

## หน่วยที่ 5

### การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

---

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25

ชื่อ รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ  
วุฒิ วท.บ., พบ.ม. (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)  
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (เกษียณราชการ)  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 5



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์  
วุฒิ บธ.บ. (คอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร  
ศศ.บ.,ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 5

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26



## หน่วยที่ 5

### การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

#### เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 5.1 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - เรื่องที่ 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - เรื่องที่ 5.1.2 หลักการและนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - เรื่องที่ 5.1.3 แหล่งและวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- ตอนที่ 5.2 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - เรื่องที่ 5.2.2 หลักการและนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - เรื่องที่ 5.2.3 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
  - เรื่องที่ 5.2.4 การประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาหรือการดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสู่สหกรณ์หรือหน่วยงาน สำหรับความสำคัญหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหา มีสาเหตุมาจากการที่มีการขยายกิจกรรม มีการลาออก โอน ย้าย เกษียณ และมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปมีอยู่ 2 ระบบ คือ หลักที่ยึดระบบคุณธรรมและหลักที่ยึดระบบอุปถัมภ์
2. การคัดเลือกหมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้รับการสรรหาและทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้ การคัดเลือกโดยทั่วไปมีความสำคัญคือช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่นอกจากมีความเหมาะสมแล้วยังมีความรู้ความสามารถ ในแง่ของผู้บริหารสหกรณ์การคัดเลือก ช่วยทำให้ได้บุคคลที่สามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงหลักของการเลือกสรร โดยเฉพาะในประเด็นคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานแต่ละ

1 ประเภท สหกรณ์ควรมีการกำหนดนโยบายในการคัดเลือก อาทิ นโยบายในเรื่องของความเสมอภาค  
2 และความยุติธรรม นโยบายการยึดวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เป็นต้น

3

#### 4 วัตถุประสงค์

5 เมื่อศึกษาหน่วยที่ 5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

6 1. วิเคราะห์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

7 2. วิเคราะห์กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

8 3. นำกระบวนการคัดเลือกสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ไปปฏิบัติได้

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

1

## 2 ตอนที่ 5.1

### 3 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

4

5 โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 5.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

6

#### 7 หัวเรื่อง

8 เรื่องที่ 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

9 เรื่องที่ 5.1.2 หลักการและนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

10 เรื่องที่ 5.1.3 แหล่งและวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

11

#### 12 แนวคิด

13 1. การสรรหาเป็นกระบวนการที่สหกรณ์แสวงหาบุคคลที่อยู่ในตลาดแรงงาน ด้วย  
14 วิธีการจูงใจให้บุคคลมาสมัครงานเพื่อเข้าสู่ระบบการคัดเลือกให้สหกรณ์สามารถบรรจุบุคคลที่มีความ  
15 เหมาะสมเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น โดยสาเหตุและความสำคัญของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์  
16 ในสหกรณ์นั้นก็เพื่อการขยายหน่วยงานภายในสหกรณ์ การลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุ และการ  
17 เลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิมสู่ตำแหน่งใหม่

18 2. หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ โดยทั่วไปประกอบด้วย 2 หลักการคือ  
19 1) หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม และ 2) หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ ส่วนนโยบายการสรรหา  
20 ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) สรรหาเมื่อมีอัตราว่างรองรับกับตำแหน่งที่ว่างลง และ  
21 2) สรรหาเมื่อขยายกิจการหรือรองรับวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ

22 3. แหล่งในการสรรหาสามารถจะกระทำได้ 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งภายในสหกรณ์ จากการ  
23 ปิดประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง ภายในสถานที่ทำการ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่ามีเปิดรับสมัครใน  
24 ตำแหน่งที่ว่าง และจากภายนอกสหกรณ์ เป็นการสรรหาโดยวิธีนี้เป็นการชักจูงหรือจูงใจให้  
25 บุคคลภายนอกมาสมัครเพื่อทำงานให้แก่สหกรณ์เป็นการเพิ่มบุคลากรใหม่เข้ามาสู่สหกรณ์ สำหรับ  
26 วิธีการสรรหาก็จะมีหลากหลายประกอบไปด้วย 1) การส่งเอกสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุ

1 โทรทัศน์ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ 2) ติดต่อผ่านสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในเรื่องสหกรณ์  
2 3) ติดต่อผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ฯลฯ 4) ติดต่อ  
3 ผ่านสำนักจัดหางาน และ 5) ติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่สหกรณ์ประสงค์จะจ้างโดยตรง

#### 5 **วัตถุประสงค์**

6 เมื่อศึกษาตอนที่ 5.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 7 1. อธิบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
- 8 2. อธิบายหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
- 9 3. ระบุแหล่งของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 5.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์

การจัดคนเข้าทำงานเป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในสหกรณ์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหลัก โดยทั่วไปหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ นักวิชาการได้กำหนดไว้แตกต่างกัน กล่าวคือ ขณะที่นักวิชาการบางท่านได้กำหนดหรือจำแนกขอบเขตหน้าที่นี้ไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่หนึ่ง กำหนดความต้องการทางด้านกำลังคนขั้นที่สอง สรรหาบุคลากร และขั้นที่สาม การคัดเลือกบุคลากร นักวิชาการบางท่านเห็นว่าการจัดคนเข้าทำงาน จะมีขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นที่หนึ่ง เป็นเรื่องของการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ขั้นที่สอง เป็นเรื่องของการคัดเลือก ขั้นที่สาม เป็นเรื่องของการโยกย้าย ขั้นที่สี่ เป็นเรื่องของการฝึกอบรมและขั้นที่ห้า เป็นเรื่องของการให้ผลตอบแทน

อย่างไรก็ตาม สำหรับในประมวลสาระชุดวิชานี้ขอกำหนดหรือจำแนกหน้าที่ในการจัดหาดคนเข้าทำงานออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่หนึ่ง เป็นเรื่องของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นที่สอง เป็นเรื่องของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปสหกรณ์ที่มีชื่อเสียงในตลาดเป็นที่ดึงดูดใจสำหรับคนที่อยากจะทำมาสมัครทำงาน เมื่อเป็นเช่นนี้สหกรณ์ที่มีลักษณะดังกล่าวจึงได้เปรียบองค์การอื่น ๆ ในการทำงานที่จะมีโอกาสได้คนที่มีรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่สหกรณ์ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ จะมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่รู้จัก ก็จะต้องมีการสรรหา (Recruitment) ตลอดจนวิธีการของการสรรหาที่รัดกุมเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในสหกรณ์ได้ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือระดับพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรในระดับใดระดับหนึ่ง จริงอยู่อาจมีบางคนกล่าวว่า การที่จะได้บุคลากรโดยเฉพาะระดับผู้บริหารเข้ามาทำงานในสหกรณ์เป็นเรื่องที่ไม่น่าจะมีปัญหา แต่ที่ผ่านมาก็มีปรากฏว่ามีสหกรณ์จำนวนมากที่ประสบปัญหาในเรื่องนี้ คือ ปัญหาที่จะได้กลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยจะต้องให้ได้บุคลากรเหล่านี้มาในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม

1 **1. ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์**

2 ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน เช่น Shell International Petroleum  
3 Company และบริษัทในกลุ่มได้ระบุไว้ว่า การสรรหา หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า  
4 องค์การสามารถมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ถูกต้องตรงตามความต้องการในเวลาที่เหมาะสม  
5 รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2553) ได้รวบรวมไว้ดังนี้

6 เดล เอส. บีช (Dale S. Beach, 1980) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การพัฒนาและเก็บ  
7 รักษาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสร้างสรรคแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการ  
8 ขององค์การเมื่อต้องการกำลังคนเพิ่มเติม

9 โอ. กลอน สตาล (O. Glenn Stahl, 1962) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การค้นหาและใช้  
10 ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวน  
11 สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้ การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกัน  
12 จากภายในและภายนอกวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวางและการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับ  
13 งาน ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

14 วิลลาต สิงหวิสัย (2535) ระบุว่า การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหาชักจูงและจัดการให้ได้  
15 บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้เข้ามาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน

16 จากที่กล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการดึงบุคคล  
17 ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการ  
18 แสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับหน่วยงานหรือองค์การเพื่อหน่วยงานหรือองค์การ  
19 จะได้ว่าจ้างต่อไป ซึ่งการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าว อาจจะใช้วิธีการสรรหา  
20 ภายในหรือภายนอกก็ได้ แต่บางองค์การอาจจะใช้ทั้ง 2 วิธี

21

22 **2. ความสำคัญและสาเหตุของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

23 สำหรับสาเหตุและความสำคัญที่จำเป็นจะต้องมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

24 2.1 การขยายหน่วยงานภายในสหกรณ์ คือ มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมา จึงมีความจำเป็น  
25 ที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อจะได้นำเข้ามาปฏิบัติงาน

26 2.2 การลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุหรืออื่น ๆ ที่ทำให้สหกรณ์นั้น ๆ ขาดบุคลากรที่จะ  
27 ปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง จำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้เพื่อให้  
28 กิจการดำเนินต่อเนื่องไปได้

1 2.3 การเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม ทำให้ตำแหน่งดังกล่าวว่างลง ในกรณีดังกล่าวจึงมี  
2 ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

3 จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ใน  
4 แ่งที่ช่วยให้สหกรณ์มีแหล่งสำรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) แหล่งสำรอง  
5 ดังกล่าวช่วยอำนวยความสะดวกในแง่ของการทำให้กระบวนการเลือกสรรสามารถดำเนินการไปได้อย่าง  
6 รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยส่งผล  
7 ประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานสหกรณ์ให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงกิจการการดำเนินงาน  
8 และชื่อเสียงให้แพร่หลายต่อสาธารณชนโดยทั่วไปอีกด้วย

### 10 3. วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากรมนุษย์

11 3.1 เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะเชื่อว่า  
12 ให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

13 3.2 เพื่อจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ ในสหกรณ์ อันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน  
14 อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคคลต่าง ๆ

15 3.3 เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ และเพื่อประโยชน์สูงสุด  
16 ของฝ่ายนายจ้าง หรือสหกรณ์ในด้านของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

17 3.4 เพื่อให้สหกรณ์มีโอกาสคัดเลือกบุคคลในตลาดแรงงานเข้ามาเป็นบุคลากรในสหกรณ์

18 3.5 เพื่อการจูงใจบุคคลในตลาดแรงงานด้วยความที่ น่าสนใจ เช่น ค่าตอบแทนต่างๆ เป็น  
19 สหกรณ์ที่มีชื่อเสียง มีตำแหน่งงานที่มั่นคง ฯลฯ

