย่าง สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์ใช้บรรยายลักษณะของผู้สมัครซึ่งเป็นคนเดียวกัน ก่อนที่จะมีการสัมภาษณ์

- ทางบวก ได้แก่ ตื่นตัว กระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ ฉลาด เปิดเผย มีระเบียบ รอบรู้ สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ขยัน มีประสบการณ์ทำงานที่น่าเชื่อถือ และสามารถจัดการตนเองได้ดี

- ทางลบ ได้แก่ วิตกกังวล คัดค้านสมมติฐานของผู้สัมภาษณ์อย่างรวดเร็ว ไม่มีความมั่นใจในตนเองอย่างเพียงพอ

๓. การพูด (Verbal)

การสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ยิ่งได้พูดมากขึ้นเท่าใด ผู้สมัครมีโอกาที่จะถูกจ้างสูงมากเท่านั้น ความยาวของการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สมัคร ผู้สัมภาษณ์มักจะใช้เวลาชานกับผู้สมัครที่มีคุณภาพสูง

๔. ท่าทาง (Nonverbal)

การแสดงออกที่ไม่ใช้คำพูดที่เป็นทางบวก เช่น การยิ้ม การประสานสายตา ลักษณะท่าทางที่ดี ระยะห่างในการพูดคุย มีผลต่อการตัดสินใจคัดเลือก

๕. เกณฑ์ในการประเมิน (Use of Criteria)

พบว่า ผู้สัมภาษณ์ที่ระบุเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในการประเมินผู้สมัคร จะมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้สัมภาษณ์ที่ไม่ได้ใช้เกณฑ์ในการประเมิน

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์

- ผลของ Structure Interview

การสัมภาษณ์มี ๒ วิธี คือ

๑. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ การสัมภาษณ์ที่ไม่มีการเตรียมคำถามไว้ก่อนล่วงหน้าลักษณะคำถามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครในขณะนั้น คำถามจะไม่แน่นอน ทำให้เดาได้ยาก

๒. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ การสัมภาษณ์ที่มีการเตรียมคำถามก่อนล่วงหน้า ทำตามกระบวนการมีมาตรฐานเดียวกัน

จากการวิจัยพบว่า การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) มีค่า validity มากกว่า จึงควรใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มากกว่า

ข้อควรระวังของ Structure Interview ซึ่งส่งผลต่อการคัดเลือก คือ

๑. มาตรฐานของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
๒. การให้คะแนน

เมื่อมีการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structure Interview) ผู้สัมภาษณ์จะต้องรู้ว่าถามคำถาม เพื่ออะไร และต้องทำอะไรเมื่อได้รับข้อมูลนั้น

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มีลักษณะแตกต่างกัน ๒ แบบ คือ

๑. **คำถามเน้นประสบการณ์ทำงาน (Experience – based questions)** เป็นลักษณะคำถามที่มุ่งเน้นอดีต ถามสิ่งที่คุณสมัครทำในงานที่ผ่านมา เช่น ถามว่า “คุณเคยทำอะไรบ้าง ? เมื่อเกิดเหตุการณ์ ...?”

๒. **คำถามเน้นสถานการณ์ (Situational questions)** เป็นคำถามที่มุ่งเน้นอนาคต ถามให้ผู้สมัครจินตนาการถึงสถานการณ์ที่ตั้งไว้ แล้วให้บอกว่าควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์นั้น เช่น ถามว่า “คุณจะทำอย่างไรหาก....” ทั้ง Experience – based questions และ Situational questions ต้องอยู่บนพื้นฐานของ การวิเคราะห์ผังงาน (Job Analysis)

- ผลของประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์ (Effect of Interviewer Experience) หากผู้สัมภาษณ์มีประสบการณ์เดียวกันกับผู้สมัครเขาจะเห็นด้วยกับผู้สมัครคนนั้นมากกว่าผู้สมัครที่มีประสบการณ์แตกต่างจากเขา

- ผลของการเปรียบเทียบผู้สมัคร (Contrast Effects) หลังจากที่มีการสัมภาษณ์ผู้สมัครที่เขาไม่พอใจประมาณ ๓-๔ คน แล้ว หากพบผู้สมัครที่เขาพึงพอใจ ผู้สัมภาษณ์มีแนวโน้มที่จะประเมินผู้สมัครคนนั้นสูง เมื่อผู้สัมภาษณ์ประเมินผู้สมัครมากกว่า ๑ คน ผู้สัมภาษณ์จะมีแนวโน้มใช้ผู้สมัครคนอื่นที่ตนเองพึงพอใจเป็นมาตรฐาน (ผู้สัมภาษณ์มักจะเปรียบเทียบว่าผู้สมัครคนใดดีกว่ากัน โดยยึดคนที่เขาพึงพอใจเป็นเกณฑ์)

- ผลของปัจจัยบุคคล (Effect of Personal Factors)

