

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การสืบค้นเอกสาร ตำรา หนังสือ พระราชบัญญัติต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัย บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ รวมถึง การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ นำเสนอเป็น 7 ส่วน คือ

1. ทฤษฎีกลุ่มของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย
2. แนวคิดการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
4. แนวคิดเกี่ยวกับบริบทการสรรหา
5. นโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการด้านการสรรหา
6. บริบทองค์การ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการสืบค้นเอกสารในมิติแนวคิดทฤษฎี ประกอบด้วย ทฤษฎีกลุ่มของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย (Theories of policy change) แนวคิดการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม และแนวคิดเกี่ยวกับบริบทการสรรหา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีกลุ่มของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย (Theories of policy change)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายมีอยู่หลายทฤษฎี ในที่นี้เห็นว่าทฤษฎีที่ควรนำมาใช้เป็นฐานคิด สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นั่นคือ ทฤษฎีกลุ่มของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย (Theories of policy change) (Cerna, L., 2013) ซึ่งความหมายของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีเพิ่มขึ้น ในโครงสร้างที่มีอยู่หรือนโยบายใหม่และนวัตกรรม (Bennett, C & Howlett, M., 1992) ร่วมกับทฤษฎี ในกลุ่มการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Institutional change สำหรับการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวจะเป็นการศึกษา เพื่อเรียนรู้ถึงความหมายและลักษณะของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำแนวคิดสำคัญของทฤษฎีมาใช้ ในการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ซึ่งสรุป รายละเอียดของผลการศึกษาทฤษฎีได้ดังนี้

Streeck, W. and Thelen, K. (2005) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน (Institutional change) โดยระบุว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบอย่างเป็นทางการ และการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันนั้นจะมีความทับซ้อนกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ต่อเมื่อการกำหนด นโยบาย กฎ ระเบียบนั้น เป็นการกำหนดสิทธิ์และความรับผิดชอบที่ถูกต้องตามกฎหมายให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน (Actor) ในฐานะที่เป็นตัวแทนผู้ทำหน้าที่ในนามของสังคมโดยรวมเพื่อให้เป็นการบังคับใช้ ต่อสาธารณชนซึ่งเป็นบุคคลที่สาม (Third party) เช่น นโยบายเกษียณอายุก่อนกำหนดสำหรับลูกจ้าง

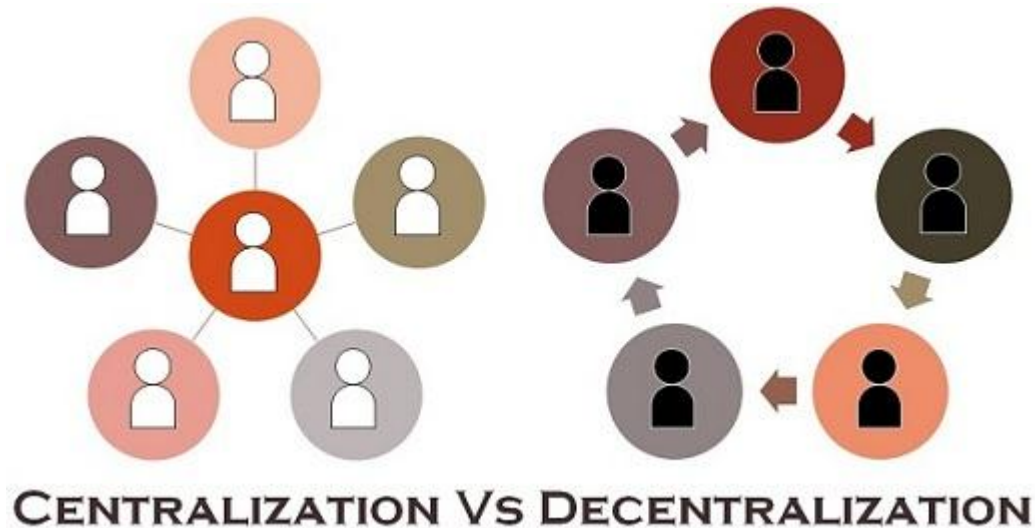
เมื่อบุคคลผู้นั้นมีสิทธิ์ที่จะได้รับบำนาญจากรัฐ ซึ่งถือเป็นสิทธิ์ตามกฎหมายที่สามารถร้องเรียนได้หากไม่ได้รับความเป็นธรรม

2. แนวคิดการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ

ผลการสืบค้นเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดของการรวมอำนาจและกระจายอำนาจสรุปได้ว่าการบริหารแบบรวมศูนย์ (Centralization) หรือที่เรียกว่าการบริหารแบบกระจายอำนาจเป็นโครงสร้าง 2 ประเภท ที่สามารถพบได้ในระบบการบริหารจัดการในองค์กรต่างๆ รวมทั้งองค์การที่เป็นของรัฐบาล การรวมศูนย์ หมายถึง การรวมอำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเข้มข้นของพลังทั้งหมดที่อยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งในทางกลับกัน การกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจโดยผู้บริหารระดับสูงไปสู่การบริหารจัดการระดับกลางหรือระดับล่าง ซึ่งเป็นการมอบอำนาจในทุกๆระดับของการบริหารจัดการ และการที่จะตรวจสอบว่าองค์การมีการรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจมากในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของอำนาจในการตัดสินใจและระดับความเข้มข้นของอำนาจในการตัดสินใจในระดับล่างลงมา ซึ่งมีการถกเถียงที่ไม่สิ้นสุดระหว่างสองคำนี้เพื่อพิสูจน์ว่าข้อใดสามารถตรวจสอบความรวมศูนย์ได้ดีกว่ากัน จึงได้มีการจำแนกความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการรวมศูนย์และการกระจายอำนาจในองค์กรไว้ว่า ในการบริหารแบบรวมศูนย์ (Centralization) นั้น จะพบได้ว่าในองค์กรประเภทนี้ สิทธิและอำนาจที่สำคัญทั้งหมดอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูง ที่มีตำแหน่งสำคัญหรือเป็นกลุ่มบุคลากรที่ควบคุมการบริหารจัดการ การวางแผน และการตัดสินใจ หรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งก่อนหน้านั้นนโยบายการรวมศูนย์เป็นวิธีปฏิบัติที่ใช้กันทั่วไปมากที่สุดในทุกองค์การ เป็นการรักษาอำนาจทั้งหมดไว้ที่ส่วนกลางเพื่อให้สามารถควบคุมกิจกรรมการบริหารจัดการระดับกลางหรือระดับล่างได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ก็ยังช่วยให้ผู้นำสามารถประสานสั่งการไปยังตัวบุคคลเพื่อการกระจายงานได้ง่ายขึ้นด้วย แต่การรวบอำนาจและความรับผิดชอบเข้ามาไว้ในส่วนกลางดังกล่าว กลับทำให้บทบาทของพนักงานในตำแหน่งรองลงไปภายในองค์กรลดน้อยลง เนื่องจากสิทธิ์ทั้งหมดถูกยกให้กับสำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง ดังนั้น พนักงานในระดับรองลงไปจึงเพียงปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ไม่ได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งเมื่อมีปริมาณงานที่มากเกินไปก็ก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการตัดสินใจส่งผลให้เกิดการผสมปนเปของงาน นำไปสู่การตัดสินใจที่เกิดขึ้นแบบลวกๆ ในระบบราชการ และปัญหานี้ก็เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงข้อเสียในการบริหารแบบรวมศูนย์ นำไปสู่ความล้มเหลวหรือจุดตกต่ำของระบบการบริหารแบบรวมศูนย์ (Failure and falling of Centralization) ในที่สุด เมื่อองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงที่สุดในส่วนกลางไม่สามารถแก้ไขปัญหาคารวัชโรในการบริหารจัดการและการตัดสินใจงานที่ผิดพลาดดังกล่าวได้ จึงทำให้ไม่สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับตนเองในการที่จะแก้ไขปัญหาที่ใหญ่กว่าอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบต่างๆ ขององค์กรหรือของประเทศได้ จึงทำให้เกิดรูปแบบการบริหารรูปแบบใหม่ขึ้น ได้แก่ การบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งจะมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับการบริหารแบบเดิม คือ แบบรวมศูนย์ และได้กลายเป็นแนวโน้มของการบริหารสมัยใหม่ทั่วโลก (A world-wide

trend) (Hutchcroft, P., 2002; Mok, H., 2004; Marume, S. & Jubenkanda, R., 2016; Surbhi, S., 2017; Kälin, W., N/A) แผนภูมิต่อไปนี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของกระบวนการบริหาร ทั้ง 2 รูปแบบ ดังนี้

ภาพที่ 2 ความแตกต่างของกระบวนการบริหารแบบรวมศูนย์และแบบกระจายอำนาจ



ที่มา Surbhi, S. (2017)

Surbhi, S. (2017) ให้เหตุผลต่อปรากฏการณ์นี้ว่า เนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ตัดสินใจที่จะมอบอำนาจให้ผู้บริหารในระดับปฏิบัติมากขึ้น เพื่อให้พวกเขาได้รับโอกาสในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถที่จะสร้างงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังได้มีการกระจายความรับผิดชอบจากผู้บริหารระดับสูงลงมา ทำให้การตัดสินใจเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ประหยัดเวลาได้อย่างมาก ทำให้กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากสำหรับการขยายตัวขององค์กรทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ ในขณะที่ World Bank (2001) ก็ได้ให้นิยามการบริหารแบบกระจายอำนาจไว้ว่าเป็นการกระจายอำนาจทางการบริหาร กระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างหน่วยงานของรัฐในระดับต่างๆ รวมถึงความรับผิดชอบในการวางแผนในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่น ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และในส่วนของการจัดหาเงินทุนและบริการ โดยจะเปลี่ยนจากการบริหารจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานระดับล่าง

นักวิชาการหลายท่านจึงได้สรุปถึงความสำคัญและข้อดีของการบริหารแบบกระจายอำนาจไว้ว่า ในการบริหารแบบกระจายอำนาจนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่จะถูกควบคุมโดยหน่วยงานในระดับรองลงไปเป็นชั้นๆ อาทิ การมอบหมายความรับผิดชอบจะถูกถ่ายโอนไปยังภูมิภาค ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดศักยภาพในการทำงานได้ดีขึ้น เกิดการเข้าถึงบริการได้ง่ายและสะดวกขึ้น เกิดความเข้าใจเห็นอกเห็นใจ และตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้มากขึ้นและเร็วขึ้น เกิดการปรับตัวในการปฏิบัติงานหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมโครงการให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการในท้องถิ่นได้ง่ายขึ้นและให้เกิด

ความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะสามารถนำมาซึ่งสวัสดิการที่ดีขึ้น ขจัดอุปสรรคของข้อกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ทำให้หน่วยปฏิบัติสามารถช่วยเหลือตนเองและสนับสนุนให้เกิดรูปแบบของนวัตกรรมในการแก้ปัญหาภายในท้องถิ่นได้ดีขึ้น ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในท้องถิ่นจะช่วยสร้างทางออกที่หลากหลายให้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังสามารถสร้างความรู้สึกของความเป็นชุมชนและการมีส่วนร่วมที่มีความหมายมากขึ้นในการดูแลปกครองตนเองเป็นการยากต่อการทุจริตใดๆ ของผู้มีอำนาจ (Paddison, R., 1985; Fleiner-Gerster, T. 1987; Henkin, L. 1987; Kendall, F. 1991; UNDP Human Development Report, 1993; Ter-Minassian, T. 1997; Rossi, and M.; Kälin, W.)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ผลการตรวจสอบเอกสาร พบว่า นักวิชาการพยายามที่จะอธิบายถึงต้นกำเนิดหรือที่มาของแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมได้อย่างหลากหลาย แตกต่างกัน Midgley, J. et al. (1986) ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมเกิดมาจากมรดกทางอุดมการณ์ของตะวันตก อิทธิพลของการพัฒนาชุมชน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของงานสังคมสงเคราะห์และลัทธินิยมความรุนแรงของชุมชน ซึ่งการมีส่วนร่วมที่ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการพัฒนานั้น มีความหลากหลายและซับซ้อนมาก และการครอบงำของแนวคิดการพัฒนาจากบนลงล่างนั้น ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากทฤษฎีความทันสมัย (Modernization) ซึ่งโดดเด่นในทศวรรษที่ 60 และหากมองจากมุมมองของทฤษฎีความทันสมัย การมีส่วนร่วม หมายถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินโครงการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการยอมรับและประสิทธิภาพการใช้งาน (Lane, J., 1995) นอกจากนี้ Holcombe, S. (1995) ยังยืนยันว่าการรับรู้ถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมมีการเติบโตเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการยอมรับว่าคนยากจนทั่วโลกได้รับความยากลำบากอย่างแท้จริงซึ่งเป็นผลกระทบจากการพัฒนาที่ไม่ตรงตามความต้องการและส่งผลต่อการยอมรับว่าคนจนทุกคนจำเป็นต้องได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมกับการกระบวนการพัฒนาทั้งในส่วนของการตัดสินใจ การนำไปใช้ และการได้รับประโยชน์