### 21 4. กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

22 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะเริ่มขึ้นเมื่อสหกรณ์ได้วางแผนทรัพยากร  
23 มนุษย์ในสหกรณ์แล้ว โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการจำนวนอัตรากำลังเทียบเคียงกับอัตรากำลังที่มีอยู่  
24 ในสหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร หากความต้องการอัตรากำลังทรัพยากรมนุษย์มีมากกว่าอัตรากำลังที่มีอยู่ทั้ง  
25 จำนวนปริมาณ คุณภาพ คุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จะต้องสรรหาบุคลากรมาเพิ่มเติมส่วน  
26 ที่ขาดแคลนนั่นให้ครบถ้วนเพื่อรองรับการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด  
27 รายละเอียดของกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้



1

สภาพแวดล้อมภายนอก  
(External Environment)  
สภาพแวดล้อมภายใน  
(Internal Environment)



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์  
(Human Resource  
Planning)

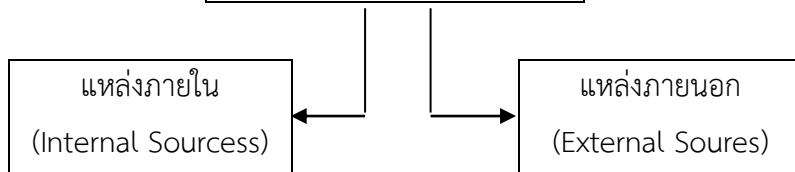


ทางเลือกในการสรรหา  
(Alternatives to  
Recruitment)



การสรรหา  
(Recruitment)

2



วิธีการภายใน  
(Internal Methods)

วิธีการภายนอก  
(External Methods)

3

บุคคลที่ได้รับการสรรหา  
(Recruited Individuals)

4

5

6

7

การคัดเลือก  
(Selection)

ภาพที่ 5.1 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

1 (ปรับปรุงจาก ศรีธนา บุญญเศรษฐ, 2550 )

2  
3 สำหรับกิจกรรมในกระบวนการสรรหาประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

4 **1. การวางแผนการสรรหา (Recruitment Planning)** กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

5 1.1 การประมาณจำนวนบุคลากรที่ต้องการสรรหา

6 1.2 การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงานที่สรรหา

7 **2. การพัฒนากลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy Development)** กิจกรรมที่  
8 ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

9 2.1 คัดเลือกข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา

10 2.2 คัดเลือกแหล่งและช่องทางการสรรหา

11 2.3 คัดเลือก การแนะนำข่าวสารและข้อมูลในการสรรหา

12 2.4 คัดเลือกและการเตรียมผู้ทำการสรรหา

13 **3. กิจกรรมการสรรหา (Recruitment Activities)** กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

14 3.1 การแจ้งตำแหน่งงานว่าง

15 3.2 การโฆษณารับสมัครงาน

16 3.3 การเยี่ยมสถาบันการศึกษา

17 3.4 ดำเนินการสรรหาวิธีอื่น

18 **4. การประเมินผลการสรรหา (Recruitment Evaluation)** กิจกรรมในขั้นตอนนี้  
19 ประกอบด้วย

20 4.1 การประเมินจำนวนตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุทดแทนตำแหน่งที่ว่าง

21 4.2 การประเมินต้นทุนที่ใช้ในการสรรหา

22 4.3 การประเมินเวลาที่ใช้ในการสรรหา

23 4.4 การประเมินประสิทธิผลของการสรรหา

1    **ประเด็นการวิเคราะห์**

2                    การสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไรต่อสหกรณ์นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว

3

4                    **หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.1.1**

5                    **ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.1 เรื่อง 5.1.1**

6

7

---

8    **เรื่องที่ 5.1.2 หลักการและนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ใน**  
9                    **สหกรณ์**

10                    โดยทั่วไปเวลาพูดถึงหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จะหมายถึง การแสวงหาหรือการดึงคนดี  
11                    มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดเท่าที่จะหาได้ โดยวิธีสะดวก  
12                    รวดเร็ว ประหยัด ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการ ตามหลักการสรรหาซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่ 2 หลักการ  
13                    คือ หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) และหลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์ (Patronage  
14                    System)

15

16    **1. หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์**

17                    โดยทั่วไปมีอยู่ 2 หลักการคือ หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) และหลักการที่  
18                    ยึดระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) โดยมีรายละเอียดดังนี้

19                    **1.1 หลักการที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System)**

20                    ระบบนี้มีกำเนิดมาช้านานแล้วตั้งแต่ยุคเจ้าขุนมูลนายและมีการใช้กันอย่างแพร่หลายใน  
21                    ประเทศ ต่าง ๆ ตัวอย่างดังปรากฏในกรณีของประเทศอังกฤษ ระบบนี้ได้ถูกนำมาใช้ภายหลังจากที่ได้  
22                    มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองจากระบอบที่พระมหากษัตริย์มีอำนาจสูงสุดมาเป็นระบอบ  
23                    ประชาธิปไตยที่พระมหากษัตริย์อยู่ภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ

24                    เหตุผลของการที่ได้มีการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในอังกฤษในขณะนั้น ก็เพราะความที่ไม่  
25                    ต้องการให้ความเป็นกลางของข้าราชการถูกทำลาย เมื่อเป็นเช่นนี้ต่อมาจึงได้มีการตั้งคณะกรรมการ  
26                    ข้าราชการพลเรือนขึ้นมาชุดหนึ่งใน ค.ศ. 1853 คณะกรรมการชุดนี้ได้เสนอหลักการที่ว่า ทำอย่างไรจึง  
27                    จะได้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานโดยให้มีการสอบ ขณะเดียวกันได้มีการเสนอให้  
28                    รับบุคคลที่มีอายุน้อยเข้ามารับราชการโดยบรรจุในตำแหน่งต่ำ ๆ ไปก่อน ต่อไปเมื่อมีความชำนาญมาก

1 ขึ้นจึงให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถ ซึ่งระบบนี้ได้กระจายแพร่หลายไปใช้ในประเทศต่าง ๆ  
2 ทั่วโลก

3 หลักการของระบบคุณธรรม มี 4 ข้อ ดังต่อไปนี้คือ

4 1) หลักความมั่นคงในการดำรงตำแหน่ง (Security of Tenure) หมายถึง  
5 หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูก  
6 ให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน  
7 รู้สึกมั่นคงในหน้าที่หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

8 - การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้า  
9 มาร่วมงานกับองค์การ

10 - การดำรงรักษา (Retention) โดยการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ  
11 เหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

12 - การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

13 - การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมี  
14 ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

15 2) หลักความรู้ความสามารถ (Rule of Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้  
16 ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้  
17 เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คน  
18 ที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับ  
19 ผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานใน  
20 อนาคต

21 3) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equal of Opportunity) หมายถึง การเปิด  
22 โอกาส/การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตาม  
23 หลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยไม่มีข้อกีดกันได้มีโอกาสเข้าปฏิบัติงานในองค์การด้วยวิธีการสอบแข่งขันอย่าง  
24 ยุติธรรม โดยถือว่าทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคด้วยคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่อยู่ใน  
25 มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะครอบคลุมถึงในประเด็นต่างๆ ดังนี้

26 - ความเสมอภาคในการรับสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ  
27 ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1 - ความเสมอภาคค่าตอบแทน โดยยึดหลักการทำงานเท่ากัน เงินเท่ากันและมี  
2 สิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามท้องที่การเปิดให้บุคลากรทุกคน

3 - ความเสมอภาคการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้ระเบียบข้อบังคับและ  
4 มาตรฐานเดียวกัน เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การฝึกอบรม ฯลฯ

5 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การไม่เปิด  
6 โอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของ  
7 นักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

### 8 1.2 หลักการที่ยึดระบบอุปถัมภ์

9 ระบบนี้เกิดขึ้นในประเทศจีนสมัยโบราณ ในกรณีของยุโรปและอังกฤษระบบนี้เริ่มใช้มาตั้งแต่  
10 สมัยศักดินา (Fuedalism) สำหรับกรณีของสหรัฐอเมริกา ระบบนี้เริ่มใช้มาตั้งแต่สมัยยังเป็นอาณานิคม  
11 ของอังกฤษและใช้เรื่อยมา ยุคที่มีการใช้ระบบนี้กันอย่างกว้างขวางมากที่สุดในกรณีของอเมริกาก็  
12 คือ ยุคของประธานาธิบดีแอนดรู แจ็คสัน อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ในตอนหลัง กลายเป็นรูปแบบของการ  
13 ใช้ระบบนี้เพื่อประโยชน์ทางการเมือง ระบบนี้โดยทั่วไปหากมีการใช้เกินขอบเขต มักมีผลกระทบ  
14 กระเทือนต่อประสิทธิภาพของงาน และความเสื่อมโทรมของราชการบริหารในส่วนรวม ตลอดจนความ  
15 ระส่ำระสายของข้าราชการประจำได้โดยง่าย

16 สรุปได้ว่าหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น โดยระบบคุณธรรมเป็นการคัดเลือก  
17 บุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มี  
18 คุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ  
19 ส่วนระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์  
20 เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของผู้คัดเลือก เช่น ระบบเช่นพรรคเล่นพวก หรือ  
21 ระบบคนพิเศษ

## 23 2. นโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

24 สำหรับนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นกระทำได้ 2 วิธีใหญ่ คือ

- 25 1. สรรหาเมื่อมีอัตราว่างรองรับกับตำแหน่งที่ว่างลงเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่ง หรือเกษียณ  
26 หรือลาออกเพื่อมิให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น
- 27 2. สรรหาเมื่อขยายกิจการหรือรองรับวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสรรหาลักษณะนี้มักจะ  
28 สรรหาจากบุคลากรภายนอกเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ในระยะยาว

1

2

### 3 ประเด็นการวิเคราะห์

4 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยยึดหลักระบบคุณธรรม ท่านแน่ใจเต็มที่หรือไม่ว่า  
5 จะได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อย่างแท้จริง

6

7 หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.1.2  
8 ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.1 เรื่อง 5.1.2

9

10

---

## 11 เรื่องที่ 5.1.3 แหล่งและวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

### 12 ในสหกรณ์

13

14 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้อาจจะสรรหาทรัพยากรมนุษย์  
15 ได้จากหลายแหล่ง ซึ่งแบ่งออกได้เป็นแหล่งใหญ่ ๆ 2 แหล่งใหญ่ คือ การสรรหาจากภายนอก และสรร  
16 หาภายในสหกรณ์ สำหรับวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้หลายวิธี

17

#### 18 1. แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

19 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปรวมทั้งสหกรณ์จะสามารถสรรหาได้จาก 2 แหล่ง คือ  
20 (1) การสรรหาจากภายใน และ (2) การสรรหาจากภายนอกสหกรณ์ ดังนี้

##### 21 1.1 การสรรหาจากภายใน

22 เป็นการบรรจุตำแหน่งที่ว่างจากบุคลากรภายในสหกรณ์อันเนื่องมาจากการเลื่อนตำแหน่ง  
23 โอน หรือโยกย้ายบุคลากรภายในสหกรณ์มาแทนตำแหน่งที่ว่าง โดยมีวิธีการโดยสรุป เริ่มจากการ  
24 ปิดประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง (Job Posting) ภายในสถานที่ทำการ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่ามีการ  
25 เปิดรับสมัครในตำแหน่งที่ว่าง การปิดประกาศตำแหน่งว่างอาจปิดประกาศตามป้ายประกาศในสหกรณ์