- เพศ

งานวิจัยในปัจจุบันไม่พบอคติเกี่ยวกับเพศว่ามีผลต่อการสัมภาษณ์มากนัก

- สิ่งดึงดูดทางกายภาพ (Physical attractiveness) เช่นรูปร่าง หน้าตา ผู้ที่มีสิ่งดึงดูดทางกายภาพสูงจะได้รับการเปรียบว่า หากว่า attractiveness นั้นเกี่ยวข้องกับงาน และผู้ที่ไม่ได้ attractiveness เลย จะไม่มีความได้เปรียบเลย

- เชื้อชาติ อายุ และความพิการ (Race , age , and Disability) หากผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครงานมีเชื้อชาติเดียวกัน อาจเกิดอคติในการประเมินได้ แต่ไม่มากนัก การใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะช่วยลดอคติในเรื่องนี้ได้

- ความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้สัมภาษณ์ (Ability to Recall Information) การวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยแจก Guide ในการสัมภาษณ์ ดินสอ และกระดาษ แก่ผู้จัดการ ๔๐ คน แล้วให้เขาสัมภาษณ์ เป็นเวลา ๒๐ นาที ภายหลังจากสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ทำทดสอบโดยตอบ ๒๐ คำถามตามข้อมูลจริงที่ได้รับ พบว่าเฉลี่ยตอบผิด ๑๐ คำถาม และผู้ที่ทำตามคำแนะนำในการสัมภาษณ์และมีการจดบันทึกไว้ระหว่างที่มีการสัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้ถูกต้องมากกว่า

ข้อคำแนะนำในการสัมภาษณ์งาน

๑. เชื่อมโยงคำถามในการสัมภาษณ์กับ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ต้องมั่นใจว่าพฤติกรรมและทักษะที่สังเกตจากผู้สมัครนั้นตรงกับงานที่ต้องการ ควรใช้คำถามหลากหลาย

๒. ถามคำถามเดียวกันกับผู้สมัครทุกคน เพื่อจะได้สามารถประเมินได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ๖ ขั้นตอนที่น่าไปสู่การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ดังนี้

(๑) เปิดมุมมองในการสัมภาษณ์ อธิบายถึงจุดประสงค์หรือโครงสร้างของการสัมภาษณ์ เช่น ต้องการคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานในอดีตของผู้สมัคร และสิ่งที่ทำในสถานการณ์ต่างๆ และกระตุ้นให้ผู้สมัครตอบคำถาม

(๒) บอกเกี่ยวกับลักษณะงานนั้นก่อนล่วงหน้า (Preview the job)

(๓) ถามคำถามเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต่ำที่งานนั้นต้องมี

(๔) ถามคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน (Experience – based question) เช่น คุณเคยทำอะไรบ้างเมื่อเกิดเหตุการณ์...

(๕) ถามคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situational question) เช่น คุณจะทำอย่างไรถ้า

(๖) จบการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครถามคำถาม และให้ข้อมูลที่ผู้สมัครให้ความสำคัญและอธิบายว่าจะเกิดอะไรต่อไปในการคัดเลือก เช่น การติดต่อกลับไปภายใน ๒ สัปดาห์ เป็นต้น

๓. ยืด Rating Scale เป็นหลักในการให้คะแนนผู้สมัครที่ตอบคำถามต่างๆ

๔. การใช้คณะกรรมการหลายคนหรือ หลายเชื้อชาติ จะช่วยให้ลดอคติลงได้

๕. การรวบรวมคะแนนควรทำให้เห็นเป็นค่าชัดเจน เช่น ค่าเฉลี่ย หรือ ผลรวม มากกว่าใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน

๖. จัดเตรียมหรือฝึกอบรมเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การสื่อสารข้อมูล และการประเมินให้แก่ผู้สัมภาษณ์ เช่น Structured interview guide และแบบในการประเมินการสัมภาษณ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๗. จัดทำเอกสารในการวิเคราะห์งาน, กระบวนการสัมภาษณ์, สิ่ง que ผู้สมัครตอบและคะแนนที่ได้รับ เกณฑ์ในการประเมิน และการวิเคราะห์ตาม guidelines

๘. ให้ Feedback แก่ผู้สัมภาษณ์ เพื่อผู้สัมภาษณ์จะได้ทราบว่าตนเองเป็นอย่างไร และให้การ Update ข้อมูลเมื่อมีความต้องการในงานที่เปลี่ยนไป

การดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะประสบผลตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ

๑. ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความรู้ และมีทักษะในการสัมภาษณ์ และต้องเข้าใจลักษณะงาน และลักษณะของคนที่เข้ามาดำรงตำแหน่งงานที่ว่างด้วย

๒. การวางแผนการสัมภาษณ์ (Planning of Interview) การวางแผนการสัมภาษณ์ที่รัดกุมช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้เตรียมคำถามในการสัมภาษณ์และสามารถใช้เวลาในการสัมภาษณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่มีการถามซ้ำซ้อนระหว่างผู้สัมภาษณ์ด้วยกัน และช่วยให้สรุปผลการสัมภาษณ์ได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น

