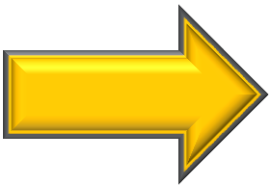


# บทที่ 6 การสรรหา

โดย อ.กิตติกร ฮวดศรี สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## ความหมายของการสรรหา



**การสรรหา** คือ การดำเนินงานในกิจกรรมใน  
หลายๆกิจกรรม อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่ง  
ที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีเจต  
คติตรงความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงานเพื่อที่จะ  
ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

# ความสำคัญของการสรรหา

ขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง  
มีบุคลากรเพื่อที่จะเข้ามาร่วมกันดำเนินการ

มีการลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ ที่ทำให้หน่วยงานนั้นขาด  
บุคลากรที่จะปฏิบัติงานหน้าที่ในบางตำแหน่ง

มีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นต้องสรร  
หาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

หลักความเสมอภาค

หลักความ  
มั่นคง

หลักการในการ  
สรรหา

หลักความ  
สามารถ

หลักความเป็นกลาง  
ทางการเมือง

## ระบบในการสรรหา

**ระบบการสรรหา** เป็นวิธีการหาคนดีมีความรู้  
ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับ  
ตำแหน่งมากที่สุดที่จะหาได้โดยวิธีที่สะดวก  
รวดเร็ว ประหยัด ได้มาตรฐาน แบ่งเป็น 2 ระบบ

## ระบบคุณธรรม

เป็นระบบที่ต้องการผู้มีความริ่ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ทัดเทียมกัน วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรม คือ การสอบ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน นับว่าระบบนี้เป็นกลไกในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของ ลูกจ้างหรือพนักงาน เพื่อการย้าย แต่งตั้ง และการเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรม ต่างๆ

## ระบบอุปถัมภ์

หมายถึง ปฏิบัติการในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการ แต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในด้านการเมือง และการบริหารของพรรคการเมืองที่มีชัยในการเลือกตั้ง เพื่อให้ลูกพรรค หรือผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุนในการ รณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ

## ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

1

ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมสร้างคุณธรรมให้สมบูรณ์ ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่ช่วยในการบริหารงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการส่วนใหญ่ใช้ระบบคุณธรรม โดยเฉพาะในประเทศไทยมักเริ่มมาจากชั้นล่างก่อน แล้วจึงเลื่อนชั้นให้สูงตามลำดับ ในลักษณะนี้ทำให้ขาดแคลนนักบริหารชั้นสูง เพราะไม่เปิดโอกาสให้บรรจุในแนวข้าง



ระบบคุณธรรมช่วยในการบริหารงานประจำ ถ้าพิจารณาจากสายการบังคับบัญชา ก็จะมีช่องว่างระหว่างการเมืองและการบริหาร ผู้ที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายบริหาร ได้แก่ ข้าราชการประจำ และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติคือ ข้าราชการเมืองที่แต่งตั้งโดยระบบอุปถัมภ์ โดยระบบอุปถัมภ์ได้เลือกสรรจากบุคคลที่เหมาะสมจริงๆ ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ให้เกินขอบเขตแล้วก็น่าจะอำนวยความสะดวกแก่การบริหารได้มาก

## ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

**การแทรกซึมของระบบอุปถัมภ์** ระบบอุปถัมภ์มีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ดังนั้นการที่จะนำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการบริหารอาจเป็นบ่อนทำลายระบบคุณธรรม ซึ่งระบบคุณธรรม พยายามที่จะกำจัดระบบอุปถัมภ์ให้หมดไปจากวงการบริหาร

**การใช้ระบบอุปถัมภ์เกินขอบเขต** นับว่าอันตรายอย่างร้ายแรงต่อการบริหาร เช่นการบรรจุแต่งตั้ง การบริหารราชการโย้ใช้ระบบอุปถัมภ์แต่งตั้งบุคคลทางการเมืองเข้าไปสอดแทรกในตำแหน่งข้าราชการประจำ นอกจากจะเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งไม่ร่วมมือประสานกันแล้ว ขวัญของข้าราชการประจำยังตกต่ำ เป็นผลเสียต่อการบริหารราชการ