1 แล้ว ยังสามารถใช้จดหมายข่าว หนังสือเวียน หรือการส่งเสียงตามสายภายในให้พนักงานได้ทราบว่า  
2 ตำแหน่งงานใดว่าง คุณลักษณะที่ต้องการสำหรับตำแหน่งเป็นเช่นใด หน้าที่ความรับผิดชอบของ  
3 ตำแหน่งงานที่ว่าง และอัตราเงินเดือนเป็นเท่าใด พนักงานที่มีคุณลักษณะตรงตามที่สหกรณ์ต้องการ  
4 และมีความสนใจสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างก็จะสามารถสมัครได้

5 การสรรหาจากภายในมีทั้งข้อดีและเสีย ดังนี้

6 (1) ข้อดีของการสรรหาภายใน

7 (1.1) ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่สหกรณ์ ทุ่มเทตั้งใจทำงาน  
8 เต็มที่ ก่อเกิดประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น

9 (1.2) ทำให้การลาออกจากสหกรณ์น้อยลง เพราะพนักงานจงรักภักดีและหวงแหน  
10 สหกรณ์ประดุจหนึ่งสหกรณ์เป็นของเขาเอง

11 (1.3) ทำให้การวางแผนบุคลากรในทุกระดับได้ง่ายและเหมาะสม เกิดความ  
12 ประหยัดในการบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์

13 (2) ข้อเสียของการสรรหาภายใน

14 (2.1) อาจเกิดการต่อต้านผู้ที่มาดำรงตำแหน่งในตำแหน่งว่างนั้น เพราะเกิดจาก  
15 การเป็นเพื่อนร่วมงานกันมาก่อน ซึ่งรู้ข้อมูลซึ่งกันและกันดีทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องความรู้ความสามารถ  
16 ในหน้าที่การงาน

17 (2.2) อาจเกิดปัญหาการขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระยะยาวที่ต้อง  
18 อาศัยบุคลากรที่มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกมาร่วมพัฒนาร่วมกันในลักษณะ “มุมมองที่แตกต่าง  
19 จากภายนอก” เป็นต้น

20 โดยสรุป การสรรหาภายใน เป็นการเลื่อนตำแหน่ง โอน หรือโยกย้ายบุคลากรภายในสหกรณ์  
21 มาแทนตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งมีดีในเรื่องของการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา สหกรณ์ได้มีโอกาส  
22 เกลี่ยตำแหน่งให้เหมาะสมกับความต้องการ และบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งก็มีขวัญและกำลังใจในการ  
23 ทำงานดี แต่ก็มีข้อเสียอาจเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในระยะยาว และปัญหาการขาดผู้มีความรู้  
24 ความสามารถ หรือความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในสหกรณ์

### 25 1.2 การสรรหาจากภายนอก

26 การบรรจุตำแหน่งต่าง ๆ ตามอัตราที่ว่างในสหกรณ์ ส่วนใหญ่จะบรรจุตามอัตรารว่างที่ได้  
27 พัฒนาจัดสรรใหม่เติมใหม่เพื่อการพัฒนาสหกรณ์นอกเหนือจากอัตรารว่างทดแทนตามปกติ การสรรหา  
28 โดยวิธีนี้เป็น การชักจูงหรือจูงใจให้บุคคลภายนอกมาสมัครเพื่อทำงานให้แก่สหกรณ์เป็นการเพิ่ม  
29 บุคลากรใหม่เข้ามาสู่สหกรณ์ วิธีสรรหาจากภายนอกสามารถดำเนินการได้หลายวิธีแตกต่างกัน ได้แก่

1 (1) การส่งเอกสารหรือหนังสือเชิญชวนผ่านสื่อต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์  
2 วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็น เฟสบุ๊ก, ไลน์, ทวิตเตอร์  
3 อินเทอร์เน็ต, อีเมลล์ ป้ายประกาศ แผ่นพับ แผ่นปลิว เป็นต้น

4 (2) ติดต่อผ่านสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในเรื่องสหกรณ์หรือวิชาการที่ใกล้เคียง  
5 กัน เช่น ติดต่อผ่านมหาวิทยาลัย วิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

6 (3) ติดต่อผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
7 หรือสหกรณ์ต่าง ๆ

8 (4) ติดต่อผ่านสำนักจัดหางานในแต่ละจังหวัด

9 (5) ติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่สหกรณ์ประสงค์จะจ้างโดยตรง

10 การสรรหาจากภายนอกมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

11 (1) ข้อดีของการสรรหาจากภายนอก

12 (1.1) ได้บุคลากรใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างไปจากบุคลากรภายใน ทั้งในด้านความรู้  
13 ความสามารถ สมรรถนะตรงตามที่สหกรณ์พึงประสงค์

14 (1.2) สหกรณ์ได้บุคลากรใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ และภูมิหลังที่แตกต่างไปจาก  
15 สหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาสหกรณ์

16 (2) ข้อเสียของการสรรหาภายนอก

17 (2.1) เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหามาก

18 (2.2) อาจเกิดการต่อต้านจากบุคลากรภายในได้โดยเฉพาะในตำแหน่งทางบริหารหรือ  
19 หัวหน้างาน

20 (2.3) บุคลากรภายในอาจเสียขวัญและกำลังใจได้ ถ้าหากตำแหน่งดังกล่าวทำให้ขัดขวาง  
21 ความก้าวหน้าการเจริญโตของงานอาชีพของบุคลากรภายใน

22 (2.4) สหกรณ์อาจต้องเสียเวลาในการทดลองและสอนงานเพิ่มขึ้น

23 (2.5) สหกรณ์อาจได้บุคลากรที่ไม่จงรักภักดีต่อสหกรณ์อย่างแท้จริงได้

24 โดยสรุป การสรรหาภายนอก เป็นการชักจูงให้ผู้สมัครจากภายนอกมาสมัครเข้าทำงานกับ  
25 สหกรณ์ มีข้อดีคือ ทำให้สหกรณ์มีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับสหกรณ์  
26 ตามที่ต้องการ แต่ก็มีข้อเสียในการเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และถ้าเป็นการสรรหาเพื่อทดแทนในจำ  
27 หนักระดับสูงจะทำให้บุคลากรภายในเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ ดังนั้นการสรรหาโดยทั่วไป



1 มักจะกำหนดให้มีการสรรหาผสมผสานทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก อาจมีนโยบายสรรหาจาก  
2 ภายในก่อน หากภายในไม่มีผู้เหมาะสมแล้วจึงสรรหาจากภายนอกต่อไป

3

#### 4 **ประเด็นการวิเคราะห์**

5 การสรรหาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรจากภายในก่อนเสมอไปหรือไม่ อธิบาย  
6 พร้อมให้เหตุผลประกอบ

7

8 **หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.1.3**  
9 **ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.3**

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26

## ตอนที่ 5.2

### การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 5.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

#### หัวเรื่อง

เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 5.2.2 หลักการและนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 5.2.3 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 5.2.4 การประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การคัดเลือกหมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้รับการสรรหาและทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้ การคัดเลือกโดยทั่วไปมีความสำคัญคือช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่นอกจากมีความเหมาะสมแล้ว ยังมีความรู้ ความสามารถ ในแง่ของผู้บริหารสหกรณ์ การคัดเลือกช่วยให้ได้บุคคลที่สามารถปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้
2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรคำนึงถึงหลักของการเลือกสรร โดยเฉพาะในประเด็นคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท สหกรณ์ควรมีการกำหนดนโยบายในการคัดเลือก อาทิ นโยบายในเรื่องของความเสมอภาคและความต้องการ อาทิ นโยบายในเรื่องของความเสมอภาคและความยุติธรรม นโยบายการยึดวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เป็นต้น
3. กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นหลังจากที่สหกรณ์ได้สรรหาหรือดึงดูดให้บุคลากรมาสมัครงานกับสหกรณ์แล้ว กระบวนการคัดเลือกจะเป็นการประเมินคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ

1                   คุณลักษณะอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กระบวนการคัดเลือกจึงเกี่ยวข้องกับ  
2                   กับการวัดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว และการวัดผลการปฏิบัติงาน  
3                   4. การประเมินบุคคลเพื่อการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานของสหกรณ์นั้นจะต้องกระทำ  
4                   ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ไม่มีอคติหรือลำเอียงใด ๆ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม  
5                   และได้คนดีที่สุจริตมาทำงานในสหกรณ์ในการคัดเลือกนี้อาจกระทำได้หลายวิธี อาทิ  
6                   การสอบ การสัมภาษณ์หรือการให้ทดลองทำงานจริง

7  
8                   **วัตถุประสงค์**

9                   เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 10                   1. วิเคราะห์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
  - 11                   2. ทราบและกำหนดนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
  - 12                   3. วิเคราะห์กระบวนการและทำวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
  - 13                   4. เข้าใจการประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
- 14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28

## 1 เรื่องที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ใน

### 2 สหกรณ์

3  
4 ดั่งได้กล่าวมาแล้วว่า การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนของการจัดหา  
5 คนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ขณะที่หน้าที่ของการสรรหาคือการพยายามดึงบุคคลที่มีความรู้  
6 ความสามารถเข้ามาสู่สหกรณ์ แต่การคัดเลือกเป็นเรื่องของการพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้  
7 ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติขาดความเหมาะสมออกไป

8 การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีมาตั้งแต่อดีต ต่อมาเมื่อต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้มีการ  
9 ประยุกต์เอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในทางสังคมศาสตร์ผลก็คือ ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง  
10 วิธีการการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ในการพิจารณาคัดเลือก มีการคำนึงถึงแนวคิดวิทยาการ  
11 สมัยใหม่มากขึ้น มีการยึดหลักระบบคุณธรรมเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันได้มีการนำเอาวิทยาการสมัยใหม่ เช่น  
12 การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เป็นต้น

#### 13 1. ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

14 การคัดเลือกโดยทั่วไปหมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการคัดเลือกจาก  
15 จำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่  
16 กำหนดไว้เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน หรือหมายถึง กระบวนการ  
17 ในทางปฏิบัติในการเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อการบรรจุแต่งตั้งเมื่อมีความต้องการกำลังคนเกิดขึ้น  
18 หรือหมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหามาทั้งหมดและทำการคัดบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้  
19 หรือ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจ้างบุคคลที่พิจารณาแล้วเห็น  
20 ว่าเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมและสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน เมื่อเข้ามาทำงานกับ  
21 องค์กรแล้ว การคัดเลือกคน/บุคคลเข้าสู่องค์กรมีประวัติความเป็นมาอันยาวนานและมีการพัฒนา  
22 วิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดกับงานที่องค์กรจะมอบหมายให้ปฏิบัติเมื่อ  
23 เป็นบุคลากรแล้ว