Storey, D. (1999) และ Buchy, M. et al., (2000) ระบุว่า การมีส่วนร่วมไม่ใช่แนวคิดใหม่ แต่เป็นแนวคิดที่เปลี่ยนจากยุทธศาสตร์แบบบนลงล่างในช่วงต้นที่ครอบงำความคิดริเริ่มในการพัฒนา มาเป็นยุทธศาสตร์แบบล่างขึ้นบน โดยใช้วิธีการที่เน้นการทำงานที่ลงรายละเอียดมากขึ้นจากต้นทางคือ ท้องถิ่น ซึ่งแนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นในวงกว้างโดยมีที่มาจากหลักวิชา 2 หลักวิชา คือ หลักรัฐศาสตร์ (Political sciences) และทฤษฎีการพัฒนา (Development theory) การมีส่วนร่วมตามหลักการดังกล่าวเป็นการตอบสนองของระดับล่างที่แสดงให้เห็นถึงการเพิกเฉยต่อความจำเป็นของการบริหารจัดการที่ซับซ้อนจากระดับบน ยิ่งแนวทางการมีส่วนร่วมพัฒนาแล้วนำไปเท่าใด ก็ยิ่งเน้นให้เห็นถึงจุดอ่อนที่มีอยู่ในวิธีการแบบดั้งเดิม คือ การบริหารจากบนลงล่างที่มุ่งเน้นไปที่หลักวิชาและกระบวนการที่ซับซ้อนเดี่ยวนั้น (Buchy, M. et al., 2000; Johnson, A. & Walker, D., 2000; Kolavalli, S. & Kerr, J., 2002)

Claridge, T. (2004) ได้แจกแจงให้เห็นถึงพัฒนาการของทฤษฎีการมีส่วนร่วมตั้งแต่ทศวรรษที่ 50 มาจนกระทั่งถึงทศวรรษที่ 90 ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาถึงที่มาของการมีส่วนร่วมที่มีผู้สรุปไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 พัฒนาการของทฤษฎีการมีส่วนร่วมตั้งแต่ทศวรรษที่ 50 ถึงทศวรรษที่ 90

ยุค	แนวโน้มของกระบวนการมีส่วนร่วม
1950s และ 60s	การอุบัติขึ้นอย่างรวดเร็วของความเป็นสังคมอุตสาหกรรม รวมทั้งอิทธิพลของเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ได้รับการยอมรับว่ามีอำนาจสูงสุดที่ส่งผลต่อกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนโลก ทำให้ยุคนี้มีความโดดเด่นทางด้านเทคโนโลยีการเกษตรและการมีส่วนร่วมได้รับการส่งเสริมผ่านการให้ความรู้และการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่เกษตรกรเป็นหลัก
1970s ความต้องการ สิ่งที่เป็นทางเลือก	เริ่มมีความสนใจใน 'การให้เสียงแก่ผู้ไร้เสียง' โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาที่หันมามุ่งเน้นในเรื่องของการให้การเรียนรู้ หลักการเรียนรู้ และการสร้างกลุ่ม มีการทดลองการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนา เพื่อลดความไร้ประสิทธิภาพของรูปแบบที่มุ่งเน้นเฉพาะการกำหนดกฎเกณฑ์จากภายนอกหรือจาก 'ผู้เชี่ยวชาญ' พร้อมทั้งหันมามุ่งเน้นการประเมินที่ส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวของรูปแบบมีส่วนร่วมของท้องถิ่นมากขึ้น
1980s ความรุ่งเรือง ของการมีส่วนร่วม	เกิดความเปลี่ยนแปลงจาก 'บนลงล่าง' เป็น 'ล่างขึ้นบน' มีการรับรู้คุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่นมากขึ้น ทศวรรษที่ 1980 จะเห็นถึงการเติบโตของกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดจากท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การพัฒนาเอกชนที่จะหาทางเลือกในการขับเคลื่อนการพัฒนาจากภายนอก เน้นการประเมินและวิเคราะห์แบบมีส่วนร่วมในชุมชนชนบท การเผยแพร่วิธีการมีส่วนร่วม รวมถึง PAR (การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม) และเครื่องมือต่างๆ เช่น Rich pictures และ Venn diagrams
1990s เห็นความจำเป็น ของการมีส่วนร่วม	ความรื้อแรงของการมีส่วนร่วมยังคงดำเนินต่อไปในช่วงต้นยุค 90 คำว่า 'การมีส่วนร่วม' มีความหมายเดียวกับคำว่า 'ดี' หรือ 'ยั่งยืน' ในบริบทของการพัฒนา ซึ่งการมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมมากเกินไปนั้นเป็นสิ่งที่อันตราย เนื่องจากอาจทำให้เกิดขึ้นมักจะถูกมองข้ามไป ดังนั้น จึงมีการผลักดันให้มีการจัดทำและแจกจ่ายคู่มือและหลักสูตรเกี่ยวกับ 'วิธีการ' ดำเนินการแบบมีส่วนร่วม มีการตั้งหน่วยระดมทุน เรียกร้องให้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นเงื่อนไขในการระดมทุน มีความสนใจที่เพิ่มขึ้นในการติดตามและประเมินผลทรัพยากรนำไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมเหล่านี้

การสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับนิยามของการมีส่วนร่วม พบว่า มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลาย ตามที่มาที่แตกต่างกัน ดังที่ Pelling, M (1998) และ Agarwal, B. (2001) ระบุไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดเชิงอุดมการณ์ที่มีผู้แข่งขันกันให้ความหมาย รวมทั้งให้แนวทางการประยุกต์ใช้ และผลลัพธ์ที่ได้ คือ ความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับนิยามของการมีส่วนร่วม ผู้คนที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่คาดหวังว่าจะสำเร็จ และวิธีการที่จะทำให้ทุกสิ่งเกิดขึ้น Lane, J. (1995) ได้ให้ข้อสังเกตว่าการมีส่วนร่วมนั้นเป็นแนวคิดที่มีความหมายได้กว้างมาก การมีส่วนร่วมสำหรับคนกลุ่มหนึ่งอาจหมายถึงสิ่งที่แตกต่างกันกับความหมายของคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ กล่าวคือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะให้

ความหมายของการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน ซึ่ง Lane ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา การมีส่วนร่วมของบุคคลและกลุ่มบุคคลจะเป็นการมีส่วนร่วมที่มีความหมายมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการกระทำที่มีความหมายของการมีส่วนร่วมในครั้งแรกเสมอ และวิธีเดียวที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าปัจเจกบุคคลนั้นมีอำนาจเพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ก็คือ การช่วยส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พวกเขาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในทุกการตัดสินใจที่มีผลต่อชีวิตของพวกเขาในทุกๆ ระดับ

Ndekha, A. et al. (2003) ได้ให้ความหมายในเชิงองค์รวมที่ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการอธิบายการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นกระบวนการทางสังคมของกลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะร่วมกันและอาศัยอยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เดียวกัน มารวมตัวกันเพื่อร่วมกันแสวงหาความหมายของสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันสร้างกลไกเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นสอดคล้องกับคำกล่าวของนักวิชาการชื่อ Chamala, S. (1995) ที่กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง แม้ในระดับสูงสุดอำนาจและการควบคุมจะถูกแบ่งปันให้กับผู้มีส่วนร่วมทุกคน ... ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นนักวิทยาศาสตร์ ผู้จัดการ นักการเมือง สถาบันการเงิน และเกษตรกร ก็สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการควบคุม (แนะนำ) โครงการที่กำลังดำเนินการอยู่เหมือนกัน

White, A. (1981) ให้คำจำกัดความการมีส่วนร่วมที่เน้นย้ำถึงความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นความต้องการการมีส่วนร่วมของประชากรในท้องถิ่นที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการพัฒนาหรือในการนำผลของโครงการไปดำเนินการ และ Eyben, R. & Ladbury, S. (1995) ได้สรุปว่ากระบวนการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีผลประโยชน์ตามกฎหมายในโครงการต่างๆ มีโอกาสเข้าไปมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่มีผลต่อพวกเขา สอดคล้องกับ Devas, N. & Grant, U. (2003) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการที่พลเมืองแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของตนที่มีต่อการควบคุมการตัดสินใจที่ส่งผลต่อพวกเขาเอง

นอกจากนั้น ยังได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ว่าการมีส่วนร่วมได้เปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่จะได้รับผลประโยชน์จากการจัดสรรทรัพยากรในการที่จะได้ตัดสินใจในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ด้อยโอกาสที่สุดก็สามารถจะได้รับโอกาสในการส่งเสียงและเข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งได้ด้วยเช่นกัน (Price, S. & Mylius, B., 1991; Agarwal, B., 2001) ประโยชน์เชิงประสิทธิภาพของการมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆ ระดับจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับชาติ ช่วยสร้างแรงจูงใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยิ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมมากขึ้นเท่าใด องค์กรหรือท้องถิ่นจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการมากขึ้นเท่านั้น ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ จะได้รับการจัดสรรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยเสริมและสร้างสำนักแห่งความรับผิดชอบและทำให้แน่ใจได้ว่าสิ่งต่างๆ ได้ดำเนินการให้เสร็จสิ้นลงอย่างถูกต้องวิธี

นอกจากนี้ ยังแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติมากขึ้นด้วย (White, A., 1981; Price, S. & Mylius, B., 1991; Curry, N., 1993; Chamala, S., 1995)

4. แนวคิดเกี่ยวกับบริหารทรัพยากร

ผลการสืบค้นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริบทด้านการสรรหา พบว่า นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการสรรหาและระบุแนวคิดสำคัญของการสรรหา หลักการ รวมทั้งกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการสรรหาไว้อย่างหลากหลาย ดังที่ได้สรุปมาต่อไปนี้

ความหมายและแนวคิดสำคัญของการสรรหา

Heneman, G., & Heneman, L. (1994) ให้เหตุผลว่า การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก และการจัดหาบุคลากรที่ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ส่งผลให้พนักงานและองค์การล้มเหลวได้อย่างไม่มีเงื่อนไข เพราะงานแต่ละงานมีความแตกต่างกันและความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันและภาระงานที่บุคลากรแต่ละคนได้รับมอบหมาย จึงควรได้รับการพิจารณาให้เหมาะสมกับความแตกต่างของคุณลักษณะและคุณภาพที่แตกต่างกันเหล่านี้ ซึ่งองค์การที่สามารถปรับใช้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม จะทำให้เกิดผลดีกับองค์การ นำไปสู่การสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจให้กับบุคลากรและจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mathis, L. & Jackson, H. (2010) เน้นว่าระบบการสรรหาเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2556) ระบุแนวคิดสำคัญของนักบริหารงานบุคคลไว้ว่า กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์การ คือ การสรรหาบุคลากร ที่สามารถตอบสนองต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ และถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

Mankikar, S. (2014) ระบุว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเริ่มมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นต่อองค์การในยุคสมัยนี้ เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกนั้น เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการประเมินทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการดังกล่าวมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยรวมเอากิจกรรมต่างๆ มากมาย เข้าไว้ด้วยกัน อาทิ ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) การได้มาซึ่งผู้สมัคร (Attaining applicants) และการกลั่นกรองคัดเลือกผู้สมัคร (Screening) ความสำคัญของการสรรหา ก็คือการจัดสรรตำแหน่งที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งถือว่าเป็นงานยาก เนื่องจากอนาคตขององค์การจะขึ้นอยู่กับกิจกรรม การสรรหาเหล่านี้ กล่าวคือ หากผู้สมัครที่มีความเหมาะสมต่อการสร้างประโยชน์ให้องค์การ ได้รับการคัดเลือก องค์การก็จะปลอดภัย แต่หากองค์การตัดสินใจผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคลก็อาจเป็นอันตรายต่อองค์การได้

