

สรุปสาระความรู้

การเรียนรู้บนระบบออนไลน์ (Online Learning) ผ่านโปรแกรม Zoom

หลักสูตร “นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ระดับปฏิบัติการ”

เรื่อง การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

เมื่อวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔

จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

การสรรหาและเลือกสรรเป็นเสมือนด่านแรกของการได้บุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กร การตัดสินใจที่ถูกต้อง จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือลักษณะงานที่มอบหมาย และกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องในการรับบุคคลเข้าทำงานจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

หน่วยที่ ๑ กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคคลที่พร้อม และสามารถจะทำงานได้ ให้มาสมัคร เข้าทำงานตามที่ส่วนราชการกำหนด

การเลือกสรร หมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ส่วนราชการได้ทำการสรรหามาทั้งหมดและ คัดเลือกได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และส่วนราชการมากที่สุด

หลักการสำคัญของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

หลักคุณธรรม (Merit) การสรรหาและเลือกสรรที่มีการบริหารจัดการตามหลักความรู้ ความสามารถ ประกอบไปด้วยหลักการย่อยๆ คือ

- ความเป็นธรรม (Fairness) การสรรหาและเลือกสรรที่มีกระบวนการดำเนินการและการตัดสินใจใดๆ เป็นไปตามหลักเหตุและผล ปราศจากอคติ

- ความโปร่งใส (Transparency) การสรรหาและเลือกสรรที่มีกระบวนการดำเนินการ การตัดสินใจ เกณฑ์การเลือกสรร ที่ชัดเจน เปิดเผยได้ และพร้อมให้ตรวจสอบ

หลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness) การสรรหาและเลือกสรรที่มีการวิเคราะห์ งาน มีกระบวนการดำเนินการ และเกณฑ์การเลือกสรรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและ สมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

หน่วยที่ ๒ ประเภทของการสรรหา การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมี ๒ ประเภท ได้แก่

๑. การสรรหาจากภายในองค์กร คือ การย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

ข้อดี บุคลากรใช้เวลาน้อยในการปรับตัว องค์กรมีโอกาสสูงได้บุคคลที่เหมาะสม

ข้อเสีย ทำให้เกิดการสืบทอดความคิดแบบเก่า

๒. การสรรหาจากภายนอกองค์กร คือ การแสวงหาและจงใจให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งตำแหน่งในระดับแรกบรรจุหรือตำแหน่งเหนือระดับแรกบรรจุ

ข้อดี เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสีย หากเป็นตำแหน่งในระดับสูงอาจทำให้บุคลากรภายในขาดขวัญ กำลังใจ

หน่วยที่ ๓ ข้อกฎหมายที่เป็นแนวปฏิบัติในปัจจุบัน และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ กำหนดสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ดังนี้

๑. หลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักผลงาน หลัก “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะทางพฤติกรรมที่มีผลมาจากความรู้ ความสามารถหรือทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ที่มีผลให้บุคคลมีผลงานโดดเด่นในส่วนราชการ

๒. เจตนารมณ์ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

๒.๑ มอบ/กระจายอำนาจการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการให้กับส่วนราชการต่างๆ ด้วยเหตุที่ว่าส่วนราชการผู้ใช้คนควรเป็นผู้มีบทบาทในการเลือกคนของตนเอง

๒.๒ มุ่งพัฒนาให้การสรรหาเป็นระบบเปิด โดยไม่จำกัดเพียงการสรรหาบุคคลจากภายนอกเพื่อเข้าสู่ระบบราชการเพียงในระดับแรกบรรจุ แต่ให้มีการสรรหาในหลากหลายระดับตำแหน่งด้วย

๓. หลักการสำคัญของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ในมาตรา ๔๒ และมาตรา ๕๒ คือ การกำหนดให้การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ

๔. ช่องทางในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ กำหนดเป็น ๓ ช่องทาง คือ การสอบแข่งขัน การคัดเลือก และการบรรจุ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้ชำนาญการ หรือผู้มีทักษะพิเศษ

หน่วยที่ ๔ การสรรหาและเลือกสรรระบบเปิด และมาตรฐานในการดำเนินการ

การสรรหาและเลือกสรรบุคคลในระบบเปิด หมายถึง การสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มีกลไกต่างๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้คนทุกคนที่มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครได้สมัคร และการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ต้องไม่เปิดโอกาสให้มีการเลือกปฏิบัติหรือให้โอกาสกับคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ ต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการดำเนินการภายใต้หลักการที่สำคัญทั้งหลักคุณธรรม และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน

การสรรหา

- ประกาศรับสมัครต้องมีรายละเอียดถึงลักษณะงาน และความต้องการข้าราชการในการสมัครครั้งนั้น ซึ่งเป็นข้อมูลที่ครบถ้วนตามความจำเป็นของตำแหน่งอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้สนใจได้ทราบ และสามารถประเมินตนเองได้ว่าควรสมัครหรือไม่ และสามารถเตรียมตัวได้
- การแพร่ข่าวการรับสมัครต้องเปิดเป็นการทั่วไป โดยเฉพาะต้องพิจารณาเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงบุคคลที่ต้องการได้ง่ายที่สุดย่อมดีกว่าการแพร่แบบไร้ทิศทาง หรืออาจจำเป็นต้องมีการสรรหาในรูปแบบอื่นๆ ในลักษณะการสรรหาเชิงรุก
- การรับสมัครต้องเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้สมัครทุกคนในสภาพเดียวกัน

การเลือกสรร

- การออกเป็นคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งหมด เช่น คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน หรือคัดเลือก ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ต้องวางตัวเป็นกลาง เพราะถือเป็นฟันเฟืองสำคัญในการดำเนินการหรือควบคุมให้การดำเนินการได้มาตรฐานและมีความยุติธรรม
- การกำหนดวิธีปฏิบัติในขั้นตอนต่างๆ ของการเลือกสรร ต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรมเสมอภาค และโปร่งใสตรวจสอบได้
- การกำหนดว่าผู้สมัครทุกคนที่สมัครตำแหน่งเดียวกันในการสอบครั้งเดียวกัน ต้องได้รับการทดสอบอย่างเดียวกัน
- การสร้างเครื่องมือในการเลือกสรรบุคคล ที่คำนึงถึง ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness) ความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นธรรม (Fairness) และเป็นที่ยอมรับของผู้เข้าสอบได้ (Acceptance)
- การพิจารณากำหนดวิธีการกับกลุ่มตำแหน่งประเภทต่างกัน ย่อมมีความแตกต่างกัน

หน่วยที่ ๕ เครื่องมือในการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

เครื่องมือในการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมีวิธีการได้หลากหลายวิธี เช่น การให้เขียนใบสมัครทั้งไว้การมาสมัครด้วยตนเอง การแนะนำโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ การให้ทุน การจะใช้วิธีใดต้องพิจารณาจาก การคาดคะเนจำนวนผู้สนใจจะมาสมัคร ซึ่งอาจพิจารณาจากข้อมูลการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิต และสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงานขณะนั้น รวมทั้งงบประมาณของส่วนราชการ

เครื่องมือในการเลือกสรรบุคคล

เครื่องมือในการเลือกสรรบุคคลมีหลายชนิด เช่น ใบสมัคร แบบทดสอบ การตรวจสอบกับบุคคลอ้างอิง การสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบปฏิบัติ ศูนย์รวมการประเมินบุคคล ข้อมูลชีวประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ

การเลือกใช้เครื่องมือแต่ละชนิดจำเป็นต้องพิจารณาเลือกให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่จะประเมินในแต่ละเรื่อง โดยมีปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย คือ

- ความพร้อมของบุคลากรในการสร้างเครื่องมือ
- งบประมาณของส่วนราชการ
- การเลือกใช้เครื่องมือหลายชนิดร่วมกันจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้เพียงเครื่องมือเดียว
- เครื่องมือที่ใช้ต้องมีความเกี่ยวข้องกับงาน ความเที่ยง ความตรง ความเป็นธรรม

หน่วยที่ ๖ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

มาตรา ๕๙ แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ได้กำหนดให้ข้าราชการที่บรรจุใหม่โดยวิธีการสอบแข่งขัน และการคัดเลือก หรือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือข้าราชการประเภทอื่นที่โอนมาในระหว่างที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งในส่วนของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลถือว่ากิจกรรมการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

- กำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่น้อยกว่า ๖ เดือนแต่ไม่เกิน ๑ ปี
- ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างชัดเจนเป็น

ลายลักษณ์อักษร

- กำหนดผู้ดูแลการทดลองปฏิบัติงานซึ่งเป็นข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นผู้สอนงานให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับการจัดทำบันทึกผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการทุก ๒ เดือน

- พัฒนาผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยการปฐมนิเทศให้มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ผู้บริหาร การให้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการฝึกอบรมทางไกล และสุดท้ายคือการฝึกอบรมสัมมนาาร่วมกันเพื่อปลูกฝังการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นข้าราชการที่ดี

- กำหนดองค์ประกอบในการประเมิน ซึ่งมี ๒ ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ของการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และพฤติกรรมของผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมีสัดส่วนของคะแนนเท่ากันและการตัดสินที่ถือว่าผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ คือ ต้องได้แต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

- ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานของผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจำนวนไม่น้อยกว่า ๓ คน เพื่อประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างน้อย ๒ ครั้ง โดยให้นำบันทึกผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และผลการพัฒนาผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมาประกอบการประเมินด้วย

- ส่งสำเนาคำสั่งให้ ก.พ. เฉพาะกรณีผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไม่ผ่านการประเมิน