24 โดยสรุป การคัดเลือกก็คือกระบวนการพิจารณาบุคคลที่ได้รับการสรรหามาแล้ว และมีการคัด  
25 บุคคลที่มีความเหมาะสมทั้งคุณสมบัติและตรงตามความต้องการของสหกรณ์ไว้เพื่อปฏิบัติงานใน  
26 สหกรณ์ต่อไปนั่นเอง

## 2. ความสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

จากความหมายของการคัดเลือกที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับองค์การ ดังนั้นความสำคัญของการคัดเลือกมีดังต่อไปนี้

**2.1 ในส่วนของสหกรณ์** การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้สหกรณ์ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมอันจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และนอกจากนี้ยังเป็นการช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

**2.2 ในส่วนของผู้บริหาร** บุคลากรที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกโดยทั่วไป นอกจากจะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังน่าจะเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานที่สนองต่อความต้องการของผู้บริหารได้อีกด้วย

**2.3 ในส่วนของบุคคลในสหกรณ์** การคัดเลือกบุคลากรที่มีหลักเกณฑ์จะส่งผลในแง่ของขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น

ในส่วนของหลักการ การคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ ขณะเดียวกันเป็นคนดี เข้ามาสู่สหกรณ์เป็นไปเพื่อให้ได้บุคคลที่เห็นว่ามีความคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงาน และเมื่อผ่านขั้นตอนของการทดลองงานตามที่กำหนด ก็จะทำให้มีบรรจูลงในตำแหน่งที่ว่าง โดยทั่วไปในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หากจะให้เป็นที่ยอมรับนอกจากจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติไว้เป็นพื้นฐานอย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมถึงงานและตำแหน่งที่มีลักษณะต่าง ๆ ไว้ก่อนแล้ว ควรจะมีการระบุถึงหลักและนโยบายในการคัดเลือกเอาไว้ด้วย

### ประเด็นการวิเคราะห์

นอกจากความสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3 ข้อที่กล่าวมาแล้ว การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ยังมีประโยชน์อื่นใดอีกบ้างโดยเฉพาะในเรื่องของสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.1

## 1 เรื่องที่ 5.2.2 หลักการและนโยบายในการคัดเลือกทรัพยากร 2 มนุษย์ในสหกรณ์ 3

4 การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับสหกรณ์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความ  
5 ล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น เพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์  
6 เปรียบเสมือนเป็นก้าวแรกในความสำเร็จของสหกรณ์ ดังนั้นฝ่ายที่รับผิดชอบด้านงานบุคลากรจะต้อง  
7 ทำการกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มี  
8 ความสามารถครบถ้วนตามที่งานนั้นต้องการ ให้สนใจเข้าร่วมงานกับสหกรณ์ในปริมาณที่พอเหมาะ  
9 ตลอดจนทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มี  
10 ความเหมาะสมกับงานที่สหกรณ์ต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมงานกับสหกรณ์  
11

### 12 1. หลักของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

13 ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่องค์การหรือหน่วยงาน  
14 พยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์การ ดังนั้น  
15 หลักของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จึงควรพิจารณาคูณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะ  
16 เฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทของสหกรณ์ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณา ได้แก่

17 1.1 ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไร มี  
18 ร่างกายที่มีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด

19 1.2 ความรู้ เป็นความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้สำคัญที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษามาแล้ว  
20 มีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ นวัตกรรมใหม่ ๆ  
21 ของสังคม ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่อย่างไร

22 1.3 ปฏิภาณไหวพริบ เป็นปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเขาวนปัญญาที่จะนำมาใช้ในการ  
23 แก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นเช่นไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่าเป็น  
24 ความสำคัญมาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่

25 1.4 ความถนัดตามธรรมชาติ เป็นความถนัดตามธรรมชาติที่มีหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน

26 1.5 ความสนใจ ความเต็มใจ ตลอดจนความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเป็น  
27 เช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์การคัดเลือกมาไม่มี

1 ความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมี  
2 ประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่่ง่ายนัก

3 อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าการที่จะต้องมีการพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว ก็เพราะ  
4 ต้องการให้การคัดเลือกได้คนดี ขณะเดียวกันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งตามแนวคิดที่ว่า Put the  
5 Right Man on The Right Job

6 นอกจากนี้คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในบางครั้งสหกรณ์ควรคำนึงถึงนโยบายหรือ  
7 จุดมุ่งหมายเฉพาะสำหรับการคัดเลือก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ขณะเดียวกันก็ควร  
8 คำนึงถึงการใช้งบประมาณในการคัดเลือกที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

9

## 10 2. นโยบายในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

11 จากหลักในการคัดเลือกดังกล่าว สหกรณ์ควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือกดังนี้คือ

12 2.1 การคัดเลือกควรยึดถือหลักความยุติธรรมและหลักเสมอภาค ซึ่งถ้าขาดหลักในข้อนี้จะ  
13 ทำให้การคัดเลือกถูกกล่าวหา หรือกล่าวขวัญไปทางที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายได้

14 2.2 การคัดเลือกควรยึดถือวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ โดยคำนึงว่าวัตถุประสงค์ในการ  
15 คัดเลือกต้องการบุคลากรแบบใดเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

16 2.3 การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น  
17 จะต้องคำนึงถึงหลักการ แนวทางหรือนโยบายหลักของสหกรณ์ อัตรากำลัง ตำแหน่งต่างๆที่ต้องการ

18 2.4 การคัดเลือกควรใช้วิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม อาจเป็นการสอบ การสัมภาษณ์หรือการ  
19 ทดสอบตามความเหมาะสมกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบ

20 2.5 การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ คัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์  
21 คุณวุฒิตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ในงานที่สหกรณ์ต้องการได้

22 2.6 การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด คือ ไม่สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกัน  
23 สามารถคัดเลือกได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ

24 2.7 การคัดเลือกควรพิจารณาบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก ทั้งนี้ เพื่อการสร้างขวัญ  
25 กำลังใจของบุคลากรภายในรวมทั้งการสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายใน

26 2.8 การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผล ว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องอะไร  
27 หรือไม่ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะได้มีการดำเนินการคัดเลือกในครั้งต่อไป

28 2.9 การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือก ควรขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการ  
29 บุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำพิจารณาร่วมกัน

1 ที่กล่าวมาข้างต้นคือ หลักและนโยบายในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หากสหกรณ์  
2 ได้ดำเนินการตามนี้น่าจะเป็นหลักประกันประการหนึ่งได้ว่า สหกรณ์น่าจะได้อุบุคคลที่มีความรู้  
3 ความสามารถและเป็นคนดีได้

### 5 3. ปัจจัยในการกำหนดนโยบายการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

6 ปัจจัยที่เหมาะสมในการพิจารณากำหนดนโยบายด้านการคัดเลือกบุคลากรนั้นควรมีดังนี้

7 1. ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน ผู้มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมงานกับสหกรณ์  
8 จะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่สหกรณ์จะได้รับ  
9 จากการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างงานในแต่ละตำแหน่งจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหลายด้าน เช่น ค่าใช้จ่าย  
10 ในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมบุคลากร ตลอดจนค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่าย  
11 ให้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการ  
12 ตัดสินใจโดยยึดหลักการที่ว่า การที่สหกรณ์จะตัดสินใจจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ใด บุคคลนั้น  
13 จะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่สหกรณ์ได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและแรงพยายามที่สหกรณ์ใส่ลงไป  
14 ในกระบวนการสรรหาการคัดเลือกและการพัฒนาบุคคลนั้น

15 2. แหล่งที่มาของบุคลากร ผู้มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือก  
16 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กร เนื่องจาก  
17 แหล่งที่มาทั้งสองมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านคุณภาพและ  
18 ปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายาม เช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

19 3. ความยุติธรรม ผู้มีหน้าที่ในงานด้านบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการสรรหา  
20 และการคัดเลือกบุคลากร เพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความ  
21 เหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมงานกับสหกรณ์ แต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ของสหกรณ์ที่มี  
22 ต่อสาธารณะอีกด้วย ถ้าสหกรณ์ทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์และยุติธรรมก็จะมีส่วนใน  
23 การกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการพัฒนามีความสนใจที่จะเข้า  
24 ร่วมงานกับสหกรณ์ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าสหกรณ์ใช้ระบบเส้นสายในการคัดเลือกบุคลากร ก็  
25 จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้มีอำนาจในการ  
26 ตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรภายในสหกรณ์ไม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์  
27 เสียโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ามาร่วมงาน นอกจากความยุติธรรมในกระบวนการ  
28 สรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร



1 เช่น กฎหมายและกฎข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรร  
2 หาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นเป็นธรรม และมีอุปสรรคน้อยที่สุด

3 **4. การเมืองภายในองค์กร** การเมืองภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการสรร  
4 หาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อการทำงานของ  
5 องค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้สมัครบางคนอาจมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหารหรือผู้  
6 มีอำนาจในการคัดเลือก ซึ่งอาจจะส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกมีความไม่เป็นธรรม หรือ วิธีการสรรหา  
7 บุคลากรโดยอาศัยคำแนะนำของบุคลากรอาจจะก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรหรือการแบ่งพรรคแบ่ง  
8 พวก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์กรได้

9 **5. มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน** กระบวนการในการสรรหาและการ  
10 คัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้  
11 ทักษะ ความสามารถ และความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดมาตรฐานในการ  
12 สรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถคัดเลือก  
13 บุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการโดยการกำหนดมาตรฐานอาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่  
14 สำคัญบางประการ เช่นการศึกษา ประสบการณ์ ความถนัด อายุ เพศ เป็นต้น โดยเกณฑ์เหล่านี้จะต้อง  
15 สอดคล้องและเหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ตลอดจนเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการ  
16 คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากบุคคลอื่นที่ขาดคุณสมบัติ นอกจากนี้ผู้ทำการกำหนดมาตรฐานในการ  
17 สรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานอย่างเพียงพอ จึงจะสามารถกำหนด  
18 มาตรฐานที่จะคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรต้องการได้อย่างถูกต้อง

19

#### 20 **ประเด็นการวิเคราะห์**

21 ท่านคิดว่าหลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ข้อใดมีความสำคัญต่อการคัดเลือกทรัพยากร  
22 มนุษย์ในสหกรณ์มากที่สุด เพราะเหตุใด

23

24 **หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.2**

25 **ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.2**

26

27

## 1 เรื่องที่ 5.2.3 กระบวนการและวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ใน

### 2 สหกรณ์

3  
4 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายจัดการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง  
5 ของสหกรณ์ ซึ่งจะมีกระบวนการและวิธีการคัดเลือก ดังนี้