๓. เทคนิคที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (Interviewing Techniques) การใช้เทคนิคในการตั้งคำถามระหว่างการสัมภาษณ์ การฟัง การจด การสังเกต อย่างถูกวิธี ช่วยให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปได้ราบรื่นและได้ข้อมูลจากผู้สมัครครบถ้วน

๔. สภาพแวดล้อมในการสัมภาษณ์ (Physical Circumstances) การจัดเตรียมสถานที่สัมภาษณ์ให้เหมาะสมเป็นที่เฉพาะไม่มีการรบกวนช่วยสร้างความรู้สึกเป็นกันเอง และเป็นส่วนตัว (Private) ให้กับผู้สมัคร ทำให้การสัมภาษณ์ประสบผลสำเร็จที่ตั้งไว้

การทดสอบ (Testing)

การทดสอบ หมายถึงการวัดหรือประเมินความรู้ความสามารถ ตลอดจนบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของผู้สมัครงาน เพื่อกลั่นกรองและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

ประเภทของการทดสอบ (Types of Test)

๑. แบบทดสอบความรู้ ความคิด ซึ่งแยกออกเป็น

- แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์
- แบบทดสอบสติปัญญา
- แบบทดสอบความถนัด

๒. แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological) ซึ่งแยกออกเป็น

- แบบทดสอบความรู้สึก อารมณ์
- แบบทดสอบบุคลิกภาพ

๓. แบบทดสอบทักษะในการปฏิบัติงาน (Practical Performance) ซึ่งแยกออกเป็น

- แบบทดสอบความรู้ในการปฏิบัติงาน
- การทดสอบทักษะในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาคัดเลือกคนเข้าทำงาน

- ลักษณะที่ปรากฏเห็นทั่วไป(Appearance)
- บุคลิกภาพ(Personality)
- ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge)
- สติปัญญา (Intelligence)
- แรงจูงใจ (Motivation)
- ความเหมาะสมอื่น ๆ (Others)

Competency กับเทคนิคการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบ วิธีการ และการใช้เกณฑ์/มาตรฐานในการคัดเลือกเหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติกันมา แนวโน้มถัดไปจะมีการนำขีดความสามารถ หรือ Competency มาใช้กันมากขึ้น

Competency เป็นพฤติกรรมที่องค์กรพยายามจะให้พนักงานแสดงออก มีการกระทำตามแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่ง Richard Boyatzis (๑๙๘๒) เป็นบุคคลท่านแรกที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ Competencies โดยกล่าวไว้ในหนังสือ The Competent Manager : A Model for Effective Performance ซึ่งให้คำนิยามของCompetencies ตามโมเดลทางจิตวิทยา โดยแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ (อ้างถึงในหนังสือ Competency Based Recruitment and Selection โดย Robert Wood และ Tim Payne ปี ๑๙๙๘)

๑. แรงจูงใจ (Motive) และบุคลิกลักษณะ (Trait)
๒. มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Image) และบทบาททางสังคม (Social Role)
๓. ทักษะความชำนาญ (Skill)

สรุปว่าแนวโน้มการสรรหาคัดเลือกพนักงานต่อไปนั้นมิใช่จะเน้นไปที่การตั้งคำถามบนพื้นฐานของข้อมูลทั่วไป อย่างเช่น ประสบการณ์การทำงาน ประวัติการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงาน ทำให้ถึงอยากจะทำมาทำงานกับบริษัท เป็นต้น ซึ่งการสัมภาษณ์พนักงานต่อไปนั้นจะเน้นไปที่การตั้งคำถามจากขีดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงานมากกว่าเพื่อหาคนให้มีความเหมาะสมกับองค์กร (Fit the right company) และเหมาะสมกับลักษณะงาน (Fit the right job)

เครื่องมือ Competency กับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสมัยใหม่ต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมอีกต่อไป ต้องคิดเสมอว่าจะคิดหารูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิธีการหนึ่งที่ต้องการสมัยใหม่ได้เตรียมวางแผนการ

บริหารการจัดการสรรหา คัดเลือกคนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร โดยอาศัย competency มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งบางบริษัทได้เริ่มวางแผนรับคนตั้งแต่อยู่ในรั้วมหาวิทยาลัย มีโอกาสได้สิทธิ์ในการคัดเลือกพนักงานก่อนองค์กรอื่น หรือที่เรียกว่าการคัดเลือกพนักงานที่เป็นดาวเด่นที่ยังไม่จบจากมหาวิทยาลัย (young Talent) ดำเนินการ road show ไปตามมหาวิทยาลัยให้นักศึกษาที่สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม ทดสอบบุคลิกภาพ และภาษา ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ การว่าจ้าง ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เห็นพฤติกรรม ทักษะคติ จากการที่นักศึกษาได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดยการสังเกตพฤติกรรมในช่วงเวลาที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารและทีมสัมภาษณ์ สามารถเห็นพฤติกรรมของพนักงานเช่น ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การช่วยเหลือผู้อื่น การแสดงออก ความเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยจะทำให้องค์กรได้คัดเลือกคนที่มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับองค์กรมากขึ้น ดีกว่าการที่เรียกพนักงานมาสัมภาษณ์ที่สำนักงานเพียงแค่ว่าใช้เวลาไม่ถึง ๑๕ นาที แล้วตัดสินใจเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร โอกาสที่เกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกคนมีค่อนข้างสูง