Anand, V. et al. (2018) ระบุว่า การสรรหาและการคัดเลือกมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง แต่ก็ยังเป็นส่วนสำคัญจำเป็นต่อองค์การและองค์การยอมเสียค่าใช้จ่ายจำนวนนั้นเพื่อให้การดำเนินการสรรหาเป็นไปอย่างเหมาะสม เมื่อองค์การเลือกบุคลากรที่ตรงกับงาน ให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดี

และดูแลพวกเขาอย่างเหมาะสม บุคลากรเหล่านี้จะไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กรแต่ยังมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นยาวนานยิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งถือว่าควรค่าแก่การลงทุน กล่าวคือ แม้ว่าองค์กรจะมีเทคโนโลยีล้ำสมัยหรือมีแหล่งทรัพยากรทางกายภาพที่ดีที่สุด แต่หากไม่มีบุคลากรที่เหมาะสม องค์กรนั้นก็ยากที่จะไปสู่ความสำเร็จ ดังที่ต้องการได้

Anand, V. et al. (2018) ให้ความหมายของการสรรหาว่าเป็นกระบวนการสำคัญยิ่งในกระบวนการ บริหารงานบุคคล ที่ใช้ในการค้นหาและว่าจ้างผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดลงตำแหน่งใหม่หรือตำแหน่งที่มีอยู่แล้ว กระบวนดังกล่าวประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในงาน การจูงใจบุคคลให้เข้ามาสมัคร เพื่อรับการสรรหา การกลั่นกรองและคัดเลือกผู้สมัคร การว่าจ้าง และการบรรจุ

หลักการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคคลที่สมัครเข้ารับการคัดเลือกจากการสอบแข่งขันและจากการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งดำเนินการโดยคำนึงถึงความประหยัด เรื่องค่าใช้จ่ายและความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสิทธิภาพ ในการทำงานของผู้สมัครที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น และระบบการสรรหาบุคลากรที่ปรากฏอยู่โดยทั่วไปมีด้วยกัน 2 ระบบ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542; Britannica, 2019; The Free Dictionary by Farlex, 2019) คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage/Spoils System) เป็นระบบการสรรหาที่ใช้ความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือ ส่งเคราะห์กันภายในบรรดาวงศ์วานญาติ มิตร พรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะให้มีอิทธิพลเหนือความรู้ ความสามารถของบุคคล โดยมีต้องคำนึงถึงผลจากการสอบคัดเลือก ซึ่งจะพบว่าในองค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาบุคลากร ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีระบบบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การสรรหาบุคลากรจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคลากรขององค์กร กล่าวคือ องค์กรจะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรถดถอยและส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวเล็กน้อยขององค์กร

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการสรรหาที่ใช้ความรู้ ความสามารถ โดยมีหลักสำคัญในการพิจารณาสรรหาบุคคล 4 ข้อ ดังนี้

2.1 หลักความสามารถ (Ability) พิจารณาโดยใช้วิธีการกำหนดเงื่อนไขในการรับสมัครบุคลากร

2.2 หลักความเสมอภาค (Equality) พิจารณาโดยใช้วิธีการกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงานหรือเคยผ่านงานมาแล้วตามเงื่อนไขที่กำหนด

2.3 หลักความมั่นคง (Security) พิจารณาโดยการให้หลักประกันความมั่นคงของวิชาชีพให้กับบุคลากรทุกระดับ

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) พิจารณาโดยใช้วิธีกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากรให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในทุกระดับ

องค์ประกอบหลักของการสรรหา

องค์ประกอบหลักของการสรรหา (Iyer, S., 2018) ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objective)
2. ขอบข่าย (Scope)
3. กระบวนการก่อนการสรรหา (Pre-recruitment process) อาทิ การวางแผนทรัพยากร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Short term and long term resource planning) การเตรียมรายการคำอธิบายงาน (Job description list) การกำหนดค่าใช้จ่ายและแผนงบประมาณในการสรรหา (Cost & budget)
4. กระบวนการสรรหา (Recruitment process) ประกอบด้วย
 - 4.1 รูปแบบของการสรรหา เช่น การสรรหาผู้ฝึกงาน (Trainee) การสรรหาผู้ที่มีประสบการณ์ (Experienced) การสรรหาผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อมาฝึกงาน (Apprentice) การสรรหาบุคคลเพื่อรับการฝึกอบรม (On the job training: OJT)
 - 4.2 แหล่งประชาสัมพันธ์ในการสรรหาที่มีความหลากหลาย เช่น พอร์ทัลรับสมัครงาน (Employment portal) ฐานข้อมูล (Database) สังคมออนไลน์ (Social network) ที่ปรึกษา (Consultants) ผู้แนะนำภายในองค์การ (Employee referrals) สมาคมต่างๆ เช่น สมาคมอุตสาหกรรม (Industry bodies) สมาคมวิชาชีพ (Professional bodies) หนังสือพิมพ์ (Newspapers) และการรับพนักงานใหม่หรือการสรรหาจากองค์การอื่นๆ (Head hunting)
 - 4.3 กระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วย การทดสอบความถนัด (Tests-aptitude) การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric) การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว (Interview) การสัมภาษณ์ออนไลน์ (Online) ศูนย์การประเมิน (Assessment center)
 - 4.4 เกณฑ์ (Criteria) สำหรับการคัดเลือก (Selection) การคัดออก (Rejection) และการขึ้นบัญชี (Waitlist)
 - 4.5 การบรรจุบุคลากรลงตำแหน่งตามระดับการสรรหา (Positioning)
 - 4.6 แนวทางการสรรหา
 - 4.7 แนวทางการตรวจสอบสุขภาพก่อนจ้างงาน
5. กิจกรรมหลังการจ้างงาน (Post recruitment activities) ได้แก่ การเข้าร่วมงาน (Joining) การฝึกอบรมก่อนการทำงานหรือแนะนำงาน (Induction) และการปฐมนิเทศ (Orientation)
6. การปฏิเสธการจ้างงาน (Disclaimer)

การสรรหา ว่าจ้างบุคลากร หน่วยงานราชการที่รับผิดชอบกำหนดว่าต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม หรือระบบความสามารถ (ความเสมอภาคของโอกาส สมรรถนะของบุคลากร ความมั่นคงในการจ้างงาน และความเป็นกลางทางการเมือง) และคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจนผลประโยชน์ของทางราชการ สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ การบรรจุ แต่งตั้งเป็นข้าราชการ ดำเนินการด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ ตามแนวทางและวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด การรับโอนข้าราชการจากองค์กรอื่น ผ่านการประกาศรับสมัครในช่องทางต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงาน แผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน
2. กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ
3. ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป การสรรหาเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในระบบบริหารงานบุคคลที่จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตรงตามความต้องการขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งแบ่งการดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการสรรหาจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ คำอธิบายงาน แผนทรัพยากร และแผนงบประมาณ ระยะเวลาในการสรรหา ซึ่งจะต้องมีการกำหนดรูปแบบ วิธีการ หลักเกณฑ์ในการดำเนินการก่อนการคัดเลือก เมื่อคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมได้แล้ว จะเป็นการดำเนินการในระยะหลังการสรรหา โดยมีขั้นตอนการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การทดลองงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรจุหรือปฏิเสธราชการจ้างงาน

5. นโยบาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการด้านการสรรหา

ผลการศึกษาบริบทในมิติของนโยบาย กฎ ระเบียบ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการสรรหาสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นโยบายและนโยบายการสรรหา

การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายและนโยบายการสรรหา สรุปรายงานดังนี้

1. ความหมายของคำว่า นโยบาย (Policy) มีการบัญญัติไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้
 - พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายของคำว่า นโยบาย ว่าหมายถึง หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ
 - วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ระบุว่า นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติที่รัฐบาล หรือสถาบัน หรือกลุ่ม หรือบุคคล เลือกจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อใช้เป็น

แนวปฏิบัติ โดยปกติจะสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลและเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

2. หลักการเกี่ยวกับนโยบาย มีผู้สรุปไว้ดังนี้

นโยบายยังได้รับการพัฒนาหรือจัดทำโดยความละเอียดรอบคอบและเป็นที่เข้าใจโดยชัดเจนมากเพียงใด ย่อมทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากเพียงนั้น

การกำหนดนโยบายจะเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายการเมืองและการใช้หรือการปฏิบัติเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบริหาร แต่ทั้งสองฝ่ายก็ต้องมีบทบาทสัมพันธ์ต่อเนื่องกันในการกำหนดนโยบายและปฏิบัติตามนโยบาย

3. องค์ประกอบของนโยบาย มีดังนี้

องค์ประกอบของนโยบายที่สำคัญ 2 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy objectives) หมายถึง “จุดหมาย” (Ends) ที่คาดหวังให้บรรลุผล

3.2 แนวทางของนโยบาย (Policy means) หมายถึง “วิถีทาง” (Means) ที่จะทำ ให้บรรลุผลในจุดหมายนั้น ซึ่งจุดหมายหนึ่งๆ อาจมีแนวทางเพื่อการปฏิบัติที่หลากหลายในทางกลับกัน แนวทางหนึ่งอาจเพื่อการบรรลุผลเกินกว่าหนึ่งจุดหมายได้

อนึ่ง นอกเหนือจากองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy objective) แนวทางของนโยบาย (Policy means) แล้ว องค์ประกอบที่สำคัญอีกหนึ่งองค์ประกอบ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ คือ กลไกของนโยบาย (Policy mechanism) อาทิ การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ การใช้เทคนิคการบริหารแนวใหม่ หรือการสนับสนุนจากต้นสังกัด (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556)

4. รูปแบบของนโยบายการสรรหา

วิธีการในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ระบบราชการมีด้วยกัน 3 วิธี คือ การรับสมัคร สอบแข่งขันหรือคัดเลือกเข้ารับราชการ การตั้งสถานศึกษาเพื่อผลิตคนเข้ารับราชการ และการเกณฑ์ ซึ่งจะใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา จึงเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถสมัครเข้ารับราชการโดยเท่าเทียมกัน และกำหนดว่าการสรรหาในแต่ละครั้งควรได้จำนวนบุคคลมาสมัครมากและผู้ที่มาสมัครต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง ดังนั้น นโยบายในการสรรหาจึงมีหลายรูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Niglo, A. (1959) อธิบายว่า นโยบายการสรรหาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 นโยบายแบบเปิด เป็นนโยบายที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ ความชำนาญ และคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์การต้องการให้สมัครเข้าทำงานได้ เข้าถึงตำแหน่งงานทุกตำแหน่ง ทุกระดับชั้นได้โดยเสมอภาค ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้ และไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้นหรือขั้นต่ำสุดก่อน

แต่สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย โดยเปิดรับสมัครทุกวันและเวลาที่องค์กรเปิดทำการไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

ประเภทที่ 2 นโยบายแบบปิด เป็นนโยบายที่เปิดโอกาสให้กับผู้ที่สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้น เข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป และจะเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเมื่อองค์กรมีความต้องการและเมื่อมีตำแหน่งว่างเท่านั้น

พงศ์สิทธิ์ พรหมณ์ชื่น (2556) ระบุว่า นโยบายการสรรหาแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ นโยบายแบบเปิดและนโยบายแบบปิด โดยอธิบายความหมายและข้อดี ข้อเสียของแต่ละแบบไว้ดังนี้

1. นโยบายแบบเปิด เป็นการสรรหาที่ทำกันภายในระหว่างหน่วยงานที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานภาคเอกชน เน้นนโยบายแบบเปิดกว้าง คือ มีการเปิดรับสมัคร และสรรหาบุคคลอยู่ตลอดเวลาโดยใช้วิธีการแข่งขันเป็นสำคัญ