6 ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ควรมีการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นก่อน  
7 โดยทั่วไปในช่วงเวลาที่มีการขยายแรงงานอย่างเร่งด่วน หรือในสถานการณ์ที่มีผู้สนใจมาสมัครงานเป็น  
8 จำนวนมาก การกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะช่วยขจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่  
9 เหมาะสมอย่างเห็นได้ชัดออกไปก่อน เช่น ร่างกายไม่สมบูรณ์ บุคลิกภาพไม่ดี ฉะฉาน ก่อนที่จะมีการ  
10 ดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไป สำหรับวิธีการที่ใช้ในการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นที่นิยมทำกันมีดังต่อไปนี้คือ

11 **การสัมภาษณ์ขั้นต้น** เป็นการกระทำเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่ไม่เหมาะสมออกไปจากการ  
12 คัดเลือกก่อน ซึ่งในการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ ถ้าเห็นว่าบุคคลใดมีลักษณะดังกล่าวก็จะคัดออกไป แต่  
13 ถ้ากรณีที่พิจารณาเห็นว่าบุคคลที่ถูกสัมภาษณ์มีคุณสมบัติเหมาะสมก็อาจส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สมัครคน  
14 นั้นผ่านไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกต่อไป ในเรื่องของการสัมภาษณ์ขั้นต้นนี้มีข้อที่ผู้  
15 สัมภาษณ์ควรระมัดระวังอยู่หลายประการ เช่น ถ้าได้มีการตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เข้มงวดกวดขัน  
16 เกินไปอาจไม่ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในสหกรณ์ ซึ่งแน่นอน การกระทำดังกล่าว  
17 ย่อมมีผลต่อชื่อเสียงของสหกรณ์ หรือถ้าหากว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ต่ำเกินไปก็อาจทำให้ได้ผู้สมัครที่ขาด  
18 ความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อชื่อเสียงแล้วยังต้องแบกรับภาระว่าจ้างคนที่มี  
19 ความรู้ความสามารถต่ำด้วย

20 **การกรอกใบสมัคร** ในการคัดเลือกขั้นต้น การกรอกใบสมัครสำหรับการกลั่นกรองขั้นต้นถูกใช้  
21 ในสถานการณ์ที่สหกรณ์ต้องการให้ผู้สมัครทั้งหมดกรอกใบสมัคร และให้ผู้สมัครรอคำตอบโดยการ  
22 ประกาศของสหกรณ์ด้วยตนเอง หรือประกาศทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ บนเว็บไซต์หรือจดหมายทาง  
23 ไปรษณีย์ หรือสอบถามด้วยตนเอง การกลั่นกรองด้วยวิธีการแบบนี้ว่าสะดวกและมีประสิทธิภาพอย่าง  
24 ยิ่งถ้าได้มีการตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการกลั่นกรองไว้ให้ดี

25 **การใช้การทดสอบ** ในการกลั่นกรองขั้นต้น มีบางสหกรณ์ใช้วิธีการทดสอบวิธีการกลั่นกรอง  
26 ขั้นต้น ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นแบบสั้น ๆ อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นการทดสอบแบบสั้น แต่ถ้าได้มีการ  
27 ดำเนินการที่ดีจะเป็นเทคนิคที่มีการทดสอบประสิทธิภาพต่างจากวิธีอื่น ๆ

1

## 2 1. กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

3           ดั่งได้กล่าวมาแล้วว่าการสรรหาและการคัดเลือก เป็นขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลหรือ  
4 การจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือขณะที่หน้าที่ของการสรรหา คือการพยายามดึงบุคคลที่มี  
5 ความรู้ความสามารถเข้ามาสู่สหกรณ์ การคัดเลือกก็จะพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้  
6 ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป ซึ่งมีข้อสังเกตในการคัดเลือก  
7 ว่าเมื่อใดก็ตามที่สหกรณ์ต้องการแรงงานอย่างเร่งด่วน หรือเมื่อใดก็ตามที่มีผู้สนใจมาสมัครงานเป็น  
8 จำนวนมาก สหกรณ์อาจจะใช้วิธีการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นโดยการให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ มา  
9 กรอกใบสมัครและมาทดสอบขั้นต้นก็ได้ ทั้งนี้เพื่อกันบุคคลหรือผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอย่าง  
10 เห็นได้ชัดออกไปก่อน

11           เมื่อบุคคลผ่านขั้นตอนของการกลั่นกรองขั้นต้นมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการการคัดเลือกที่  
12 วางแผนไว้ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 13           (1) การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- 14           (2) การกรอกใบสมัคร
- 15           (3) การตรวจการกรอกใบสมัครและการตรวจสอบการอ้างอิง
- 16           (4) การดำเนินการทดสอบและสัมภาษณ์
- 17           (5) การตรวจสุขภาพ
- 18           (6) การเรียกรายงานตัวเพื่อบรรจุแต่งตั้ง

19

## 20 2. วิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

21           โดยทั่วไปสหกรณ์ใดก็ตามที่ต้องการความมีประสิทธิภาพในการคัดเลือกจำเป็นต้อง  
22 ดำเนินการไปตามกระบวนการคัดเลือกที่ได้กล่าวข้างต้น และจากกระบวนการการคัดเลือกดังกล่าว  
23 หากพิจารณาในแง่ของวิธีการการคัดเลือก (Selection Procedure) จะพบว่าวิธีการมักจะดำเนินการตามที่  
24 ริชาร์ด สตีเฟน เออร์บร็อก (Richard Stephen Uhrbrock) เสนอไว้ ดังนี้

- 25           (1) การต้อนรับผู้สมัคร (Reception of Applicants)
- 26           (2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview)
- 27           (3) การกรอกใบสมัคร (Application Blank) การตรวจการกรอกใบสมัครและการตรวจสอบ  
28 การอ้างอิง
- 29           (4) การดำเนินการทดสอบ (Employment Tests)

- 1 (5) การสัมภาษณ์ (Interview)
- 2 (6) การตรวจสอบประวัติ (Investigation of Previous History)
- 3 (7) การคัดเลือกขั้นต้นจากฝ่ายว่าจ้าง (Preliminary Selection in Employment
- 4 Department)
- 5 (8) การคัดเลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน (Final Selection by Foreman or Supervisor)
- 6 (9) การตรวจสุขภาพ (Physical Examination)
- 7 (10) การบรรจุบุคลากร (Placement)

8

9 วิธีการคัดเลือกดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในทางปฏิบัติเป็นการนำเอากระบวนการของการคัดเลือก

10 มาดำเนินการในรายละเอียดนั่นเอง ซึ่งจะขออธิบายวิธีการในแต่ละขั้นโดยสังเขป ดังนี้

11 **ขั้นที่หนึ่ง** เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายต้อนรับได้ชื่อของผู้สมัครและรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ผู้สมัคร

12 อยากจะทำแล้ว ก็นัดหมายให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ขั้นต้น กรณีที่มารับการสัมภาษณ์ขั้นต้นหาก

13 เจ้าหน้าที่ที่สัมภาษณ์เห็นว่าผู้สมัครรายใดมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมสำหรับการว่าจ้างก็จะคัดออกใน**ขั้นที่**

14 **สอง**นี้ สำหรับผู้สมัครซึ่งมีคุณสมบัติที่พึงปรารถนาผ่านการสัมภาษณ์ขั้นต้นก็จะให้กรอกข้อมูลบางอย่าง

15 เช่น อายุ เพศ ความรู้พิเศษ ประสบการณ์ เป็นต้น ลงในใบสมัครใน**ขั้นที่สาม** อาจจะมีผู้สมัครบางคน

16 ถูกคัดออกไปเมื่อทางฝ่ายเจ้าหน้าที่ที่ตรวจการกรอกใบสมัครพบว่าข้อมูลที่ให้ไม่เป็นที่พึงปรารถนา เช่น

17 มีประวัติการทำงานไม่น่าไว้วางใจ แต่สำหรับคนที่ไม่ได้ถูกคัดออกไปก็จะเข้ารับการทดสอบ ผู้สมัครคน

18 ใดคะแนนไม่ดีก็จะถูกคัดออกไปใน**ขั้นที่สี่** ซึ่งเป็นการลดจำนวนผู้สมัครลงไปได้อีก

19 โดยทั่วไปแล้วการดำเนินการทดสอบเป็นภาระความรับผิดชอบของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

20 การทดสอบก็อาจจะเป็นการทดสอบความถนัด ความสามารถ ความสนใจก็ได้ ถ้าผู้สมัครคนใดผ่านการ

21 ทดสอบเพราะทำคะแนนได้ดี ก็จะเข้ารับการสอบสัมภาษณ์ใน**ขั้นที่ห้า** ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปผล

22 เกี่ยวกับผู้สมัคร หมายความว่าทำให้ได้ข้อเท็จจริงบางประการเกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติม เนื่องจากเรื่อง

23 ของการทดสอบและเรื่องของการสัมภาษณ์เป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคคล จึงไม่ควร

24 ละเลยเรื่องนี้ **ขั้นที่หก** การตรวจสอบประวัติซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงอื่น ๆ อีก

25 นอกเหนือไปจากการสัมภาษณ์ เมื่อได้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ หรือค่อนข้างสมบูรณ์

26 เจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการคัดเลือกขั้นต้นก็จะนำไปพิจารณา **ขั้นที่เจ็ด** การคัดออกโดยตัวบุคคล

27 จากนั้นจะนำเสนอชื่อผู้อ่านให้หัวหน้างานหรือกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์พิจารณา **ขั้นสุดท้าย**

28 พิจารณาโดยหัวหน้างาน **ขั้นที่แปด** ผู้ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการตรวจสุขภาพ แต่โดยทั่วไปขั้นตอนนี้

1 อาจไม่มีเพราะผู้สมัครได้รับการตรวจโรคแล้วจากการส่งใบตรวจโรคในขั้นตอนสมัครรับการตรวจ  
2 สุขภาพ **ขั้นที่เก้า** ซึ่งอาจจะมีผู้สมัครบางคนถูกคัดออกไปได้อีกในขั้นนี้ หากเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ตรวจ  
3 สุขภาพพบว่าสุขภาพของผู้สมัครไม่ดี ไม่เหมาะสม หรือไม่แข็งแรง พอที่จะทำงานได้ แต่ถ้าผ่านการ  
4 ตรวจสอบก็จะได้รับการบรรจุอันเป็น**ขั้นที่สิบหรือขั้นสุดท้าย**ของวิธีการคัดเลือก

5 จากกระบวนการคัดเลือกตามที่กล่าวมานั้น ผู้เขียนพอที่จะสรุปกระบวนการคัดเลือกทรัพยากร  
6 มนุษย์ในสหกรณ์แบบย่อ เข้าใจได้ง่ายเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

7 ขั้นตอนที่ 1 การกรองและสัมภาษณ์เบื้องต้น

8 ขั้นตอนที่ 2 เขียนใบสมัคร

9 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครโดยละเอียด

10 ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบ อาจโดยวิธีการสอบ/ปฏิบัติ/ทำ workshop