องค์กรสมัยใหม่จึงได้นิยมใช้รูปแบบในการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรโดยจัดทำเป็นแผนการรับคนในระยะยาว และวางเรื่องการบริหารคนที่จะเป็นดาวเด่นในองค์กรในอนาคตได้ด้วย ซึ่งจะขอเสนอรูปแบบการรับคนได้ตามรายละเอียดดังนี้

การคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กรนั้น เราต้องเริ่มคัดเลือกตั้งแต่ยังศึกษาอยู่ใน มหาวิทยาลัย โดยวางแผนการสรรหาคัดเลือก พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถของแต่ละสถาบันการศึกษา มากเข้ากระบวนการทดสอบ ความรู้ ทักษะต่างๆ รวมถึงขั้นตอนกระบวนการสัมภาษณ์ ว่าจ้างเข้ามาเป็นพนักงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวทั้งหมด จะต้องใช้เวลาคัดเลือกเป็นเวลานาน โดยเชิญกลุ่มที่ถูกคัดเลือกเข้ามาทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อทดสอบ ทักษะคติ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเป็นผู้นำ เป็นต้น แต่ละขั้นตอนนี้จะมีคณะกรรมการคอยสังเกตพฤติกรรมผู้ถูกคัดเลือกตลอดพร้อมบันทึกพฤติกรรมแต่ละคนแล้วนำไปวิเคราะห์ว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เหมาะสมกับลักษณะองค์กรแบบใดและพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กรนั้นๆ ด้วย ซึ่งการคัดเลือกลักษณะนี้จะทำให้องค์กรได้เลือกสรรพนักงานได้ถูกต้องและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้มากยิ่งขึ้น ถึงแม้จะใช้เวลาค่อนข้างมากแต่ก็จะเป็นวิธีที่องค์กรใหญ่ๆ ได้ใช้คัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร พนักงานที่ถูกคัดเลือกเมื่อเข้ามา ก็จะเข้าสู่กระบวนการวางแผน การพัฒนา ด้านความรู้เบื้องต้นของธุรกิจ และพัฒนาด้านอื่นๆ โดยจะมีระบบพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือ เพื่อดูแลส่งเสริมให้เป็นพนักงานดาวเด่นในอนาคตได้อย่างมีระบบ

จะเห็นได้ว่าองค์กรใหญ่ๆ ที่พัฒนาแล้วเขาไม่ต้องรอกระบวนการพัฒนาขององค์กร ที่จะทำให้พนักงานเป็นดาวเด่น (Talent Employees) ได้ องค์กรสมัยใหม่เลือกใช้ การรับคนที่เป็นดาวเด่นก่อนที่จะเข้ามาอยู่ในองค์กร เพราะว่าไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และสามารถเลือกคนที่เป็นดาวเด่น ที่มีความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย เพราะฉะนั้นการคัดเลือกและสรรหาคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่า กระบวนการอื่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนเห็นว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนจึงต้องมีการพัฒนา ใช้เครื่องมือทำนาย การประเมินผลผ่านทดลองงาน และแบบทดสอบต่างๆ ก่อนเข้าทำงาน ควรจะพัฒนาเครื่องมือ Competency มาใช้กับ กระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร โดยคัดเลือกคนที่มีความสามารถหลักตามที่ต้องการ ต้องการ จะทำให้พนักงานที่เข้ามาในองค์กรมีความพร้อม ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม มีงานไม่มากนัก เพราะ Competency gap น้อยลง ซึ่งเกิดจาก กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่มีระบบและเครื่องมือที่ดี อันส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมน้อยลงตามไปด้วย พนักงานมีเวลาในการพัฒนางานที่ตัวเองตามลักษณะงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ท้ายสุดจะส่งผลให้ประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยรวม ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นที่มาขององค์กรที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

เมื่อคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรแล้วกระบวนการถัดไปที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรคือ การสร้างเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรให้เป็นระบบการรับคนเข้ามาในองค์กรต้องมี คำพรรณนาหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อที่จะสัมภาษณ์คนได้สมรรถนะตามที่ต้องการ โดยมีเครื่องมือทำนายก่อนเข้าตำแหน่ง เช่น กระบวนการ