**การใช้ระบบอุปถัมภ์นอกวงราชการ** จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการ โดยเฉพาะในด้านความเชื่อถือเพราะวงการทั่วไปมองข้าราชการว่าเป็นผู้ควรแก่การเชื่อถือ เป็นผู้อยู่ในระเบียบแบบแผน เป็นข้าราชการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นผู้ประพฤติชอบตั้งนั้น หากนำระบบอุปถัมภ์ไปใช้นอกวงราชการมากๆ อาจเป็นบ่อเกิดของความไม่ซื่อตรงหรือรับสินบน ซึ่งเป็นอันตรายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย

## นโยบายในการสรรหา

ข้อมูลวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องชี้ให้ผู้สรรหาสามารถตัดสินใจในเรื่องแหล่งและวิธีการสรรหาที่เหมาะสม นอกจากนี้นโยบายการสรรหายังช่วยเหลือให้สามารถตัดสินใจได้ในการสรรหา นโยบายจะเป็นบรรทัดฐานกว้างๆซึ่งใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและการตัดสินใจ อาจจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ สามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาล่วงเลยไป

## แนวทางในการกำหนดนโยบายที่สำคัญมีดังนี้

1. ประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่จะได้รับจากคนงาน นายจ้างมีความหวังว่าต้องคนที่จะได้มาต้องทำงานได้คุ้มค่างับค่าจ้าง เช่น ผลผลิตต้องได้มากกว่าค่าแรงที่จ่ายไป

2. การบรรจุที่ว่างลงจากบุคคลภายในหรือภายนอก การสรรหาภายในและภายนอกมีทั้งผลดีและผลเสีย โดยทั่วไปแล้วควรมีทั้งสองอย่าง บางตำแหน่งก็หาจากภายใน บ้างก็รับจากภายนอก เช่น อาจจะกำหนดนโยบายว่าสรรหาภายนอกเฉพาะระดับล่างเท่านั้น

3. ความยุติธรรมในการสรรหา ทำอย่างไรจึงจะเป็นระบบคุณธรรมมากที่สุด เช่น ถ้าการคัดเลือกกระทำกันในกลุ่มญาติพี่น้องหรือพรรคพวกแล้ว จะทำให้ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติที่เพียงพอเพราะอยู่ในวงแคบ คนที่มีความสามารถจริงๆ ก็เข้าไม่ถึง ปัญหาการขาดความยุติธรรมนี้สามารถจริงๆ ก็เข้ามาไม่ถึง ปัญหาการขาดความยุติธรรมนี้สามารถพิจารณาได้ดังนี้

ความสอดคล้อง  
ด้านกฎหมาย

ความแตกต่าง  
ระหว่างเพศ

อายุ

4. อิทธิพลของผู้สมัครบางคน เช่น ผู้สมัครบางคนมีความชอบพอเป็นส่วนตัวหรือมีความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารของบริษัท ก็จะเป็นช่องทางให้เกิดการใช้ระบบอุปถัมภ์ได้

5. การกำหนดมาตรฐานในการเลือกบุคคลเข้าทำงาน มาตรฐานที่ใช้วัดคุณสมบัติของผู้สมัครอาจจะมี 2 ลักษณะ คือ

มาตรฐานโดยถือเอา  
ความรู้เป็นสำคัญ

คุณสมบัติที่ผิดแผก  
จากคนอื่น

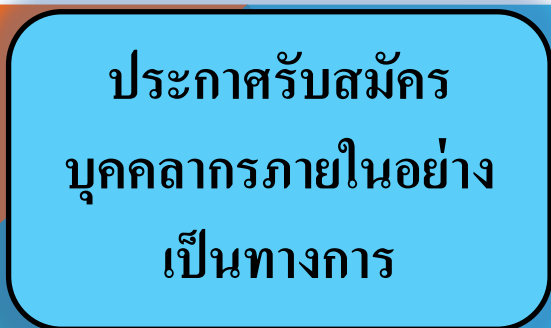
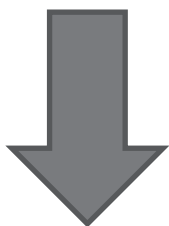
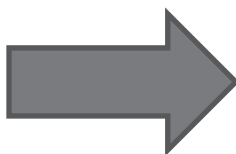
มาตรฐานโดยถือเอา  
ความรู้เป็นสำคัญ