11 ขั้นตอนที่ 5 สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตรวจสอบข้อมูลด้านพฤติกรรม/ทัศนคติ/การแก้ปัญหาเฉพาะ  
12 หน้าและบุคลิกภาพ

13 ขั้นตอนที่ 6 ตัดสินใจเลือก

14 อนึ่ง การตรวจสุขภาพอาจดูจากเอกสารผลการตรวจหรือจากใบรับรองแพทย์โดยพิจารณาใน  
15 ขั้นตอนที่ 3 แต่ถ้าหากเป็นตำแหน่งงานที่ต้องดูแลเรื่องสุขภาพเป็นพิเศษอาจให้ตรวจสุขภาพก่อน  
16 ตัดสินใจเลือกในขั้นตอนที่ 6

17

### 18 **ประเด็นการวิเคราะห์**

19 ให้นักศึกษาเลือกสหกรณ์ที่นักศึกษารู้จัก ค้นเคยมานาน 1 สหกรณ์ แล้ววิเคราะห์ว่าสหกรณ์ที่เลือก  
20 มานั้นมีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ตามที่นักศึกษาได้ศึกษามานี้หรือไม่ อย่างไรอธิบาย

21

22 **หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.3**

23 **ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.3**

24

25

26

27

## 1 เรื่องที่ 5.2.4 การประเมินประสิทธิผลของการคัดเลือกทรัพยากร 2 มนุษย์ในสหกรณ์

3  
4 เมื่อมีการจ้างพนักงานเข้ามาทำงานในสหกรณ์ สหกรณ์คงอยากรับว่าพนักงานมีผลการ  
5 ปฏิบัติงานดี หรือไม่อย่างไร เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกให้เลือกพนักงาน  
6 ที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในอนาคต กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของ  
7 การได้มาซึ่งข้อมูลว่า พนักงานทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
8 อาจนำไปใช้ประโยชน์หลายอย่าง เช่น การขึ้นเงินเดือน การทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง การประเมิน  
9 ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นต้น

10 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันมักกำหนดเป็นตัวชี้วัด (Key  
11 Performance Indicator) ซึ่งมีทั้งเป้าหมายของงานในเชิงปริมาณ (จำนวนผลงาน) และเป้าหมายเชิง  
12 คุณภาพของงาน ตลอดจนอาจรวมถึงการประเมินพฤติกรรมในการทำงานอีกด้วย ซึ่งเป้าหมายของการ  
13 คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ก็คือ การได้รับบุคลากรที่สมบูรณ์แบบที่สุดเพื่อการปฏิบัติงานซึ่ง  
14 การที่จะได้รับทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนั้นจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นด้วย

### 16 1. การวัดผลการปฏิบัติงาน

17 การวัดผลการปฏิบัติงานในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการวัด  
18 ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการ  
19 วัดผลการปฏิบัติงานในเชิงทฤษฎีต้องคำนึงถึง ตัวแปรคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของผลการปฏิบัติงาน  
20 ด้วย

21 Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993) ในรัชนี้วรรณ วณิชย์ถนอม (2559) ได้เสนอ  
22 คำจำกัดความของผลการปฏิบัติงานว่าเป็น “การกระทำที่มีเป้าหมาย และภายใต้การควบคุมของบุคคล  
23 ไม่ว่าจะการกระทำนั้นจะเป็นการกระทำด้านความคิด ด้านร่างกาย หรือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”  
24 โดยเขาได้เสนอองค์ประกอบทั่วไปของผลการปฏิบัติงาน 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 25 1) ความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะ (Job-specific task proficiency)
- 26 2) ความเชี่ยวชาญในงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานเฉพาะ (Task proficiency of a non-  
27 job-specific nature)

1 3) ความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน และการพูด (Written and oral  
2 communication tasks)

3 4) การแสดงความพยายามในการทำงาน (Demonstrate effort)

4 5) การมีระเบียบวินัย (Personal Discipline)

5 6) การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และทีมงาน (Facilitate peer and team performance)

6 7) การเป็นหัวหน้างาน/ผู้นำ (Supervision/Leadership)

7 8) การบริหารจัดการ (Management /Administrative)

8 ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่มีหลายแง่มุม ในการวัดผลการปฏิบัติงานสหกรณ์จึงควรต้องวัด  
9 ให้ครอบคลุม การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงเท่านั้น ที่จะช่วยยืนยันว่า  
10 การคัดเลือกนั้นมีความเที่ยงตรงได้รับบุคลากรตรงตามความต้องการหรือไม่

11 โดยสรุป เป้าหมายสูงสุดของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ การเลือกบุคคลที่ดูเหมือนว่า  
12 จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีในอนาคต ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเสมือนสิ่งที่ใช้  
13 ตัดสินว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ มีความเที่ยงตรง และคุ้มค่าหรือไม่

## 14 15 2. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

16 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนดังนี้

17 2.1 กำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผลการประเมินที่ได้ไปเพื่อใช้  
18 ตัดสินใจอะไร เช่น เพื่อประเมินการคัดเลือกพนักงาน เพื่อการเลื่อนเงินเดือน เพื่อการประเมินความ  
19 จำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การออกแบบวิธี  
20 ประเมินที่เหมาะสม

21 2.2 กำหนดข้อจำกัดของการประเมินจากสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์การ เช่น  
22 สภาพแวดล้อมการทำงานที่หัวหน้างานมีเวลาน้อยมาก การประเมินที่ซับซ้อนจะทำให้หัวหน้างานไม่ใ้  
23 ความร่วมมือในการประเมิน สำหรับวัฒนธรรมการทำงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม การออกแบบ  
24 ให้เพื่อนร่วมงานประเมินกันเองจะทำให้ความผูกพันระหว่างพนักงานลดลง เป็นต้น

25 2.3 กำหนดผู้ประเมินว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมิน โดยปกติแล้วมักกำหนดให้หัวหน้างานเป็นผู้  
26 ประเมิน บางแห่งอาจนำระบบการประเมินแบบหลากหลายแหล่งมาใช้ เช่น อาจให้เพื่อนร่วมงาน  
27 ผู้ได้บังคับบัญชา หรือลูกค้า หรือแม้แต่การประเมินตนเองด้วยก็ได้

28 2.4 เลือกวิธีประเมินที่เหมาะสม ประเด็นที่ต้องตัดสินใจคือ หัวข้อที่จะใช้ในการประเมิน และ  
29 รูปแบบการประเมิน

1 หัวข้อที่จะใช้ในการประเมิน อาจประกอบด้วย การประเมินคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงาน  
2 ของพนักงาน (Trait-Focused Performance) การประเมินพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน  
3 (Task-Focused Performance) การประเมินพฤติกรรมเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน (Goal-  
4 Focused Performance) เป็นต้น

5 สำหรับรูปแบบการประเมิน แบ่งออกเป็น การประเมินแบบเปรียบเทียบพนักงาน (Ranking)  
6 การประเมินแบบให้คะแนนพนักงาน (Rating) และการประเมินที่เป็นปรนัยเกี่ยวกับงานของพนักงาน

7 การประเมินแบบเปรียบเทียบพนักงาน (Ranking) เป็นวิธีการที่ทำให้ง่ายหากมีพนักงานที่ต้อง  
8 ประเมินไม่มาก วิธีการเช่น การเปรียบเทียบพนักงานทีละคู่ (Paired Comparison) การจัดพนักงาน  
9 ตามผลการปฏิบัติงานเป็น ดี ปานกลาง และไม่ดี ตามจำนวน หรือร้อยละ ที่กำหนด (Forded-  
10 distribution Method)

11 การประเมินแบบให้คะแนนพนักงาน (Rating) เป็นวิธีที่ให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินโดย  
12 กำหนดคะแนนให้กับพนักงานแต่ละคนในแบบฟอร์มการประเมินที่กำหนด ซึ่งแบบฟอร์มในการ  
13 ประเมินพนักงานมีหลากหลายแบบแตกต่างกันตามลักษณะมาตรการประเมินต่าง ๆ เช่น มาตรการ  
14 ประเมินตามกราฟ (Graphic Rating Scale) การให้คะแนนตามรายการพฤติกรรม (Behavior  
15 Checklists) การให้คะแนนตามความถี่ของพฤติกรรมที่ต้องการ (Frequency of Desired Behaviors)  
16 เป็นต้น

17 **2.5 การอบรมผู้ประเมิน** โดยทั่วไปมักไม่ได้มีการอบรมผู้ประเมิน แต่การอบรมผู้ประเมินจะ  
18 ช่วยให้ผู้ประเมินรู้จักความผิดพลาดในการประเมิน และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเหล่านั้น ซึ่งอาจช่วยให้  
19 การประเมินมีความถูกต้องมากขึ้น

20 **2.6 การบันทึกผลการปฏิบัติงาน** โดยบันทึกเหตุการณ์สำคัญในงานที่พนักงานแสดงผลการ  
21 ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม และผลการปฏิบัติที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการประเมินพนักงาน

22 **2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน** ได้แก่ การกรอกแบบประเมินโดยใช้ข้อมูลจากผลสำเร็จใน  
23 การทำงานของพนักงาน และอ่านจากการบันทึกผลการปฏิบัติงาน แล้วกรอกแบบประเมินผลการ  
24 ปฏิบัติงาน ซึ่งปกติจะมีวิธีการคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานแต่ละคน

25 **2.8 การแจ้งผลการประเมินแก่พนักงานเป็นรายบุคคล** ในบางเป้าหมายการแจ้งผลการ  
26 ประเมินเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลการประเมินนำไปสู่การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงาน  
27 อย่างมาก เช่น การเลื่อนเงินเดือน หรือการตัดสินใจเลิกจ้างพนักงาน เป็นต้น

28



### 3. เครื่องมือประเมินเพื่อการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น มีเป้าหมายที่สำคัญคือ การเลือกผู้ที่ดูเหมือนว่าจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานทำให้นักทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ใด ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ในขั้นตอนสำคัญถัดมาของการคัดเลือก

ทรัพยากรมนุษย์คือ การสร้าง หรือการใช้แบบทดสอบ หรือวิธีประเมินอื่น ๆ สำหรับวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่อง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน สำหรับเครื่องมือประเมินบุคคลนั้นจะประกอบด้วยแบบทดสอบและวิธีการใด ๆ ที่ใช้ในการเก็บตัวอย่างพฤติกรรมของบุคคลเพื่อวัดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน

แบบทดสอบมักจะถูกออกแบบมาเพื่อวัดสิ่งที่เรียกว่า คุณลักษณะแฝง (Construct) เช่น ผู้ที่สามารถตอบข้อคำถามในแบบทดสอบด้านการใช้เหตุผลทางภาษา และทางตัวเลขได้ เรียกว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านสมมองสูง ในที่นี้ ความสามารถด้านสมมอง เป็นคุณลักษณะแฝงที่แบบทดสอบต้องการวัด หรือ ผู้ที่ผ่านการทดสอบความแข็งแรงทางร่างกายน้อย เรียกว่า เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะแฝงด้านความแข็งแรงและอดทนทางด้านร่างกายต่ำ เป็นต้น