สรรหาคัดเลือกพนักงาน โดยการสังเกตพฤติกรรมและแบบทดสอบบุคลิกภาพ และแบบทดสอบความสามารถของตำแหน่งงานนั้นๆ แบบทดสอบต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในระดับหนึ่ง หลังจากนั้นจึงมาผ่านกระบวนการเครื่องมือบ่งชี้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเมื่อเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งมักจะเรียกว่า การประเมินผลการผ่านทดลองงาน(Probation) โดยจะมีระยะเวลาในการทดลองงานประมาณ ๓ เดือน เครื่องมือบ่งชี้จะต้องมีความยุติธรรม มีระบบทวนสอบเพื่อที่จะให้พนักงานที่ถูกประเมินได้รับข้อมูลและ Feedback มาจากผู้บังคับบัญชาได้

องค์กรที่ได้มาตรฐานโดยส่วนใหญ่ มักจะมีระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาและเป็นผู้ประเมินอีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อมูลหนึ่งที่สามารถนำมาอ้างอิงได้

ผลการตัดสินใจ การประเมินบุคคลนั้น มีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานและผลการใช้เครื่องมือทำนาย ถ้ามีการใช้เครื่องมือทำนายที่ไม่ดี กล่าวคือปฏิเสธการจ้างงาน แต่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นทำได้ดี แสดงว่า เราปฏิเสธคนเก่ง คนดี ออกไป เราก็เสียโอกาสในการรับคนดีเข้าสู่องค์กรได้ ในทางกลับกันถ้าเรามีผลการใช้เครื่องมือที่เสนอให้งานในส่วนของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี เราก็รับคนไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กร ฉะนั้นการตัดสินใจการประเมินบุคคลที่องค์กรอยากได้คือ การปฏิเสธถูกคน และการรับพนักงานที่ถูกคนเข้ามาในองค์กรแทบทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร ก็มีความสำคัญไม่น้อย ซึ่งเป็นกระบวนการในขั้นตอนแรกของการรับคน ฉะนั้นองค์กรใหญ่ๆ จึงให้ความสนใจที่จะเพิ่มความพิถีพิถันในการรับคนมากยิ่งขึ้น ซึ่งการใช้เครื่องมือทำนายก่อนเข้าทำงาน มักจะใช้แบบทดสอบที่มีความสอดคล้องกับความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร เมื่อพนักงานทุกคนผ่านเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วทุกคน ก็จะสามารถวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานที่จะเข้ามาสู่องค์กรได้ ต้องกำหนดไว้เลยว่าต้องผ่านเครื่องมือทำนายในระดับ ดี(๖๐% ขึ้นไป) จึงจะเข้ามาสู่องค์กรนี้ได้ ซึ่งองค์กรในยุคใหม่นี้ มักจะเรียกว่า การรับคนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นการปรับตัวทางสังคม โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักเข้าใจและคุ้นเคยกับสิ่งต่างๆ ทั้งทางด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและด้านองค์การ เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบต่างๆ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และสวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ

๑. เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานได้ง่าย
๒. เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย
๓. เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่
๔. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจระบบการบริหารขององค์การ
๕. เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังความรู้สึกที่ดี ความสามัคคี ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
๖. เพื่อสร้างความประทับใจที่ดีให้แก่ผู้ที่เริ่มเข้ามาทำงาน
๗. เพื่อลดความผิดพลาด และความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากการลองผิด

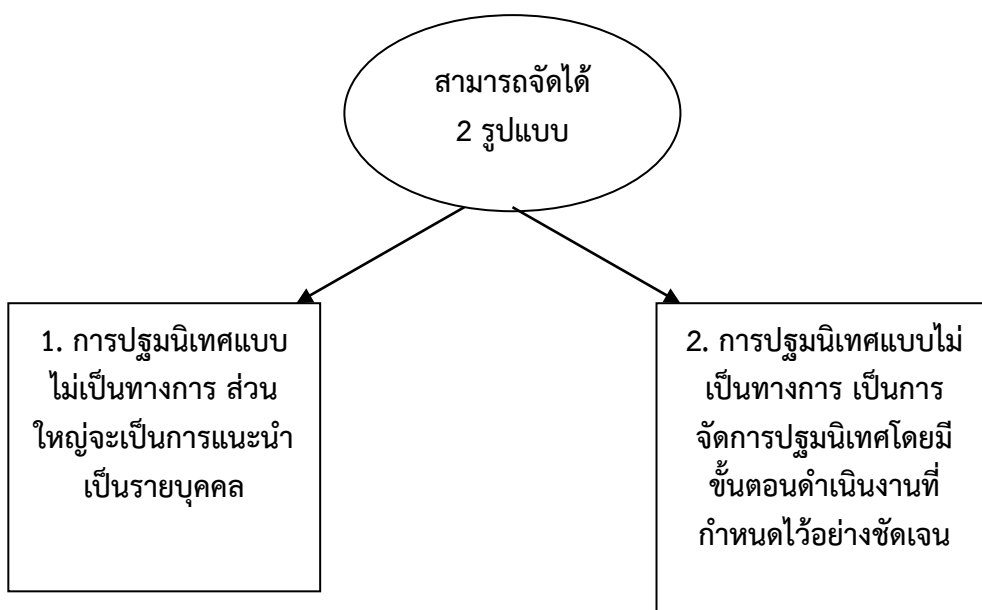
แต่ในความเป็นจริงการปฐมนิเทศเป็นงานที่ไม่สามารถกระทำสำเร็จได้โดยบุคคลใดหรือหน่วยงานใดเพียงหน่วยงานเดียว การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฐมนิเทศสามารถจำแนกออกเป็น ๓ กลุ่มดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูง จะเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจในอนาคตกำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กร ถ้าผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมนั้นมักที่จะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร ส่งผลให้โอกาสที่กิจกรรมนั้นจะประสบความสำเร็จมีสูง การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่ต้องสร้างความเข้าใจ ความประทับใจ และการยอมรับขึ้นในความรู้สึกของบุคลากรใหม่ ดังนั้นถ้าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนก็จะส่งผลให้ การปฐมนิเทศบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้นผู้บริหารระดับสูงอาจมีส่วนร่วมโดยตรง เช่น เข้าร่วมปฐมนิเทศด้วยความเต็มใจ เป็นประธานในพิธีการปฐมนิเทศ หรือการมีส่วนร่วมโดยทางอ้อม เช่น ให้การสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมปฐมนิเทศ ให้ความสำคัญและติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใหม่ เป็นต้น การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงการปฐมนิเทศนอกจากจะเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือแล้ว ยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี ความประทับใจ และขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรใหม่ ส่งผลให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ในระยะเวลาอันสั้น เกิดความรู้สึกร่วมกับองค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

๒. หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการรับบุคลากรใหม่เข้าปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ดังนั้นการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศจึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของงานทรัพยากรมนุษย์ในการดูแลให้บุคลากรใหม่สามารถร่วมงานกับองค์กรได้อย่างไม่มีอุปสรรค ซึ่งตามปกติหน่วยงานบุคลากรจะต้องทำหน้าที่วางแผน ประสานงาน ควบคุม และพัฒนาให้การปฐมนิเทศดำเนินตรงไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรได้อย่างราบรื่น

๓. สายงานโดยตรง สายงานโดยตรงในฐานะหน่วยงานที่ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องรับผิดชอบในการให้คำแนะนำต่อบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรเก่า และบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถปฏิบัติงานประสานกันได้อย่างดี โดยในทางปฏิบัติหัวหน้างานหรือบุคลากรที่มีอาวุโสในแต่ละหน่วยงานที่รับบุคลากรใหม่จะทำหน้าที่แนะนำ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ และสอนงานแก่บุคลากรใหม่ในช่วงระยะแรกของชีวิตการทำงาน เพื่อให้เขาเรียนรู้งานและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว

รูปแบบการปฐมนิเทศ



วิธีการที่ใช้ในการปฐมนิเทศ

วิธีการที่นิยมใช้ในการปฐมนิเทศมี ๓ วิธี

๑. วิธีการบอกเล่า (Telling method)
๒. วิธีการแสดงให้ดู (Showing method)
๓. วิธีการปฏิบัติจริง (Doing method)

การทดลองงาน

การทดลองงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ผ่านการสรรหาและคัดเลือกได้ทดลองทำงานก่อนการบรรจุแต่งตั้ง เป็นระยะเวลา ๖ เดือน

การทดลองงาน คือระยะเวลาการทำงานที่เทศบาลต้องการใช้เวลาในการพิสูจน์ถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในตำแหน่งงานที่ลูกจ้างได้รับมอบหมายว่ามีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ก่อนบรรจุลูกจ้างเป็น พนักงาน ซึ่งในระหว่างที่ทดลองงาน จะพิจารณาคคุณสมบัติต่างๆ ดังนี้ประกอบการพิจารณา

๑. ความสามารถในการทำงาน และการเรียนรู้งาน
๒. ความสนใจใฝ่รู้
๓. พฤติกรรมและทัศนคติ
๔. การเข้ากับผู้อื่น การเข้ากับเพื่อนพนักงาน การเข้ากับวัฒนธรรมและระบบในองค์กร
๕. ในกรณีตำแหน่งบังคับบัญชา จะพิจารณาเรื่องการประสานงานข้ามหน่วยงาน การดูแลบังคับบัญชาประกอบ
๖. ไม่ประพฤติผิดวินัยร้ายแรง และไม่เป็นผู้ที่หยุดงานมาก

การบรรจุ

การบรรจุเป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการจ้างงานซึ่งจะดำเนินการหลังจากที่องค์การได้ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และผ่านการทดลองงานแล้ว