1.1 ข้อดีของการสรรหาตามนโยบายแบบเปิด มีดังนี้

1.1.1 ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ไม่ต้องจัดการฝึกอบรมบุคลากรใหม่เนื่องจากเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี ที่สามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วเพราะ

1.1.2 เป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรภายในองค์กร

1.1.3 จะเกิดการเคลื่อนไหวขยับตำแหน่งเป็นลูกโซ่จนถึงระดับล่าง

1.2 ข้อเสียของการสรรหาตามนโยบายแบบเปิด มีดังนี้

1.2.1 ไม่สามารถสรรหาได้ในตำแหน่งต่ำสุดขององค์การ เนื่องจากแหล่งสรรหาภายในมีจำนวนบุคคลน้อยกว่าแหล่งสรรหาภายนอก

1.2.2 อาจทำให้องค์การขาดการเปลี่ยนแปลงหรือขาดความริเริ่มใหม่ๆ เพราะอาจทำให้องค์การบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะงานภายในองค์กร

1.2.3 ในกรณีที่องค์การต้องการขยายตัว คุณสมบัติของบุคลากรภายในอาจมีจำกัด

1.2.4 พนักงานอาจไม่ค่อยยอมรับบุคลากรภายในที่เคยรู้จักและเป็นเพื่อนกันมาก่อน เมื่อได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานของตน

2. นโยบายแบบปิด เป็นการสรรหาที่เปิดรับสมัครบุคคลทั่วไป แต่ไม่ได้เปิดรับตลอดเวลา จะเปิดรับเฉพาะเมื่อมีความต้องการเท่านั้น

2.1 ข้อดีของการสรรหาแบบปิด มีดังนี้

2.1.1 เหมาะสำหรับองค์การที่ขยายตัวเพื่อประกอบกิจการใหม่ๆ

2.1.2 ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากได้บุคลากรที่มีความคิดแปลกใหม่จากหลายแหล่งเข้าสู่องค์การ

2.1.3 องค์การมีโอกาสนในการเลือกบุคลากรอย่างกว้างขวางมากกว่า
แหล่งสรรหาภายใน

2.2 ข้อเสียของการสรรหาแบบปิด มีดังนี้

2.2.1 สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

2.2.2 ในกรณีที่บรรจุบุคคลภายนอกเข้าสู่ตำแหน่งสูงที่ว่างลง
จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรภายในองค์การที่ทำงานอยู่ก่อน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541) กล่าวว่า รูปแบบการสรรหาบุคลากรตามแนวคิด
ของนักทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการได้ 2 แนวทาง โดยอธิบายความหมายและข้อดี ข้อเสียของแต่ละ
แนวทาง ไว้ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ
ประสบการณ์ เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ มีข้อดี ข้อเสียดังต่อไปนี้

1.1 ข้อดีของการสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ มีดังนี้

1.1.1 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่ได้เลื่อนให้ดำรงตำแหน่ง
ที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้ได้ทำสิ่งใหม่ๆ หรือทำในสิ่งที่ถนัด แสดงความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจ
ในงาน รวมถึงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อความก้าวหน้า
ของตน

1.1.2 ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลาในการสรรหา ในการฝึกอบรม
หรือสร้างแรงจูงใจ

1.2 ข้อเสียของการสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ มีดังนี้

1.2.1 ขาดความคิดสร้างสรรค์ มุมมองใหม่ๆ และแนวคิดในการสร้าง
นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเคยชินและยึดติดอยู่ในกรอบแนว
ปฏิบัติเดิมๆ ขององค์การ

1.2.2 ไม่ได้คนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์
ที่เหมาะสมกับงานและความต้องการ เนื่องจากมีตัวเลือกที่จำกัด

1.2.3 บุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการขยายตัวขององค์การ ซึ่งจะส่งผล
ต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความเครียด
ท้อแท้ และเหนื่อยล้า ส่งผลให้การขยายตัวขององค์การถดถอย

2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การที่มีความเหมาะสม มีข้อดีและ
ข้อเสียดังต่อไปนี้

2.1 ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอก มีดังนี้

2.1.1 ได้บุคลากรที่มีความหลากหลายของความรู้ ความสามารถ และทักษะ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร

2.1.2 ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความต้องการ เนื่องจากมีตัวเลือกที่มากขึ้น หลากหลายขึ้น

2.1.3 แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กร

2.2 ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

2.2.1 ทำให้สิ้นเปลืองเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการโฆษณา การประกาศรับสมัครผ่านช่องทางต่างๆ

2.2.2 ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในด้านของการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งบริหาร

2.2.3 ส่งผลให้เกิดบรรยากาศเชิงลบในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งทางความคิด ทศนคติ หรือทำให้การประสานงานที่ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรถดถอย

ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจข้อดีและข้อเสียดังกล่าวก่อน พิจารณาเลือกดำเนินการตามรูปแบบที่เห็นว่ามีความเหมาะสมและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

กฎ ระเบียบของการสรรหาข้าราชการครู

การศึกษาเอกสารในมติกฎ ระเบียบของการสรรหา มุ่งเน้นศึกษากฎ ระเบียบของการสรรหา ข้าราชการครูในประเทศไทย และกฎ ระเบียบของการสรรหาครูในต่างประเทศ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กฎ ระเบียบของการสรรหาข้าราชการครูในประเทศไทย

การดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สำคัญของการจัดการศึกษาก็จำเป็นต้องอาศัยระบบการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ Barber, M. & Mourshed, M. (2007) ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเป็นครูและพัฒนาบุคลากร ให้เป็นครูที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในระบบของโรงเรียนชั้นนำที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในโลก เนื่องจากคุณภาพของครูเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนั้นแล้ว รายงาน การวิจัยของ TDRI (2016) และ Thai Publica (2014) ยืนยันว่า มาตรฐานของระบบการสรรหาบุคลากร ของครูมีความสำคัญต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพซึ่งระบบการสรรหาข้าราชการครูของประเทศไทยมีกฎหมายและระเบียบตามพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่เกี่ยวข้องดังนี้

ประกาศหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 เรื่อง การบริหารงาน บุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 มีคำสั่งให้ ก.ค.ศ. ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

เป็นประธานกรรมการ (2) กรรมการผู้ที่เป็นโดยตำแหน่ง ได้แก่ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ เลขาธิการคุรุสภา (3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งจากบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการศึกษา และด้านกฎหมาย ด้านละ 1 คน ให้เลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นกรรมการและเลขานุการ และให้เลขาธิการ ก.ค.ศ. แต่งตั้งข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. จำนวนไม่เกิน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ในกรณีที่จะแต่งตั้ง ข้าราชการพลเรือนหรือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดให้เป็นกรรมการตาม (3) ผู้นั้นต้อง ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงหรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 30 หมวด 2 กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของข้าราชการครูไว้ดังนี้

1. มีสัญชาติไทย
2. มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์
3. เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
4. ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น
5. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรค ตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.
6. ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น หรือถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายองค์การวิชาชีพ
7. ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีสำหรับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูและ บุคลากรทางการศึกษา
8. ไม่เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
9. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย
10. ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่เป็นโทษ สำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
11. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์การ มหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือองค์การระหว่างประเทศ
12. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัย ตามพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น
13. ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงาน ในหน่วยงานของรัฐ

ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานตำแหน่งตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.4/ว 20 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 กล่าวคือ

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนด เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ครูผู้ช่วย
2. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือหลักฐานที่ใช้แสดงในการประกอบวิชาชีพครู ตามที่คุรุสภาออกให้เพื่อปฏิบัติหน้าที่สอน ก่อนการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

นอกจากนั้น มาตรา 45 ระบุว่า การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 ได้มีคำสั่งให้ ก.ค.ศ. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และในวรรค 3 กรณีที่ ก.ค.ศ. เห็นสมควรจะมอบหมายให้ กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ซึ่ง ก.ค.ศ. ตั้งตามมาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ส่วนราชการหรือหน่วยงานการศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการตามวรรคสองก็ได้ ในส่วนของหลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน วิธีการดำเนินการที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในบัญชีอื่น การยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และรายละเอียดเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การสรรหาข้าราชการครูใหม่ในประเทศไทย ดำเนินการเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย 3 ภาค ได้แก่

1. ภาคการทดสอบความรู้ (Knowledgeable test) ประกอบด้วย สถานการณ์ปัจจุบัน (Current issues) นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล (Government educational policy) วัฒนธรรม และประเพณีไทย (Thai traditions and cultures) กฎหมายการศึกษา (Education laws) และความเชี่ยวชาญ ด้านภาษาอังกฤษ (English competency)
2. ภาคการทดสอบตรรกะและการใช้เหตุผล (Logical and reasoning test) ประกอบด้วย คณิตศาสตร์ (Mathematics) ภาษาไทย (Thai language) และตรรกะและการใช้เหตุผล (Logical and reasoning)

3. ภาคการทดสอบคุณธรรมและจริยธรรม มาตรฐานวิชาชีพผู้สอน มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Moral and ethics, teaching profession standards, basic education standards test)

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ภาค ได้แก่

1. ภาคการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Academic knowledge test) ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) การคิดเชิงวิพากษ์และวิธีการจัดการสอนที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Critical thinking and child-centered management teaching method) จิตวิทยาโรงเรียนและการแนะแนวการศึกษา (School psychology and educational guidance) การพัฒนาผู้เรียน (Students development) การจัดการชั้นเรียน (Classroom management) การวิจัยเชิงวิชาการ (Academic research) สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (Educational media, innovation, and technology) และการวัดและประเมินผลการศึกษา (Educational assessment and evaluation)

2. ภาคการทดสอบความรู้เฉพาะทาง (Specific field of knowledge test) ประกอบด้วย การทดสอบข้อเขียนและปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับสาขาวิชาที่สมัคร

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นไปเพื่อวัดความเหมาะสมทางวิชาชีพครู โดยพิจารณาจากประสบการณ์การศึกษาและส่วนตัว (Personal and education background) ร่วมกับ บุคลิกภาพ (Personal characteristics)วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) ความฉลาด (Intelligence) ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะคิด และอุดมการณ์ (Creativity, attitude, and ideology)

ส่วนของการสรรหาครูอัตราจ้างและพนักงานราชการนั้น สถานศึกษาจะเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการสรรหาเอง โดยวิธีการและหลักเกณฑ์เฉพาะที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนด

กฎระเบียบของการสรรหาครูในต่างประเทศ

สรุปผลการประชุมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาครูในต่างประเทศ (OTEPC, 2016) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการสรรหาที่มีความหลากหลายไปตามแต่องค์การในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การสรรหาครูใหม่ในประเทศมาเลเซีย ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับสมัครผ่านออนไลน์ (Online application)
2. การทดสอบความเหมาะสมกับคุณสมบัติที่คาดหวัง (Prospective eligibility test)
3. การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview)
4. คณะกรรมการการคัดเลือก (Selection committee)

การสรรหาครูใหม่ในประเทศสิงคโปร์ ดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การคัดรายชื่อผู้ผ่านคุณสมบัติขั้นต้น (Shortlisting) จะเป็นการดำเนินการ โดยการคัดกรองคุณสมบัติด้านคุณวุฒิการศึกษาและด้านการสอน

2. การสัมภาษณ์ (Interview) กำหนดให้มีการดำเนินการโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผ่านคณะกรรมการซึ่งรวมผู้บริหารสถานศึกษา

3. การประเมินเพิ่มเติม (Additional assessment) ดำเนินการเพื่อทดสอบความเชี่ยวชาญพื้นฐานและความสามารถในการถ่ายทอดหลักสูตร

4. การฝึกอบรมภาคบังคับ (Compulsory school stint) กำหนดให้ครูที่ไม่มีประสบการณ์การสอนที่ได้รับการแต่งตั้ง เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับภาระงานของครู อาทิ การสอนในชั้นเรียน กิจกรรมของสถานศึกษา โดยมีครูที่มีประสบการณ์เป็นผู้ให้คำแนะนำ

5. การฝึกอบรม (Teacher training) เป็นการให้ความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพอย่างเข้ม ครูฝึกสอนที่ไม่ผ่านมาตรฐานที่ต้องการจะถูกคัดออกจากโปรแกรม