คุณลักษณะแฝง (Construct) ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง แต่สังเกตทางอ้อมจากการแสดงออกของคุณลักษณะแฝงผ่านการตอบแบบทดสอบ หรือกิจกรรมในการทดสอบต่าง ๆ เช่น เราไม่สามารถเห็นความสามารถด้านสมมองได้โดยตรง แต่สังเกตผ่านความสามารถในการตอบข้อคำถามในแบบทดสอบวัดความสามารถทั่วไป

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) เป็นคุณลักษณะแฝงที่นักทรัพยากรบุคคลต้องการจะวัดผ่านการทดสอบ หรือการประเมินต่าง ๆ เพราะความแตกต่างในคุณลักษณะแฝง (Construct) เหล่านี้ ที่กำหนดว่าสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน จะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และนี่เป็นเป้าหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากแบบทดสอบ และวิธีประเมินบุคคลชนิดต่าง ๆ มีเป้าหมายในการวัดคุณลักษณะแฝงที่แตกต่างกันไป นักทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการคัดเลือก จึงต้องเลือกใช้แบบทดสอบ และวิธีประเมินบุคคล อย่างมีเป้าหมาย ซึ่งนี่จะเป็นหลักการที่สำคัญในการเลือกใช้แบบทดสอบที่สำคัญคือการจะเลือกใช้แบบทดสอบใด ต้องตอบให้ได้ก่อนว่า “ต้องการจะวัดสิ่งใด และเหตุใดจึงต้องการจะวัดสิ่งนั้น”

1 ข้อจำกัดของแบบทดสอบและวิธีประเมินบุคคล แบบทดสอบและวิธีประเมินบุคคลไม่สามารถ  
2 วัด หรือประเมินได้อย่างสมบูรณ์โดยที่ไม่มีข้อผิดพลาด ในบางกรณีแบบทดสอบ หรือแบบประเมิน  
3 ทำนายว่า บุคคลบางคนจะเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี แต่พบว่าในภายหลังเขาไม่สามารถ  
4 แสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ในขณะที่บางกรณีบุคคลบางคนมีผลคะแนนจากแบบทดสอบ หรือแบบ  
5 ประเมินต่ำ จึงถูกปฏิเสธงาน ทั้ง ๆ ที่ เขาเป็นคนที่มีความสามารถจะแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีได้  
6 ความผิดพลาดในการคัดเลือกดังกล่าวนี้ เป็นความผิดพลาดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงโดยสิ้นเชิง ไม่ว่าใน  
7 โปรแกรมการคัดเลือกใด ๆ

8 อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความผิดพลาด แต่แบบทดสอบ หรือแบบประเมินที่สร้างขึ้นอย่างถูกต้อง  
9 ตามหลักวิชาการ ก็ยังสามารถช่วยองค์การตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานได้อย่างมี  
10 ประสิทธิภาพ ซึ่งดีกว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือก โดยไม่มีการทดสอบ หรือการประเมินเลย

11 การใช้แบบทดสอบ หรือวิธีประเมินอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวทำให้เห็นคุณลักษณะของ  
12 บุคคลได้อย่างจำกัด และยังสามารถสรุปผลผิดพลาดจากการให้น้ำหนักที่มากเกินไปกับการทดสอบเพียง  
13 อย่างเดียว การใช้เครื่องมือประเมินหลาย ๆ อย่างจะช่วยให้ได้ทราบคุณสมบัติของบุคคลได้อย่าง  
14 สมบูรณ์มากขึ้น นี่เป็นหลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการใช้เครื่องมือประเมินบุคคล เรียกว่าเป็น  
15 วิธีประเมินบุคคลแบบรอบด้าน (Whole Person Approach) ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการ  
16 คัดเลือก และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการคัดเลือกยิ่งขึ้น

17 ดังนั้น ในการใช้แบบทดสอบ หรือวิธีประเมินบุคคลนั้น ผู้ใช้จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึง  
18 แบบทดสอบ หรือวิธีประเมินต่าง ๆ ว่าแต่ละชนิดมีวัตถุประสงค์ในการวัดสิ่งใด และลักษณะ ตลอดจน  
19 ข้อดี และข้อจำกัดของแบบทดสอบ และวิธีประเมินต่าง ๆ ว่ามีอะไร เพื่อที่จะสามารถเลือกใช้ได้อย่าง  
20 เหมาะสมทั้งนี้แบบทดสอบ และวิธีประเมินต่าง ๆ ในที่นี้จะเรียกรวม ๆ ว่าเป็นเครื่องมือประเมินบุคคล  
21 จะประกอบด้วย 8 ตัวแบบ ดังนี้

22 **3.1 แบบทดสอบวัดความสามารถทางสมองและร่างกาย (Mental and Physical Ability**  
23 **Tests)** แบบทดสอบความสามารถเป็นแบบทดสอบที่มีความเที่ยงตรง และสามารถทำนายความสำเร็จ  
24 ในการทำงาน และในการฝึกอบรมในหลากหลายอาชีพ แบบทดสอบความสามารถเป็นแบบทดสอบที่ใช้  
25 กันโดยทั่วไปสำหรับพนักงานในระดับแรกบรรจุ เช่น การสอบเข้ารับราชการระดับแรกบรรจุ เป็นต้น  
26 ความสามารถด้านสมองมักจะเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้และความสามารถที่จะปฏิบัติงาน  
27 ตัวอย่างของการวัดความสามารถทางด้านสมอง ได้แก่ ความสามารถด้านภาษา ตัวเลข และมีติสัมพันธ์

1 สำหรับตัวอย่างการวัดความสามารถทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความแข็งแรง ความอดทน และความ  
2 ยืดหยุ่นของร่างกาย

3 1) แบบวัดความสามารถทั่วไป (General Ability Tests) เป็นการวัดความสามารถทาง  
4 สมรรถภาพกว้าง เช่น ความสามารถด้านภาษา ความสามารถด้านตัวเลข และทักษะการใช้เหตุผล  
5 ความสามารถเหล่านี้เป็นความสามารถพื้นฐานสำหรับความสำเร็จในงานหลาย ๆ อาชีพ โดยเฉพาะ  
6 อย่างยิ่งอาชีพที่ต้องใช้ความสามารถด้านสมอง เช่น การอ่าน การคำนวณ การวิเคราะห์ เป็นต้น

7 2) แบบวัดความสามารถเฉพาะ (Specific Ability Tests) เป็นการวัดความสามารถ  
8 ทางด้านร่างกาย หรือทางด้านสมองที่เฉพาะเจาะจง เช่น การวัดความเร็วของการมีปฏิกิริยาตอบสนอง  
9 (Reaction Time) ความเข้าใจข้อความ เหตุผลทางด้านคณิตศาสตร์ และความสามารถด้านเครื่องกล  
10 เป็นต้น ความสามารถเหล่านี้จำเป็นสำหรับการทำงานในหลาย ๆ อาชีพ เช่น ความสามารถด้าน  
11 เครื่องกลจำเป็นสำหรับงานซ่อมรถยนต์ หรือวิศวกร ความแข็งแรงของร่างกายจำเป็นสำหรับงานของ  
12 พนักงานดับเพลิง เป็นต้น

13 3.2 แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (Achievement Tests) แบบวัดผลสัมฤทธิ์ทาง  
14 การศึกษา หรือเรียกว่า Proficiency Tests มักจะใช้วัดความรู้ หรือทักษะที่สำคัญสำหรับการทำงานที่  
15 ผู้สมัครมีในปัจจุบัน ตัวอย่างของแบบวัดเหล่านี้ ได้แก่

16 1) การวัดความรู้ (Knowledge Tests) มักเป็นคำถามที่วัดว่าผู้สมัครมีความรู้เกี่ยวกับงาน  
17 ในตำแหน่งที่จะทำหรือไม่ ซึ่งแต่เดิมใช้การเขียนตอบ แต่ในปัจจุบันการสอบผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ก็  
18 เป็นที่นิยม แบบวัดกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะมีความเที่ยงตรงสูง

19 2) การทดสอบการทำตัวอย่างงาน (Work-sample หรือ Performance Tests) เป็นการ  
20 ทดสอบที่ให้ผู้สมัครทำตัวอย่างงานที่เขาจะต้องทำจริง ๆ เมื่อเข้ามาทำงานแล้ว แบบทดสอบเหล่านี้  
21 ออกแบบมาเพื่อให้ความเกี่ยวข้อง/คล้ายคลึงกับงาน เช่น ผู้สมัครตำแหน่งช่างซ่อมเครื่องยนต์ อาจจะ  
22 ถูกทดสอบให้ค้นหาปัญหาที่ทำให้เครื่องยนต์ขัดข้อง ตามปกติผู้ถูกทดสอบมักจะเห็นว่าแบบทดสอบ  
23 กลุ่มนี้มีความยุติธรรมมากกว่าแบบทดสอบอื่น เพราะความคล้ายคลึงระหว่างกิจกรรมในการทดสอบกับ  
24 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่การสร้างและการดำเนินการทดสอบอาจมีค่าใช้จ่ายสูง

25 3.3 แบบประเมินชีวประวัติ (Biodata) แบบประเมินชีวประวัติเป็นแบบสอบถามมาตรฐานที่  
26 รวบรวมข้อมูลชีวประวัติของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น จำนวน และประเภทของโรงเรียนที่เคย  
27 เรียน ประสบการณ์การทำงาน และงานอดิเรก โดยทั่วไปใช้เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน ผลการ  
28 ฝึกอบรม อายุงาน และการลาออกจากงาน แบบประเมินชีวประวัติใช้หลักการพื้นฐานที่ว่า “พฤติกรรม  
29 ในอดีตเป็นตัวทำนายที่ดีถึงพฤติกรรมในอนาคต”

1           **3.4 แบบประเมินบุคลิกภาพ (Personality Inventories)** แบบประเมินบุคลิกภาพ  
2 ออกแบบมาเพื่อประเมินลักษณะต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ความมั่นใจในตนเอง หรือ  
3 ความสามารถทำงานร่วมกับพนักงานอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่

4           **3.5 แบบวัดความซื่อสัตย์ (Integrity Test)** การประเมินความซื่อสัตย์อาจจัดเป็นชนิดหนึ่ง  
5 ของการประเมินบุคลิกภาพ ในขณะนี้การใช้แบบวัดความซื่อสัตย์ได้รับความนิยมมากขึ้น แบบวัดความ  
6 ซื่อสัตย์อาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