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายในการพัฒนาคน ในองค์กรอาจจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร แต่ไม่ว่าจะเป็น สายงานใด องค์กรไหน การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย เช่น หากเราต้องการเป็นองค์กรที่สร้างคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ก็ต้องสร้างคนทุกคน ทุก ระดับให้มีคุณภาพในตัวเองก่อน หรือหากองค์กรต้องการเป็นผู้นำระดับโลก แต่เราพัฒนาคนให้มีแนวคิดอยู่แค่เพียงระดับท้องถิ่น ก็คงไม่สอดคล้องกัน

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์นี้ ถือเป็นกรอบที่จะทำให้เราเห็นว่าเราจะต้องดำเนินการในขั้นตอนต่อไป อย่างไรจึงจะสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะทำในมุมกว้าง หรือเจาะจงก็ได้

ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม

สิ่งแรกที่ควรกระทำก่อนการกำหนดเป้าหมาย คือ สำนวญดูตัวเองว่าตัวเราเองมีจุดอ่อน มีจุดแข็ง หรือข้อดี ข้อเสียอะไรบ้าง ในระบบการพัฒนาและฝึกอบรมที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งสามารถใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ตามที่กล่าวมา หรือ ทำแบบคำถามขึ้นมาเพื่อพัฒนาระบบ ไม่ว่าจะระบบใดๆ ก็สามารถ ใช้วิธีการนี้ได้ ให้ลองตอบคำถามง่ายๆ เช่น

๑. มีเป้าหมายการพัฒนาและฝึกอบรมในระดับองค์กรชัดเจนหรือไม่

๒. มีแผนงานการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่
๓. มีแผนพัฒนาความสามารถของคนทุกตำแหน่งงานหรือไม่
๔. มีวิธีวัดระดับความสามารถของคนชัดเจน หรือยัง
๕. เชื่อมโยงการพัฒนาความสามารถไว้ในระบบการประเมินผลงานใช้หรือไม่
๖. พนักงานพึงพอใจกับระบบที่มีอยู่ใช้หรือไม่ ฯลฯ

ตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

สิ่งที่ทำมาทั้งหมดในการพัฒนา และฝึกอบรมจะสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร หรือไม่นั้น สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ตามกลยุทธ์ที่กล่าวไปแล้ว การวัดผล อาจจะแบ่งกลุ่มของตัววัด ได้ดังนี้

ตัววัดเชิงประสิทธิภาพ เช่น

- จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปี
- อัตราผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมต่อพนักงานทั้งหมด คิดเป็น %
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี
- จำนวนหลักสูตรที่เรียนไป หรือจัดไปต่อปี
- ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่องบประมาณประจำปี
- เปอร์เซ็นต์การจัดฝึกอบรมที่สามารถจัดได้ตรงตามแผน เป็นต้น

ตัววัดเชิงประสิทธิผล เช่น

- จำนวนของเสียที่ลดลงจากการเรียนรู้
- ทักษะที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีก่อน (วัดจากความผิดพลาดในการทำงาน)
- อัตราการเพิ่มขึ้นของคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรม
- ค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุตีเหตุ
- ประเด็นที่ละเมิดกฎหมาย

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. เงื่อนไขความสำเร็จของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ผู้บริหารสูงสุดเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงต้องมีความเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและเหมาะสม
๒. ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจทิศทางความต้องการของบุคลากรในสำนักงานฯ และพัฒนาระบบงานบุคคลตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด
๓. มีการกำหนดปฏิทินการทำงานในแต่ละขั้นตอนและผลผลิตที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยทำงานร่วมกับคณะทำงานและผู้บริหารทั้งหมดในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
๔. มีการประสานงานที่ดีระหว่างคณะทำงานของส่วนราชการ สำนักงาน ก.ท. และที่ปรึกษาภายนอก (ถ้ามี)

๕. การสื่อสารให้ข้าราชการในสำนักงานเทศบาลตำบลภูทอกเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. กิจกรรม/ แผนงานที่ควรดำเนินการต่อไป

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คณะทำงานและส่วนบริหารงานบุคคลควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. สื่อสารให้กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกท่านทราบแผนกลยุทธ์ตาม HR Scorecard เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าปัญหาหลายๆ เรื่องในองค์กรจะได้รับการแก้ไขปัญหา
๒. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การดำเนินการในปี ๒๕๕๘-๒๕๖๔ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น
๓. จัดหาเจ้าภาพในการดำเนินการ โดยควรประกอบด้วยคณะทำงานจากหลายส่วนงานไม่เพียงแต่สำนักปลัดเทศบาลตำบลภูทอก
๔. เริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือจัดทำระบบการบริหารงานบุคคลมากขึ้น เพื่อให้เกิดการยอมรับสูงสุด
๕. เพื่อให้การดำเนินงานทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ต้องมีผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำ การถ่ายทอดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ สู่ระดับองค์กร