การสรรหาครูใหม่ในประเทศฟิลิปปินส์ ดำเนินการเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประกาศตำแหน่งว่าง (Posting of vacancies) ควรจะจัดให้มีการดำเนินการภายในอย่างน้อย 10 วันทำการ

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร (Creation of personnel selection board)

3. การรับสมัคร (Submission of application)

4. การกลั่นกรองและประเมินผู้สมัคร (Screening and evaluation of application) ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ (Interview) การทดสอบความเชี่ยวชาญทางภาษาอังกฤษ (English proficiency test) และการทดสอบสอน (Demonstration teaching)

5. การประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก (Posting of selection line up) กระทำภายในอย่างน้อย 15 วันทำการ

6. การพิจารณาประเมินของผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง (Assessment of the appointment authority)

7. การประกาศผลการแต่งตั้ง (Posting of appointment) กระทำภายในอย่างน้อย 15 วันทำการ

6. บริบทองค์การ

บริบทองค์การของสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์ จุฬารัตน ราชวิทยาลัย ทั้ง 12 แห่ง สรุปรายงานเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) บริบททั่วไป ประกอบด้วย ที่ตั้ง และพื้นที่บริการ วิทยุทัศน์ อุดมการณ์และเป้าหมาย อัตลักษณ์ โครงสร้างการบริหาร โครงสร้างหลักสูตร และภารกิจและหน้าที่ของครู รวมถึง 2) ศักยภาพขององค์การ ประกอบด้วย ศักยภาพด้านการบริหาร ศักยภาพด้านการจัดการศึกษา และศักยภาพด้านเครือข่าย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

บริบททั่วไป

กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยมีโรงเรียนที่ตั้งขึ้นในแต่ละภูมิภาค รวม 12 แห่ง เดิมมีการจัดการเรียนการสอนตามระบบปกติ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2551 ได้ทดลองเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ใช้หลักสูตรที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ในฐานะโรงเรียนต้นแบบ และได้ประกาศตั้งเป็นกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาคอย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2552 โดยเปิดรับนักเรียนเข้าศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2554 ทั้งในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

การพัฒนาโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยเป็นไปเพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาที่เป็นเลิศให้กับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี ที่กระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ ในส่วนภูมิภาค โดยมีจุดประสงค์ที่จะเตรียมกำลังคนที่มีคุณภาพสูงด้านวิทยาศาสตร์ (Sciences) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรม (Engineering) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) หรือ STEM ให้มีศักยภาพที่สามารถรองรับและสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มผู้ลงทุนจากต่างประเทศในตลาดงานด้านอุตสาหกรรม วิศวกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และโครงการต่างๆ ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 โดยเฉพาะโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) (กลุ่มโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย, 2555)

ที่ตั้งและพื้นที่บริการ

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยขึ้นในปี พ.ศ. 2537 รวมทั้งสิ้น 12 แห่งด้วยกัน โดยกระจายอยู่ใน 5 ภูมิภาคทั่วประเทศ และได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาที่เน้นการพัฒนาศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนที่ตั้งขึ้นใน 12 จังหวัด มีพื้นที่ที่รับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่บริการที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยประจำภาคเหนือ มี 2 แห่ง ดังนี้

1.1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย เชียงราย ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง และจังหวัดลำพูน

1.2 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย พิษณุโลก ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดตาก จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิจิตร จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย และจังหวัดอุตรดิตถ์

2. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยประจำภาคกลาง มี 3 แห่ง ดังนี้

2.1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ลพบุรี ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลพบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสระบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดอุทัยธานี

2.2 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ปทุมธานี ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรปราการ และกรุงเทพมหานคร

2.3 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย เพชรบุรี ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสุพรรณบุรี

3. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยประจำภาคตะวันออก มี 1 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ชลบุรี ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว

4. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยประจำภาคใต้ มี 3 แห่ง ดังนี้

4.1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ตรัง ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดตรัง จังหวัดภูเก็ต จังหวัดกระบี่ จังหวัดพังงา จังหวัดระนอง

4.2 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย นครศรีธรรมราช มีพื้นที่บริการครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดสงขลา จังหวัดชุมพร จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสุราษฎร์ธานี

4.3 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย สตูล ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสตูล จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี

5. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยประจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 3 แห่ง ดังนี้

5.1 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย เลย ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเลย จังหวัดอุดรธานี จังหวัดขอนแก่น จังหวัดสกลนคร จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดบึงกาฬ

5.2 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดมหาสารคาม

5.3 โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย มุกดาหาร ซึ่งมีพื้นที่บริการครอบคลุม 7 จังหวัดได้แก่ จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดนครพนม จังหวัดยโสธร จังหวัดร้อยเอ็ด และจังหวัดอำนาจเจริญ

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยที่กำหนดไว้ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 กำหนดให้โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีศักยภาพสูงหรือมีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1- 6 ซึ่งมีจุดเน้นสำหรับผู้เรียนกลุ่มที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ในพื้นที่รับผิดชอบจัดการศึกษาในลักษณะโรงเรียนประจำให้มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของนานาชาติ ผู้เรียนมีจิตวิญญาณของการเป็นนักวิจัยและนักประดิษฐ์คิดค้น มีสุขภาพพลานามัยที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม รักการเรียนรู้ มีความเป็นไทย มีความมุ่งมั่นพัฒนาประเทศชาติ มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ

อุดมการณ์และเป้าหมาย

กลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยมีอุดมการณ์และเป้าหมายในอันที่จะพัฒนาและปลูกฝังผู้เรียนให้มีความพร้อมที่จะเป็นนักวิจัย นักประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และเป็นผู้มีศักยภาพสูงด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยีในระดับเดียวกันกับนักวิจัยชั้นนำของนานาชาติ นอกจากนี้ ยังต้องสร้างให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณที่จะมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศด้วยเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัยให้กับสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการสร้างสังคมที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ในขณะเดียวกันกับการสร้างสังคมที่ยั่งยืนและสมานฉันท์

อัตลักษณ์

โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ทั้ง 12 แห่ง มีการกำหนดปรัชญา นิยาม คำขวัญ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ อุดมการณ์และเป้าหมาย เอกลักษณ์ สีประจำโรงเรียน ดอกไม้ประจำโรงเรียน และนโยบายในภาพรวมที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในบางประการที่แตกต่างตามความเหมาะสมของบริบทแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

โครงสร้างการบริหาร

การกำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ทั้ง 12 แห่ง ในภาพรวม แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย ส่วนที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านบริหารทั่วไป ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านระเบียบวินัย ด้านนโยบายและแผน ด้านบริหารงานหอพัก

เป็นอาทิ ซึ่งอาจมีการกำหนดส่วนงานด้านอื่นๆที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละสถานศึกษา
 3) กลุ่มวิชาการ ประกอบด้วย ส่วนที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านบริหารจัดการศึกษา และด้านพัฒนาวิชาการ
 และ 4) กลุ่มอื่นๆ อาทิ ที่ปรึกษาสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมผู้ปกครองนักเรียนและครู
 เครือข่ายอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

โครงสร้างหลักสูตร

โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ทั้ง 12 แห่ง จัดการเรียนการสอนเป็น 2 ระดับ
 ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยกำหนดหลักสูตรการจัดการเรียนรู้
 ของผู้เรียน แต่ละระดับชั้นใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการกำหนดหลักสูตรแกนกลางในรายวิชา
 พื้นฐานให้ตรงกับที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง เป็นการกำหนดหลักสูตรเฉพาะของสถานศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียน
 ให้มีความเป็นเลิศทัดเทียมกับผู้เรียนในสถานศึกษาระดับสากล ซึ่งมีรายละเอียดของการจัดการศึกษา
 ตามหลักสูตรดังกล่าว ดังต่อไปนี้

หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น

หลักสูตรระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย นอกจากจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีอุดมการณ์และคุณลักษณะตามอุดมการณ์และ
 เป้าหมายของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยแล้ว ยังมีความครอบคลุมสาระการเรียนรู้
 ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ของกระทรวงศึกษาธิการและครอบคลุม
 สาระของข้อกำหนดของการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานอีกด้วย หลักสูตรดังกล่าวจึงประกอบด้วย กลุ่มวิชาสำคัญ 3 กลุ่มวิชา ร่วมกับการจัดกิจกรรม
 เสริมหลักสูตร 1 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลุ่มวิชาพื้นฐาน เป็นการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เช่นเดียวกับหลักสูตรแกนกลาง
 ทุกประการ ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาต่างๆ ใน 8 กลุ่มสาระ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระ
 การเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา) กลุ่มสาระการเรียนรู้
 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้
 ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

2. กลุ่มวิชาเพิ่มเติมกลุ่มที่ 1 เป็นการจัดให้มีกลุ่มวิชานี้ขึ้น เพื่อที่จะตอบสนอง
 ต่ออุดมการณ์และให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค รวมถึง
 เป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพระดับนานาชาติ ตามแนวคิดและข้อกำหนดของโรงเรียน
 มาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาต่างๆ ใน 6
 กลุ่มสาระ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้
 วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระ
 การเรียนรู้ การงานอาชีพและเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

3. กลุ่มวิชาเพิ่มเติมกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มวิชาเลือกเสรีที่จัดให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความรัก ความถนัด และความสนใจ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยต้องเลือกลงทะเบียนเรียนรายวิชาเพิ่มเติมกลุ่ม 2 อีกไม่ต่ำกว่า 4 หน่วยกิต ผู้เรียนจึงจะจบหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาต่างๆ ใน 6 กลุ่มสาระ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

4. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนต้องเข้าร่วมให้ครบตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนดไว้ตามหลักสูตรระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาผู้เรียนใน 3 ด้าน ได้แก่ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์

หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย

หลักสูตรระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยจัดโครงสร้างให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีลักษณะเป็นหลักสูตรรายบุคคล (Customized curriculum) จัดรายวิชาและกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้เลือกตามศักยภาพ ความถนัด ความสนใจ หลักสูตรดังกล่าวแบ่งเป็นกลุ่มวิชาสำคัญ 3 กลุ่มวิชา ร่วมกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรอีก 1 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่นเดียวกับหลักสูตรระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลุ่มวิชาพื้นฐาน เป็นการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เช่นเดียวกับหลักสูตรแกนกลางทุกประการ ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาต่างๆ ใน 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสุดท้าย ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

2. กลุ่มวิชาเพิ่มเติม กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มวิชาที่จัดให้มีขึ้นเพื่อตอบสนองกับอุดมการณ์และให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค รวมถึงเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพระดับนานาชาติ ตามแนวคิดและข้อกำหนดของโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาต่างๆ ใน 5 กลุ่มสาระ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รวมกับรายวิชาทักษะชีวิตอีก 1 รายวิชา

3. กลุ่มวิชาเพิ่มเติม กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มวิชาเลือกเสรีที่จัดให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความรัก ความถนัดและความสนใจ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

โดยต้องเลือกลงทะเบียนเรียนรายวิชาเพิ่มเติมกลุ่ม 2 อีกไม่ต่ำกว่า 4 หน่วยกิต ผู้เรียนจึงจะจบหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาต่างๆ ใน 6 กลุ่มสาระ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

4. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนต้องเข้าร่วมให้ครบตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่โรงเรียนกำหนดไว้ตามหลักสูตรระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาผู้เรียนใน 3 ด้าน ได้แก่ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

ภารกิจและหน้าที่ของครู

ครูในโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยที่ปฏิบัติหน้าที่สอนจะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ครูผู้สอนประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้และครูปฏิบัติการประจำห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีภารกิจ และหน้าที่ดังต่อไปนี้

ครูผู้สอนประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละคนจะปฏิบัติภารกิจหน้าที่เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง เป็นการสอนตามตารางสอนปกติเฉลี่ย 15 ชั่วโมง/สัปดาห์ และปฏิบัติภารกิจอื่น 35 ชั่วโมง/สัปดาห์ เช่น ที่ปรึกษาการจัดกิจกรรมชุมนุม ให้คำปรึกษาการทำงานวิจัย ครูที่ปรึกษาประจำชั้น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและอื่นๆ การทำวิจัยของครู การตรวจงาน ตรวจการบ้านและให้คำปรึกษา รวมเป็นเวลา ปฏิบัติงานปกติ สัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง

ครูปฏิบัติการเป็นผู้ที่อยู่ประจำห้องปฏิบัติการซึ่งมีห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์เป็นหัวใจของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติทดลองจริง ประกอบด้วย ห้องปฏิบัติการเคมีและชีววิทยา ห้องปฏิบัติการฟิสิกส์และดาราศาสตร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์โลกและธรณีวิทยา และห้องปฏิบัติการงานช่าง ครูที่ประจำห้องปฏิบัติการจะทำหน้าที่สอน ฝึกทักษะ และแนะนำในวิธีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ให้กับผู้เรียน ดูแลความปลอดภัยในการใช้เครื่องมือปฏิบัติการ บำรุงรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องมือ รวมถึงให้บริการการใช้งานห้องปฏิบัติการแก่ผู้เรียน และคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ จนกระทั่งเวลา 20.00 น. ของทุกวัน

ศักยภาพขององค์กร

ศักยภาพของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ให้กับผู้เรียนที่มีคุณลักษณะพิเศษให้เป็นผู้เรียนที่มีคุณภาพตามอุดมการณ์และเป้าหมาย และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร สรุปได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ศักยภาพด้านการบริหาร ศักยภาพด้านการจัดการศึกษา และศักยภาพด้านเครือข่าย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ศักยภาพด้านการบริหาร ความสำเร็จของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยเกิดขึ้นผ่านการดำเนินงานด้านการบริหารที่เข้มแข็งของคณะกรรมการบริหารโครงการพัฒนาโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีให้ช่วยกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในทุกๆ ด้านทำให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับดีมาก ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ จะได้รับการคัดสรรและแต่งตั้งมาจากผู้ทรงคุณวุฒิในหลายๆ ด้าน รวมถึงผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญของประเทศ ซึ่งการดำเนินการในลักษณะของคณะกรรมการนี้ ช่วยให้การพัฒนาโรงเรียนทั้ง 12 แห่ง ภายในกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยมีความเป็นเอกภาพและเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

2. ศักยภาพด้านบริหารการจัดการศึกษา ความสำเร็จของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากการจัดการศึกษาแนวใหม่ ทำให้ผู้เรียนมีผลการเรียนและผลงานทางวิชาการที่มีความโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ในหลายด้าน อาทิเช่น ผู้เรียนมีผลการสอบ PISA ที่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของประเทศ OECD และอยู่ในระดับเดียวกับประเทศที่ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 1 ของโลก นอกจากนี้ผู้เรียนยังมีความสามารถ ในการสอบเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ และยังมีผลงานวิจัยระดับรางวัลที่ได้รับจากการนำเสนอผลงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติกำหนดให้มีตัวชี้วัดของผู้เรียนทั้งในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)

1. ผู้เรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 มีผลการเรียนเฉลี่ยทุกรายวิชา ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป
2. ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ อยู่ในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 99
3. ผู้เรียนมีศักยภาพการสื่อสารภาษาอังกฤษอยู่ในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR
4. ผู้เรียนมีผลการประเมินระดับนานาชาติของกลุ่มประเทศ OECD (PISA) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศพัฒนาแล้ว

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)

1. ผู้เรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 มีผลการเรียนเฉลี่ยทุกรายวิชา ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป
2. ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ อยู่ในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 99
3. ผลการทดสอบความถนัดทั่วไป (GAT) ความถนัดทางคณิตศาสตร์ (PAT 1) และความถนัดทางวิทยาศาสตร์ (PAT 2) อยู่ในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 90
4. ผู้เรียนมีศักยภาพการสื่อสารภาษาอังกฤษอยู่ในระดับ B1 ตามมาตรฐาน CEFR
5. ผู้เรียนที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในแต่ละปี จำนวนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ศึกษาต่อทางด้าน STEM (ไม่รวมแพทยศาสตร์) ได้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ไม่ต่ำกว่าปีละ 12 ทุน

และได้ทุนศึกษาต่อภายในประเทศ ไม่ต่ำกว่าปีละ 60 ทุน และในจำนวนทั้งหมดนี้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นนักวิจัยอย่างน้อยร้อยละ 10

3. ศักยภาพด้านเครือข่าย ความสำเร็จของกลุ่มโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ส่วนหนึ่งมาจากการได้รับความอนุเคราะห์ ส่งเสริม และสนับสนุนของเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ที่เข้มแข็ง ได้แก่

3.1 เครือข่ายภายในประเทศ อาทิเช่น เครือข่ายทางวิชาการ ได้แก่ มหาวิทยาลัย ในพื้นที่บริการของแต่ละภูมิภาคที่ให้ความอนุเคราะห์ร่วมเป็นพี่เลี้ยงด้านการเป็นที่ปรึกษาโครงการและการฝึกประสบการณ์ให้กับครูและนักเรียน

3.2 เครือข่ายภายนอกประเทศ อาทิเช่น กระทรวงศึกษาธิการ วัฒนธรรม กีฬา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีของประเทศญี่ปุ่น สถาบัน KOSEN ที่มีการลงนามความร่วมมือในการทำกิจกรรมทางวิชาการร่วมกัน Japan Foundation (JF) Japan International Cooperation Agency (JICA) Japan Science and Technology Agency (JST)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสืบค้นงานวิจัยในรูปของเอกสารและการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ได้แก่ บทความวิจัย สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการสรรหา ระบุถึงหลักการและองค์ประกอบของระบบ การสรรหา อาทิ วิธีการ ขั้นตอน ช่องทางการสรรหา กระบวนการ และเกณฑ์การคัดเลือกในระบบ การสรรหา โดยสรุปรายละเอียดให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ในระบบการสรรหาตามลำดับ ปีก่อนหลัง ดังนี้

อุบล รักการงาน (2532) ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 โดยได้สรุปหลักการของระบบคุณธรรม (Merit system) ที่ผู้บริหารองค์การต้องยึดถือเป็นหลักสำคัญ ในการดำเนินการสรรหาบุคคล เนื่องจากระบบนี้เป็นที่ยอมรับว่าเป็นระบบที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพ ของการดำเนินการขององค์การทั้งด้านการบริหารและด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักการสำคัญของระบบ คุณธรรม คือ การจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ซึ่งเป็นระบบที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบ คุณธรรม ระบบอุปถัมภ์รวมความถึงระบบชู้เลี้ยง ระบบเล่นพวก และระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่ไม่เปิดโอกาสที่ทัดเทียม ในการสรรหาบุคคล ส่งผลให้องค์การไม่สามารถสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถไว้ปฏิบัติงานได้ และแนวคิดที่ยึดถือเป็นเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลตามระบบคุณธรรม ซึ่งมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ การใช้หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ และหลักความมั่นคง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หลักความเสมอภาค

หลักความเสมอภาค เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติและความรู้ ความสามารถ ตามเกณฑ์ที่กำหนดสมัครเข้ารับการสรรหาและคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน

หลักความสามารถ

หลักความสามารถเป็นการพิจารณาเลือกสรรบุคคลที่ยึดหลักความรู้ความสามารถ เป็นสำคัญ

หลักความมั่นคง

หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันในการได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ตราบเท่าที่ยังสามารถปฏิบัติหน้าที่ มีความประพฤติดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่ เพื่อป้องกันมิให้ ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากราชการโดยปราศจากความผิด และเป็นการส่งเสริมให้มีกำลังใจในการ ปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผลดีที่สุด ไม่ต้องกังวลว่าจะถูกกลั่นแกล้งหรือแสวงหาผลประโยชน์ในทางอื่น รวมทั้งความมั่นคงปลอดภัยภายหลังการออกจากงานแล้ว

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538) ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12 ได้กล่าวถึงแนวคิดของการสรรหาบุคคลว่าเป็นความพยายาม ในการเสาะหาบุคลากรจากทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อเข้าสู่ กระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและ ความต้องการขององค์การ ภายใต้ระบบที่ชัดเจน เกณฑ์การคัดเลือกที่มีมาตรฐานและเป็นธรรม

Vickers, G. et al. (2005) ศึกษาวิจัย เรื่อง A cross country comparison of best practices in recruitment and selection โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร แคนาดา และนิวซีแลนด์ พบว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นที่รู้จัก ในระดับสากล มี 8 วิธีปฏิบัติ ได้แก่

1. การวิเคราะห์เนื้องานอย่างละเอียด (Job analysis) เพื่อระบุถึงทักษะ ความรู้ และ ทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. สร้างโมเดลตัวชี้วัดสมรรถนะ (Competency model) ที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
3. ประชาสัมพันธ์ตำแหน่งว่างและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา (Job advertisement and attractive recruiting activities) เพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้เข้ามาสมัคร
4. จัดทำรายชื่อผู้สมัคร (Short list) ที่ผ่านการตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นที่จำเป็น ต่อตำแหน่งงาน
5. สัมภาษณ์ (Interview) ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากรายชื่อผู้สมัครที่ได้ทำได้
6. ตรวจสอบประวัติและข้อมูลอ้างอิงอื่นๆ (Reference and background check)
7. ประเมินผู้สมัคร (Evaluation & selection) จากวิธีการสัมภาษณ์และหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องที่รวบรวมจากการตรวจสอบประวัติและข้อมูลอ้างอิงอื่นๆ และคัดเลือกบุคคลเพื่อรับเข้าทำงาน
8. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศที่ออกแบบมาเพื่อต้อนรับและให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่

มารดารัตน์ สุขสง่า (2554) ศึกษาวิจัย เรื่อง ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย และศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core employee competency) ซึ่งผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 10 อันดับ เรียงจากความสำคัญมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (ระดับ 5.00) ความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความสำเร็จ (ระดับ 4.95) การคิดสิ่งใหม่ (ระดับ 4.93) การคิดเชิงกลยุทธ์ (ระดับ 4.88) ความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง (ระดับ 4.66) ใฝ่เรียนรู้ (ระดับ 4.71) การเป็นผู้นำในทีม (ระดับ 4.61) ความสามารถในการใช้ภาษา (ระดับ 4.49) ความมีจริยธรรม (ระดับ 4.46) และ การคิด นอกกรอบ (ระดับ 4.44)

2. แนวทางการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Core competency) ใช้แนวคิดการบริหารขีดความสามารถ (Competency based management) ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ระบบการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการพัฒนาบุคลากร และการปลูกฝังจริยธรรม ตลอดจนการดูแลผลตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อม ในการทำงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากร โดยเฉพาะกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดเสมอ (Best recruit and retain) เน้นการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency based interview เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดี มีคุณภาพสูงและซื่อสัตย์ เข้ามาร่วมงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษาวิจัย คือ สถาบันการศึกษาที่ผลิตทรัพยากรบุคคลเข้าสู่ตลาดแรงงาน ควรพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะทางปัญญา ทักษะการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะตรงตามขีดความสามารถที่องค์กรพึงประสงค์ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ การคิดสิ่งใหม่ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใฝ่เรียนรู้ การเป็นผู้นำในทีม ความสามารถในการใช้ภาษา ความมีจริยธรรม และการคิดนอกกรอบ

Bhoganadam, S. & Rao, D. (2014) ศึกษาวิจัย เรื่อง A study on recruitment and selection process of Sai Global Ramtexas (India) Private Limited โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการสรรหาและคัดเลือก รวมถึงระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์กระบวนการสรรหาขององค์กรระบุว่าบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ากระบวนการสรรหาขององค์กรเป็นไปตามหลักจริยธรรมและมีความโปร่งใสและเงื่อนไขที่จูงใจผู้สมัครส่วนใหญ่ ได้แก่ สภาพการทำงาน (Working conditions) รองลงมาเห็นว่าเงื่อนไขทั้ง

3 ประการ ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ และเจตนาที่ดีขององค์กร มีความสำคัญในการจูงใจผู้สมัครเท่าๆกัน นอกจากนี้ ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสรรหาส่งผลอย่างมากต่อการทำงาน ซึ่งเท่ากับการสร้างเลือดใหม่หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆให้กับองค์กร