ปกติจะยึดเกณฑ์ความรู้ การจบการศึกษาในระดับหนึ่ง โดยดู  
จากใบสำคัญคือ ใบปริญญาบัตร หรือใบประกาศนียบัตร

คุณสมบัติที่ฝึกฝน  
จากคนอื่น

อาจเป็นสาเหตุที่บริษัทไม่ยอมรับเข้าทำงาน เช่น ถนัดซ้าย ตาบอดสี  
ตัวเตี้ย เป็นต้น แต่การจะยอมรับเสียเลยก็อาจไม่ถูกต้องควรจะต้องคัดเลือกใหม่โดยมี  
การกำหนดเกณฑ์การรับไว้ให้เหมาะสม





# ข้อดีของการสรรหาจากภายใน

- คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรแล้ว ทางองค์กรมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวบุคคลนั้นอยู่แล้วทั้งในด้านความประพฤติ ความรู้ความสามารถในการทำงาน
- การเลื่อนตำแหน่งบุคคลให้รับผิดชอบงานมากขึ้น โดยได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้น ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพอใจและจะปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม หากรู้ว่าองค์กรมีนโยบายสนับสนุนคนที่ทำงานอยู่แล้ว
- ทำให้คนงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเกิดความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น
- การเลื่อนตำแหน่งแม้มิใช่เป็นการเลื่อนให้สูงขึ้น ก็อาจช่วยแก้ปัญหาความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเปลี่ยนให้ไปทำงานอื่นเสียบ้าง
- เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เห็นถึงความก้าวหน้าต่อไปในองค์กรนั้น

## ข้อเสียของการสรรหา ภายใน

- ❖ การโยกย้ายสับเปลี่ยน เลื่อนชั้น ก็ยังทำให้มีตำแหน่งว่างเกิดขึ้น และต้องหากคนใหม่มาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างอยู่พอดี
- ❖ การโยกย้าย สับเปลี่ยน ทำให้การปฏิบัติงานต้องยุ่งยากในช่วงหนึ่ง และถ้าต้องมีการสับเปลี่ยนกันขึ้นไปหลายตำแหน่ง กว่าจะเข้ารูปเดิมต้องใช้เวลา และอาจจะเกิดความไม่พอใจขึ้นในระหว่างคนที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง อาจเกิดการริษยา ทำให้เสียงานและพนักงานก็หมดกำลังใจในการทำงาน
- ❖ มีการเลือกคนดี เหมาะสมได้ในวงจำกัด ทำให้ขาดความคิดหรือเจตคติในด้านแปลกใหม่ ที่อาจได้รับจากการสรรหาภายนอก

# การสรรหาภายนอก

การมาสมัครด้วย  
ตนเอง

เขียนจดหมายสมัคร

การโฆษณา

กรรมการจัดหางาน

หน่วยงานจัดหางาน  
ของเอกชน

สถาบันการศึกษา

การประมูลตัวมาจาก  
บริษัทคู่แข่ง

ติดต่อผ่านสหภาพ  
แรงงาน

## ข้อดีของการสรรหาภายนอก

การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร จะทำให้องค์การมีโอกาที่จะเจอคนดี เนื่องจากมีโอกาที่จะเลือกได้มากกว่าการสรรหาจากภายในซึ่งมีวงจำกัด


เป็นการให้โอกาสบุคคลภายนอกที่มีฝีมือ และความสามารถที่จะเข้ามาภายในองค์กรได้ ซึ่งเป็นการให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

เป็นการกระตุ้นเตือนให้คนภายในองค์กรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะต้องมีการแข่งขันกับภายนอก


## ข้อเสียของการสรรหาจากภายนอก

การสรรหาจากบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะระดับสูงมักจะไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลภายใน จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจแก่ปฏิบัติงาน


เป็นการเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหามาก โดยเฉพาะการประมูลตัวหรือแม้แต่การสอบ




หลักความเสมอภาค



หลักความสามารถ



หลักความมั่นคง



หลักความเป็นกลาง  
ทางการเมือง



# จบการนำเสนอ

## แบบฝึกหัดท้ายบท

- 1 “การสรรหา” หมายถึงอะไร จงอธิบาย
2. ให้อธิบายถึงกระบวนการสรรหามาอย่างละเอียด
3. ให้อธิบายความสำคัญของสื่อที่ใช้ในการประกาศสรรหา และสถานที่ที่ใช้ในการสรรหา