บทสรุปสิ่งที่ งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาลสามารถสนับสนุนได้

- กำหนดความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการให้ชัดเจน รวมถึงดูแลความก้าวหน้าและสิทธิประโยชน์ให้กับข้าราชการ เช่น การจัดเตรียมหรือแจ้งให้เจ้าตัวทราบเมื่อถึงเวลา รวมทั้งสนับสนุนและนำเสนอผู้บริหารเพื่อทราบและสั่งการ
- ดูแลการขาดกำลังของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งดำเนินการสรรหาบุคลากร แทนตำแหน่งที่ว่างให้รวดเร็ว
- จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนพร้อมทั้งงบประมาณสนับสนุน โดยอาจประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้
 - การอบรมที่เกี่ยวกับวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ
 - อบรมความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - การให้ทุนศึกษาอบรมแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานมาก
 - การจัดศึกษาดูงานในหน่วยงานภายนอก
 - การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- จัดทำระบบตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านทาง Intranet ให้ผู้บริหาร และข้าราชการประเมินผลงานได้อย่างโปร่งใส
- พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้รวดเร็วและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลบุคลากรให้ทันสมัย และสามารถเรียกใช้ได้ในรูปแบบ Electronic

- ควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมถึงให้การบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ทำงานบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ รวมถึงควรศึกษากฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักของ ก.ท. โดยละเอียด

ส่วนราชการ	กรอบ อัตรา	กรอบอัตรากำลัง			เพิ่ม / ลด (+/-)			หมายเหตุ
		กำลัง	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๔	๒๕๖๕	
ปลัดเทศบาล (นักบริหารงานท้องถิ่น ระดับกลาง)	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
รองปลัดเทศบาล (นักบริหารงานท้องถิ่น ระดับต้น)	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
๑.สำนักปลัดเทศบาล (๐๑)								
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่างเดิม
นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
นิติกร ปฏิบัติการ/ชำนาญการ	-	๑	๑	๑	+๑	-	-	กำหนดเพิ่ม
นักพัฒนาชุมชน ปฏิบัติการ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
พนักงานจ้างภารกิจ								
ผู้ช่วยสัตวแพทย์	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ	๒	๒	๒	๒	-	-	-	
พนักงานขับรถยนต์	๒	๒	๒	๒	-	-	-	
พนักงานจ้างทั่วไป								
พนักงานขับรถยนต์	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
พนักงานขับรถบรรทุกน้ำ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
พนักงานดับเพลิง	๔	๔	๔	๔	-	-	-	
๒.กองคลัง (๐๔)								
ผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น)	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง (นักบริหารงานการคลัง ระดับต้น)	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่างเดิม
นักวิชาการเงินและบัญชี ปฏิบัติการ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
นักวิชาการพัสดุ ปฏิบัติการ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ปฏิบัติการ/ชำนาญการ	-	๑	๑	๑	+๑	-	-	กำหนดเพิ่ม
เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ชำนาญงาน	๑	๑	๑	๑	-	-	-	ยบเลิก (ว่างให้ยุบ)
เจ้าพนักงานพัสดุ ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่างเดิม

พนักงานจ้างภารกิจ								
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
๓. กองช่าง (๐๕)								
ผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น)	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่าง เดิม
หัวหน้าฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง (นักบริหารงานช่าง ระดับต้น)	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่าง เดิม
วิศวกรโยธา ปฏิบัติการ/ชำนาญการ	-	๑	๑	๑	+๑	-	-	กำหนด เพิ่ม
นายช่างโยธา ชำนาญงาน	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
นายช่างโยธา ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน	-	๑	๑	๑	+๑	-	-	กำหนด เพิ่ม
๓. กองช่าง (๐๕) (ต่อ)								
เจ้าพนักงานธุรการ ชำนาญงาน	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
พนักงานจ้างภารกิจ								
ผู้ช่วยนายช่างสำรวจ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
ผู้ช่วยนายช่างไฟฟ้า	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่างเดิม
ผู้ช่วยเจ้าพนักงานการประปา	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
๔. กองการศึกษา (๐๘)								
ผู้อำนวยการกองการศึกษา (นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น)	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่างเดิม
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานการศึกษา (นักบริหารงานการศึกษา ระดับต้น)	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
นักวิชาการศึกษา ปฏิบัติการ/ชำนาญการ	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่างเดิม
เจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน	-	๑	๑	๑	-	-	-	ว่างเดิม
ครู	๗	๗	๗	๗	-	-	-	
พนักงานจ้างภารกิจ								
ผู้ช่วยนักวิชาการศึกษา	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก	๖	๖	๖	๖	-	-	-	
๕. หน่วยตรวจสอบภายใน (๑๒)								
นักวิชาการตรวจสอบภายใน ชำนาญการ	๑	๑	๑	๑	-	-	-	
รวม	๔๖	๕๙	๕๙	๕๙	+๔	-	-	