Khanna, P. (2014) ศึกษาวิจัย เรื่อง Recruitment and selection: a need of the hour for organizational success โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1. องค์กรใช้กระบวนการจัดทำมาตรฐานสมรรถนะที่เหมาะสมในการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครหรือเพียงทดลองผู้สมัครด้วยกระบวนการที่ผิดเพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น
2. ผลลัพธ์ของนโยบายการคัดเลือก การกำหนดสมรรถนะบุคลากร และการสรรหาที่ถูกต้องที่มีต่อผู้สมัครและบุคลากรในองค์กร

ผลการวิจัยเผยให้เห็นว่า

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ผิดทาง (Misleading recruitment and selection) ส่งผลเชิงลบต่อผู้สมัครและบุคลากรในองค์กร
 2. มาตรฐานสมรรถนะ (Competency mapping) เป็นหนึ่งในการประเมินหลักที่จะช่วยสร้างความถูกต้องชอบธรรมและโอกาสอันเท่าเทียมในการสรรหาและจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน (Talented applicants) ตามความต้องการขององค์กร
 3. การนำเข้ายุทธศาสตร์การสรรหาและคัดเลือกที่ผิด (False recruitment and selection strategies) มาใช้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านการตลาดขององค์กร
 4. ปัจจัยต่างๆ อาทิ การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน (Talented applicants)
 5. การใช้อำนาจ (Power) สถานะ (Status) ตำแหน่ง (Position) ระดับ (Level) และการปกครองแบบลำดับชั้น ไม่ช่วยให้องค์กรสรรหาหรือคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมได้
- ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ มีดังนี้

1. การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกควรตั้งอยู่บนหลักการด้านโอกาสที่เท่าเทียม
2. คำอธิบายงานและลักษณะงานต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนในเรื่องของบทบาท ความรับผิดชอบ และหน้าที่ ทั้งที่เป็นทักษะจำเป็นและทักษะที่พึงประสงค์
3. การอธิบายเกณฑ์การคัดเลือกและการประเมินให้กับผู้สมัคร
4. การประชาสัมพันธ์การรับสมัครควรอธิบายเกณฑ์การคัดเลือกไว้อย่างชัดเจน
5. การเสนอค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่สุดให้กับผู้สมัครที่มีความเหมาะสม

McCullagh, M. et al. (2014) ศึกษาวิจัย เรื่อง Strategies to enhance participant recruitment and retention in research involving a community-based population โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการหรือยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการสรรหา และการดำรงรักษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์ในการสรรหาและการดำรง

รักษาที่มีฐานมาจากปรัชญาที่ว่าด้วยการมีผลประโยชน์ร่วมกัน การสร้างความรู้ ความเหมาะสม สอดคล้องตามวัฒนธรรม และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรกัน ผ่านกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ทำให้องค์การสามารถเข้าถึงผู้สมัครทุกกลุ่มเป้าหมาย เปิดโอกาสในการ คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสร้างความสำเร็จอย่างสูงให้กับ กระบวนการสรรหาและดำรงรักษาขององค์การ

Mankikar, S. (2014) ศึกษาวิจัย เรื่อง A critical study on recruitment and selection with reference to HR consulting firms โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบของนโยบาย ภาวลักษณ์ และค่าความนิยมขององค์การในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

1. นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาช่วยให้สามารถสรรหาบุคคลที่มีทักษะตรงตาม ตำแหน่ง และความต้องการขององค์การ
2. ภาวลักษณ์และค่าความนิยมขององค์การช่วยให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือก บุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย มีดังนี้

1. เกณฑ์การคัดเลือกผู้สมัครต้องมีการปรับ แปลง แก้ไขในระหว่างกระบวนการ คัดเลือก ทุกๆขั้นตอนอย่างทันเหตุการณ์
2. การประชาสัมพันธ์การรับสมัครควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานนั้นๆอย่างชัดเจน
3. การสัมภาษณ์ต้องมีวิธีการทดสอบผู้สมัครในสถานการณ์ที่หลากหลาย เช่น ทดสอบ ความสามารถในการเอาชนะความเครียด การรับความเสี่ยง และการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
4. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude test) ควรนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการ คัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสดใหม่
5. กระบวนการคัดเลือกต้องสร้างความมั่นใจได้ว่าเป็นกระบวนการที่เปิดกว้าง เป็นธรรมและโปร่งใส
6. การสรรหาบุคลากรด้วยวิธีปากต่อปากอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกได้ ดังนั้น หากเป็นไปได้ควรเลือกวิธีการสรรหาที่มีความเป็นรูปแบบ (Structured approach) ให้ได้มากที่สุด

Nabi, G. et al. (2014) ศึกษาวิจัย เรื่อง Effective recruitment and selection procedures: an analytical study based on public sector universities of Pakistan โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นธรรม (Fairness) ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้า 2 ประการ พบว่า

1. การเมืองภายในองค์การ (Organizational politics) ส่งผลต่อกระบวนการสรรหา อย่างมีนัยสำคัญ ในแง่ของความเป็นธรรม (Fairness) ในกระบวนการสรรหา ซึ่งการเมืองภายในองค์การ ได้แก่ การควบคุมแบบเบ็ดเสร็จของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (Chancellor: CEO) ที่ส่งผลโดยตรง ต่อการกำหนดบทบาทหน้าที่ (Function) และการแต่งตั้ง (Appointment) บุคลากรภายในองค์การ

2. กระบวนการคัดเลือก (Selection procedures) ส่งผลต่อความเป็นธรรม โปร่งใส ในกระบวนการสรรหา เมื่อกระบวนการสรรหาขาดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการสรรหานั้น

Sudhamsetti, N. (2014) ศึกษาวิจัย เรื่อง A study on recruitment & selection process with reference to three industries, cement industry, electronics industry, sugar industry in Krishna Dt Ap, India โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสืบค้นแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร มีผลการศึกษา ดังนี้

1. การพิจารณาคูณลักษณะของบุคลากรในการสรรหาและคัดเลือกใช้การพิจารณา ทั้งประสบการณ์และคุณสมบัติร่วมกันเป็นส่วนใหญ่
2. วิธีการในการคัดเลือกบุคลากรใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่ รองลงมา คือ การใช้วิธีสอบข้อเขียน อภิปรายกลุ่ม และสัมภาษณ์ร่วมกันทั้ง 3 วิธี
3. ช่วงเวลาในการสรรหาจะไม่กำหนดตายตัว แต่จะทำการสรรหาเมื่อมีความต้องการ จำเป็นเป็นส่วนใหญ่
4. ช่องทางการสรรหาใช้การประกาศผ่านหนังสือพิมพ์เป็นส่วนใหญ่ รองลงมา เป็นการสรรหาผ่านวิทยาเขต
5. เหตุผลในการสมัครงานของผู้สมัครส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินเดือนที่เหมาะสม รองลงมา คือ ความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพ
6. ปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ นโยบายการสรรหาที่ดี
7. รูปแบบการสัมภาษณ์งานที่ผู้สมัครส่วนใหญ่ได้รับ คือ รูปแบบการสัมภาษณ์ แบบเป็นทางการ และแบบมีโครงสร้าง

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือกบุคลากรกระทำโดยการประเมินทักษะ ความรู้ และความสามารถของผู้สมัครที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด และสิ่งจูงใจบุคลากร อาจเป็นได้ทั้งที่อยู่ในรูปที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังได้ชี้แนะให้องค์กร กระตุ้นให้ผู้สมัครตระหนักถึงคุณสมบัติของที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะและประสบการณ์ของผู้สมัครและให้นำ เทคนิคใหม่ๆ ในการสัมภาษณ์มาใช้เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีโลกทัศน์กว้างไกลเข้ามาร่วมงาน

Kartihiga, G. et al. (2015) ศึกษาวิจัย เรื่อง Recruitment and selection process โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุถึงวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนากระบวนการสรรหาในปัจจุบันซึ่งผลการศึกษวิจัย สรุปได้ว่า การปรับกระบวนการสรรหาเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้อง กับความต้องการขององค์กรนั้น มีความจำเป็นต่อองค์กร เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะเมื่อมีบุคลากรเลือดใหม่หรือผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เข้ามา ทำงานในองค์กร

ชณิชา บำรุงชีพ (2559) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการสรรหา และคัดเลือกแพทย์เข้าทำงานในโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์และทางสังคมศาสตร์ที่มีผลต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกแพทย์ เข้าทำงานในโรงพยาบาลภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและนำเสนอแนวทางในการเตรียมความพร้อม สำหรับการจัดการทรัพยากรบุคคลในวิชาชีพแพทย์เมื่อเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและกำหนด กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) คือ นักทรัพยากรมนุษย์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกแพทย์ จำนวน 4 คน เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ร่วมกับการสัมภาษณ์บุคลากรด้านการแพทย์อื่นๆ จำนวน 12 คน ในกรณีศึกษาย่อยเพื่อที่จะใช้ยืนยัน ความถูกต้องของข้อมูล จากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการศึกษา สรุปได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิธีการสรรหาและคัดเลือก มีการดำเนินการที่แตกต่างกันระหว่างองค์การ ของรัฐกับเอกชน สำหรับองค์การของรัฐจะเป็นการสรรหาจากบุคลากรภายในองค์การที่มีคุณลักษณะ และความสามารถเหมาะสมหรือเป็นผู้ที่ได้รับการแนะนำจากบุคลากรอาวุโส ซึ่งเป็นการส่งต่อข้อมูล การรับสมัครภายใน ไม่มีการประกาศอย่างเป็นทางการซึ่งการดำเนินการคัดเลือกจะมีกระบวนการ ที่แตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้างขององค์การและลักษณะของตำแหน่ง โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีสิทธิในการตัดสินใจโดยตรงจากภายในหน่วยงานเท่านั้น อาทิ องค์การต้นสังกัด หน่วยงานสาขาเฉพาะ ทางหรือภาควิชา ส่วนองค์การเอกชนจะใช้วิธีการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การเป็นหลัก

ส่วนที่ 2 ช่องทางการสรรหา สำหรับองค์การของรัฐจะใช้วิธีการแนะนำจากบุคลากร อื่นๆภายในองค์การ ส่วนองค์การเอกชนที่ทำการสรรหาจากภายนอกองค์การมีช่องทางการสรรหา หลายช่องทาง อาทิ การประกาศลงในเว็บไซต์ทั้งภายในองค์การและภายนอก เช่น เว็บไซต์จัดหางาน ติดประกาศที่บอร์ดหรือป้ายประกาศ บางครั้งอาจมีการแนะนำจากบุคลากรภายในด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้สมัครก็จะเดินเข้ามากรอกใบสมัครด้วยตนเอง

ส่วนที่ 3 กระบวนการและเกณฑ์การคัดเลือก ในกรณีที่เป็นการสรรหาภายใน ขององค์การรัฐ อาจไม่จำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลละเอียด แต่จะมีหลักเกณฑ์เฉพาะในการพิจารณา จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Performance) หรือผลการศึกษา ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่จบ การศึกษา เนื่องจากมีผลต่อลักษณะการทำงานและพิจารณาจากการสัมภาษณ์ร่วมกับผู้แนะนำ ประธาน หัวหน้าหน่วยงาน หรือหัวหน้าภาควิชา เพื่อดูทัศนคติส่วนตัว หรือเป้าหมายในการทำงานเป็นลักษณะ การคัดเลือกแบบ Person-Job Fit ซึ่งหมายถึงการพิจารณาจากความเหมาะสมกับงานและคุณสมบัติ ที่ตรงกับตำแหน่งงานที่สมัคร

ส่วนองค์การเอกชนที่ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเป็นหลักจะมีเกณฑ์การพิจารณา จากประสบการณ์ ประวัติการทำงานที่ผ่านมา ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทัศนคติ และเรื่องส่วนตัว และพิจารณาจากการสัมภาษณ์ร่วมกับประธาน หัวหน้าหน่วยงาน และมีการพูดคุยถึงภาระงาน ค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการต่างๆ

เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกในองค์การทั้ง 2 ลักษณะ อาจกำหนดให้มีหรือไม่มีทดสอบ
ในลักษณะเอกสารหรือข้อสอบ เนื่องจากแพทย์แต่ละคนจะต้องผ่านการทดสอบเพื่อขอขึ้นทะเบียน
ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเวชกรรมจากแพทยสภาก่อนแล้ว

ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่พบว่าส่งผลต่อกระบวนการสรรหา
และคัดเลือก แยกเป็นส่วนๆ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจคัดเลือก ได้แก่ วุฒិการศึกษา สถานศึกษา สถานะภาพ
สมรส ประสบการณ์ วัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมของสถาบันที่จบการศึกษา ศาสนาและภาษา
2. ปัจจัยที่ดึงดูดให้อยากร่วมงานและการดำรงอยู่กับองค์การได้นาน ได้แก่ บรรยากาศ
การทำงาน ระบบงาน วัฒนธรรมองค์การ

นอกจากนั้น ผลการศึกษายังได้สรุปแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมความพร้อม
สำหรับการจัดการทรัพยากรบุคคลในยุคของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่แต่ละองค์การ
ต้องคำนึงถึง เพื่อลดปัญหาภาวะสมองไหลของบุคลากรคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงกว่า
2. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ รับผิดชอบสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ
3. การปรับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจภายในที่รวดเร็ว
4. การกำหนดเป้าหมายและผลการดำเนินงานที่ชัดเจน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงาน ความสามารถที่เกิดขึ้นจริง
6. การปรับปรุงแบบการบริหารจัดการและกระบวนการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ
ให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนที่สูญเปล่าและไม่เกิดประโยชน์ในกระบวนการทำงาน
7. การสร้างและส่งเสริมการสื่อสารที่โปร่งใสเพื่อให้บุคลากรทราบถึงเป้าหมาย
และผลการดำเนินงานเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

Oaya, Z. et al. (2017) ศึกษาวิจัย เรื่อง Impact of recruitment and selection
strategy on employees' performance: A study of three selected manufacturing
companies in Nigeria โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีสรรหากับผลิตภาพ
ของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงาน ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือก
เข้าทำงานผ่านการแนะนำจากบุคลากรภายในองค์การส่วนใหญ่จะมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากกว่า
กลุ่มอื่น นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่าการสรรหาผ่านบริษัทจัดหางานส่งเสริมให้องค์การสามารถ
ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเป็นธรรมถ้วนหน้า และช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคลากร
ที่ดีที่สุดได้ โดยปราศจากอคติและความลำเอียง ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่มีแผนชัดเจน ซึ่งกระบวนการ
สรรหาและคัดเลือกที่ให้ความเป็นธรรมกับผู้สมัครโดยถ้วนหน้าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
ที่ได้รับการคัดเลือก อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาผู้สมัครที่ได้รับการแนะนำจากชุมชน
โดยรอบ (Host community) จะไม่สามารถสร้างทางเลือกที่หลากหลายให้กับองค์การในการที่จะ
สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การ

ผลงานวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1. ความเข้มแข็งหรืออ่อนแอขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในองค์กร และการมีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ดีที่จะสามารถคัดเลือกบุคคลที่พร้อมซึ่งคุณสมบัติที่องค์กรต้องการและมีความเหมาะสมในการส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรผ่านหน่วยงานภายนอกองค์กร เช่น บริษัทหรือตัวแทนเกี่ยวกับการสรรหา หรือการแนะนำของบุคลากรภายในองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาที่มีความมุ่งมั่นและสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ การสรรหา ผ่านการแนะนำจากชุมชนโดยรอบ อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรได้
3. การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรผ่านหน่วยงานภายนอกองค์กร องค์กรจะต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับคำอธิบายรายละเอียดของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อให้หน่วยงานดังกล่าวสามารถค้นหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานให้กับองค์กร
4. องค์กรควรให้การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ได้รับการแนะนำจากบุคลากรภายในที่มีความมุ่งมั่นและสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมในเรื่องของการให้คำปรึกษา (Mentoring) การติดตามการปฏิบัติงาน (Monitoring) การเชื่อฟัง (Obedience) และการฝึกสอน (Coaching) ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากร และยังช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี สนุกสนาน และเป็นมิตรในการทำงานได้เป็นอย่างดี
5. องค์กรควรพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจากความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มากกว่าผู้สมัครที่มาจากการแทรกแซงของชุมชนโดยรอบ เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าหากรับเข้าทำงานแล้วผู้สมัครคนนั้นสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Aher, D. & Giri, G. (2018) ศึกษาวิจัย เรื่อง A study of recruitment and selection process with special reference to manufacturing industries in Pimpri-Chinchwad Midc โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งผลการศึกษา พบว่า

1. บริษัทส่วนใหญ่คัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร อาทิเช่น บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำในปัจจุบัน บุคลากรชั่วคราวในปัจจุบัน บุคลากรที่เกษียณหรือถอนตัวออกจากองค์กรไปแล้วหรือบุคลากรที่มีความพิการ
2. บริษัทส่วนใหญ่จะพึงพอใจกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผ่านการสัมภาษณ์รายบุคคล
3. การอ้างอิงจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำในปัจจุบันจะได้รับการพิจารณาระหว่างกระบวนการสรรหา

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังได้สรุปว่าบริษัทกับบุคลากรจะมีความพึงพอใจที่แตกต่างกันอยู่บ้างในบางประเด็น เช่น บุคลากรเห็นว่าการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กร อาจเกิดอคติหรือเกิดความลำเอียงได้ อีกทั้งบุคลากรยังไม่พอใจกับการใช้เกณฑ์การพิจารณาด้วยการสัมภาษณ์ และเห็นว่าวิธีการสัมภาษณ์ ควรต้องได้รับการปรับปรุง

Roja, D. et al. (2018-2019) ศึกษาวิจัยเรื่อง A study of recruitment and selection process at Balaji Dairy, Tirupati โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรควรที่จะอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการเปิดรับสมัครงานแต่ละตำแหน่งผ่านกระบวนการอย่างชัดเจน
2. การสรรหาบุคลากรควรให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยต่อไปนี้
 - 2.1 ปัจจัยด้านประสบการณ์ (Experience)
 - 2.2 ปัจจัยด้านคุณสมบัติ (Qualification)
 - 2.3 ปัจจัยด้านทักษะ (Skills)
 - 2.4 ปัจจัยด้านความสามารถ (Abilities)
3. ช่องทางการประชาสัมพันธ์การสรรหา นอกเหนือจากการกำหนดยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ผ่านทางอินเทอร์เน็ตแล้ว อาจดำเนินการผ่านสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆได้เช่นกัน
4. การคัดเลือกบุคลากรส่วนใหญ่จะพิจารณาจากวิธีการแนะนำไม่ใช้การพิจารณาจากทักษะความสามารถของบุคคล ซึ่งไม่แนะนำให้ดำเนินการด้วยวิธีดังกล่าวบ่อยมากเกินไป
5. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกควรนำเทคนิคใหม่ๆมาใช้ เช่น วิธีแบบแมวมอง (Scouting) วิจัยจูงใจด้วยเงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary & Perk) หรือให้สิทธิการซื้อหุ้น (ESOP) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการสรรหา

Susairaj, A. & Jenifer, A. (2018) ศึกษาวิจัย เรื่อง A study on employee challenges towards recruitment and selection process โดยตั้งเป้าหมายที่จะวิเคราะห์กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สรุปไว้ดังนี้

1. การสรรหาเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์กร
2. การมีนโยบายสรรหาที่ชัดเจนเข้าที่เข้าทางนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดมาลงในตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การตรวจสอบใบสมัครส่วนใหญ่พิจารณาจากคุณสมบัติด้านการศึกษา (Educational qualifications) รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน (Professional background) และการตรวจสอบพื้นหลังด้านกฎหมายของผู้สมัคร ตามลำดับ
4. ความท้าทายของการสรรหาและคัดเลือก คือ ค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่าของการสรรหาและคัดเลือก รองลงมา ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้นำ
5. ยุทธศาสตร์การสรรหาและคัดเลือกที่ดีส่งผลต่อการผลประกอบการที่ดีขององค์กร

ผลการศึกษานโยบาย กฏ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันเปรียบเทียบกับมุมมองสถาบันแบบดั้งเดิมว่ามองสถาบันหรือองค์การในลักษณะองค์รวมหยุดนิ่งและไม่เปลี่ยนแปลง ในขณะที่มุมมองใหม่จะมองสถาบันหรือองค์การว่าประกอบไปด้วยหน่วยย่อยที่มีพลวัตรและมีการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิดการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ระบุว่า การรวมอำนาจเป็นการให้อำนาจในขอบเขตที่จำกัดทำให้หน่วยย่อยไม่อาจตัดสินใจได้ด้วยตนเองในเรื่องที่ตนต้องการอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรื่องสำคัญต่างๆ ในขณะที่การกระจายอำนาจจะให้โอกาสหน่วยงานในระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจได้มากขึ้นหรือสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือแม้แต่การที่จะได้ตัดสินใจในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา สามารถสร้างประโยชน์เชิงประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ โอกาสในการมีส่วนร่วมจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ สร้างแรงจูงใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การก็จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการมากขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับโอกาสในการร่วมจัดสรรทรัพยากรที่มีความเพียงพอ เหมาะสม และตรงตามความต้องการ อีกทั้งจะช่วยเสริมและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการดำเนินการต่างๆ ให้สำเร็จและเสร็จสิ้นลงอย่างถูกวิธีอีกด้วย

4. แนวคิดเกี่ยวกับบริหารการสรรหา สรุปว่า กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์การ คือ การสรรหามนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ เมื่อองค์การเลือกบุคลากรที่ตรงกับงาน ให้การฝึกอบรมเป็นอย่างดี และดูแลพวกเขาอย่างเหมาะสม บุคลากรเหล่านี้ก็จะไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์การ แต่ยังมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์การนั้นยาวนานยิ่งขึ้นต่อไป

5. นโยบายการสรรหา มี 2 แบบ คือ

5.1 การสรรหาจากภายในองค์การ มีข้อดี คือ สร้างขวัญกำลังใจ ประหยัดงบประมาณในการสรรหา ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจ ข้อเสีย คือ ด้วยตัวเลือกที่จำกัด ทำให้ขาดความคิด นวัตกรรมใหม่ๆ

5.2 การสรรหาจากภายนอกองค์การ มีข้อดี คือ ด้วยตัวเลือกที่หลากหลาย ทำให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดใหม่ๆ ข้อเสีย คือ สิ้นเปลืองงบประมาณ กระทบขวัญกำลังใจ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศเชิงลบ

6. หลักการสรรหา มี 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ จะทำให้ได้คนที่ไม่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ ในขณะที่ระบบคุณธรรมมีหลักการสำคัญ คือ ขจัดระบบอุปถัมภ์ โดยยึดหลักความเสมอภาค ความสามารถ ความมั่นคง จะทำให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ

7. องค์ประกอบหลักการสรรหา ประกอบด้วย หลักการและแนวคิดสำคัญ (Principles and Important Concepts) หรือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objective) กระบวนการสรรหา

การกำหนดคุณสมบัติหรือขีดความสามารถหลักที่พึงประสงค์ วิธีการ สรรหา กระบวนการคัดเลือก หลักเกณฑ์การคัดเลือก

8. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสรรหาคัดเลือก ได้แก่ ปัจจัยด้านประสบการณ์ อาทิ ประสบการณ์การทำงานและการศึกษา ปัจจัยด้านคุณสมบัติ อาทิ วุฒิการศึกษา สถานศึกษา สถานะภาพสมรส วัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมของสถาบันที่จบการศึกษา ศาสนา และภาษา ปัจจัยด้านทักษะ และปัจจัยด้านความสามารถ

9. เงื่อนไขหรือปัจจัยจูงใจในการสรรหา อาจอยู่ในรูปของที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน อาทิ สภาพการทำงาน บรรยากาศการทำงาน ระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงกว่า การสร้างโอกาสในการพัฒนา การกำหนดเป้าหมาย และผลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเจตนาที่ดีขององค์กร ดังนั้น ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสรรหา จึงส่งผลอย่างมากต่อการทำงานและการคงอยู่ของบุคลากร

10. วิธีการคัดเลือกส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน และการอภิปรายกลุ่ม

11. ช่องทางในการสรรหามีความหลากหลาย ไม่กำหนดตายตัว อาทิ การแนะนำโดยบุคคล การประกาศลงเว็บไซต์ การติดประกาศ