7           1) แบบวัดความซื่อสัตย์แบบเปิดเผย (Overt Integrity Test) เป็นแบบวัดที่ถามเกี่ยวกับ  
8 การเคยมีพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์ เช่น การขโมย การทำผิดกฎระเบียบของหน่วยงาน ตลอดจนทัศนคติ  
9 ต่อพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์เหล่านั้น เป็นต้น ข้อคำถามมักถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความถี่ และขอบเขต  
10 ของการขโมย ทัศนคติต่อการขโมย และการหาเหตุผลสำหรับการขโมย และอาจรวมถึงการถามว่า  
11 ผู้ตอบแบบวัดว่าเคยขโมย หรือทำผิดกฎหมายหรือไม่

12           2) แบบวัดความซื่อสัตย์แบบอิงบุคลิกภาพ (Personality-based Measure) เป็นคำถาม  
13 ที่ผู้ตอบจะไม่ทราบจุดประสงค์ของการวัดอย่างชัดเจน เป็นการวัดบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม  
14 ทางด้านลบของพนักงาน เช่น ปัญหาการทำผิดกฎระเบียบ การขาดงาน เป็นต้น

15           ข้อจำกัดที่สำคัญมากของแบบทดสอบประเภทนี้ คือ ความคลาดเคลื่อนในการทำนายสูงมาก  
16 ดังนั้น หากพบว่าผู้ใดมีคะแนนต่ำจากการทดสอบ ให้ใช้การสัมภาษณ์ หรือการตรวจสอบอื่น ๆ เพื่อ  
17 ยืนยันผลการทดสอบ โดยทั่วไปการวัดความซื่อสัตย์จะไม่ใช้เป็นข้อมูลเพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจ  
18 เกี่ยวกับการจ้างงาน เพราะโอกาสผิดพลาดมีมาก

19           ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีหลายรัฐที่ออกกฎหมายจำกัดการใช้แบบวัดความซื่อสัตย์ และมี  
20 อย่างน้อย 1 รัฐที่ห้ามการใช้แบบวัดความซื่อสัตย์

21           **3.6 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment Interview)** การสัมภาษณ์เพื่อการจ้าง  
22 งานเป็นการประเมินที่ใช้บ่อยที่สุดในการคัดเลือก การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานมีลักษณะที่แตกต่างกัน  
23 มาก ตั้งแต่การสัมภาษณ์ที่ไม่มีการวางแผนใด ๆ เลย เรียกว่าการสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง จนถึงการ  
24 สัมภาษณ์ที่มีการออกแบบ/วางแผนกันไว้ล่วงหน้า ที่เรียกว่าการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมี  
25 คุณลักษณะดังนี้ มีการตั้งคำถามมาตรฐานไว้ล่วงหน้า มีการอบรมผู้สัมภาษณ์ มีการเรียงลำดับคำถามที่  
26 จะถามอย่างชัดเจน มีการควบคุมระยะเวลาในการสัมภาษณ์ และมีแบบฟอร์มการประเมินคำตอบที่  
27 เป็นมาตรฐาน เมื่อเปรียบเทียบกับ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแล้ว การสัมภาษณ์อย่างหลังนี้จะไม่  
28 มีการเตรียมการอะไรเลย ไม่มีการอบรมผู้สัมภาษณ์ การถามคำถามจะถามแบบสุ่ม ๆ ไม่มีการกำหนด

1 ในเรื่องเวลา การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีการใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาออกแบบการ  
2 สัมภาษณ์ จึงพบว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรงมากกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มี  
3 โครงสร้าง

4 การสัมภาษณ์ที่มีลักษณะกึ่งกลางระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และแบบมี  
5 โครงสร้าง เรียกว่า การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนล่วงหน้าบ้าง แต่ไม่  
6 ครบทุกลักษณะดังที่กล่าวมา

7 ไม่ว่าการสัมภาษณ์จะเป็นแบบใด ทักษะของผู้สัมภาษณ์มีความสำคัญอย่างมากต่อความ  
8 เที่ยงตรงของการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ที่ได้รับการอบรม หรือมีประสบการณ์ และมีทักษะในการ  
9 สัมภาษณ์ที่ดีจะสามารถถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างชัดเจน และสามารถใช้คำถามสืบซัก  
10 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการประเมินได้ดียิ่งขึ้น การสัมภาษณ์ที่มีการออกแบบ/วางแผนล่วงหน้า  
11 จะหลีกเลี่ยงคำถามไม่เหมาะสม หรือคำถามที่อาจแสดงถึงการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการ  
12 การเจ็บป่วย ความพิการ หรืออายุ ได้

13 **3.7 ศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center)** ศูนย์รวมการประเมินเป็น วิธีประเมินที่  
14 ผู้สมัครจะถูกประเมินด้วยเครื่องมือ และวิธีการหลาย ๆ อย่าง ซึ่งอาจจะมีทั้งการสัมภาษณ์ การใช้  
15 แบบทดสอบความสามารถ แบบประเมินบุคลิกภาพ กิจกรรมการประเมินต่าง ๆ เช่น การทดสอบก  
16 ิจกรรมในตะกร้างาน (In-Basket Tests) การอภิปรายแบบไม่มีผู้นำกลุ่ม (Leaderless Group  
17 Discussion) และกิจกรรมการเล่นบทบาทสมมติ (Role Play Exercises) เป็นต้น ศูนย์รวมการ  
18 ประเมินมักใช้กับตำแหน่งผู้บริหาร และตำแหน่งในระดับสูงเพื่อประเมินศักยภาพด้านการบริหาร  
19 ความสามารถที่จะใช้สำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อน ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการตัดสินใจ  
20 รายละเอียดของแต่ละกิจกรรมการประเมินต่าง ๆ มีดังนี้

21 1) การทดสอบกิจกรรมในตะกร้างาน (In-Basket Tests) เป็นกิจกรรมการประเมินที่ให้  
22 ผู้สมัครศึกษาเอกสารของผู้บริหาร ได้แก่ จดหมาย บันทึก รายงาน ที่ได้อธิบายถึงปัญหา และ  
23 สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้สมัครต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา และมีการตอบบันทึกต่าง ๆ ที่มี  
24 การวางแผน และการแก้ปัญหา

25 2) การอภิปรายที่ไม่มีผู้นำกลุ่ม (Leaderless Group Discussion) เป็นกิจกรรมที่ให้  
26 ผู้สมัครได้ตอบโต้ต่อสถานการณ์ และปัญหาต่าง ๆ โดยที่ไม่ได้มีการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้นำกลุ่ม  
27 ผู้สมัครจะถูกประเมินพฤติกรรมขณะอภิปรายกลุ่ม สิ่งที่ประเมินอาจเป็นทักษะการทำงานเป็นทีม การ  
28 ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หรือทักษะการเป็นผู้นำ เป็นต้น

1 3) กิจกรรมการเล่นบทบาทสมมติ (Role Play Exercises) เป็นกิจกรรมที่ผู้สมัครมักจะ  
2 ถูกสมมติว่าได้ทำงานในตำแหน่งที่สมัครแล้ว และต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน หรือแก้ปัญหาของ  
3 พนักงาน พนักงานที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับผู้สมัครจะเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมให้แสดงบทบาทที่กำหนด  
4 แล้ว กิจกรรมมักเกี่ยวกับการเสนอการแก้ปัญหา หรือการเสนอแนะถึงสาเหตุของพฤติกรรมใน  
5 สถานการณ์ที่สมมุติขึ้น

6 ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินในเทคนิคศูนย์รวมการประเมินจะเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมมาอย่าง  
7 ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ประสบการณ์และทักษะของผู้ประเมินมีความสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพของการ  
8 ประเมิน ศูนย์รวมการประเมินใช้แนวทางการประเมินภาพรวมของบุคคล (Whole Person  
9 Approach) ผลการประเมินที่ได้อาจเป็นตัวทำนายที่ดีมากสำหรับผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมใน  
10 การทำงาน ถ้าหากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในศูนย์รวมการประเมินออกแบบมาเพื่อวัดพฤติกรรมในการ  
11 ทำงาน และการออกแบบกิจกรรมในการวัดได้ทำอย่างเหมาะสม

12 การพัฒนาศูนย์รวมการประเมินมีค่าใช้จ่ายสูงมาก บริษัทขนาดใหญ่อาจจะพัฒนาศูนย์รวมการ  
13 ประเมินของบริษัทเอง แต่บริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็กอาจจะส่งผู้สมัครให้บริษัทที่ปรึกษาทำการ  
14 ประเมินให้

15 **3.8 การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และจดหมายรับรอง (Recommendations and**  
16 **Reference Checks)** การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และจดหมายรับรองมักใช้เพื่อยืนยันระดับการศึกษา  
17 ประสบการณ์การทำงาน และความสำเร็จของบุคคลที่ได้เขียนไว้ในใบสมัคร หรือเป็นข้อมูลที่ได้จากการ  
18 สัมภาษณ์ การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และจดหมายรับรองมักจะใช้กับงานในระดับวิชาชีพ หรืองานใน  
19 ระดับสูง

20 การตรวจสอบแหล่งอ้างอิงและจดหมายรับรองนี้โดยทั่วไป ไม่ได้ใช้ระบุว่าคุณสมัครเป็นคนดี  
21 หรือไม่ดี แต่มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ เป็นการจูงใจให้ผู้สมัครให้ข้อมูลที่ตรงตามความจริงมากขึ้น และ  
22 ป้องกันการสร้างความเสียหายจากผู้สมัครงาน

### 23 **ประเด็นการวิเคราะห์**

24 สหกรณ์ที่นักศึกษาเลือกมาศึกษาจากเรื่อง 5.2.3 นั้น นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์ดังกล่าวมีการ  
25 ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร อธิบาย

26 **หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.2. แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 5.2.4**

27 **ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.2 เรื่อง 5.2.4**

---

## 1 บรรณานุกรม

- 2
- 3 จาริณี เอี่ยมสะอาด “ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารการสอนชุด
- 4 วิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4 เล่มที่ 1 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการจัดการ
- 5 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 6 ชรินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ (2548) “แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารการสอนชุด
- 7 วิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7 เล่มที่ 1 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการจัดการ
- 8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 9 รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. (2559). “การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารการสอน
- 10 ชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 3 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 4
- 11 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 12 รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2560). “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการ
- 13 บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หน่วยที่ 2 สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- 14 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 15 วิลาศ สิงห์สี. (2535). การเลือกสรรบุคลากร. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 16 ศรีธนา บุญญเศรษฐ์. (2550). “การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์” ใน ชุด
- 17 วิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 10 สาขาวิชาวิทยาการจัดการจัดการ
- 18 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 19 Anthony, William P. Perrewe, Pamela L. and Kacma K. Michele. (2002). Human
- 20 Resource Management A Strategic Approach. Orlando: Harcourt College
- 21 Publishers. (1996). Strategic Human Resoure Management. Orlando. Florida: The
- 22 Dryden Press.
- 23 Dale S. Beach, Personel: The Management of People at Work, 4<sup>th</sup> ed., (New York; The
- 24 Macmillan Company, 1980), p.358
- 25 Stahl, Glenn O. Public Personel Admintration. New York; Haper & Row Publishers, 1962