

**การเมืองในองค์กรกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**

**Organizational Politics on Recruitment and Selection of Academics
in Thai Higher Education**

ดวงทอง สิ้นชัย (Tuangthong Sinchai)¹

อุทัย เลหาวิชเชียร (Uthai Laohavichien)²

¹นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Doctor of Philosophy Program Students Department of Public Administration, Ramkhamhaeng University

²รองศาสตราจารย์ ดร., ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Associate Professor Dr., Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

E-mail: tuangthong.sinchai@gmail.com

Received: 3 March 2020

Revised: 31 March 2020

Accepted: 4 April 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาการเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทยและ (2) เพื่อศึกษาผลกระทบของการเมืองในองค์กรที่มีต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการวิจัยแบบฐานรากเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปทางทฤษฎีและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กรกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการศึกษาจากเอกสาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้น 33 ท่าน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีจากการศึกษานี้มีส่วนในการเพิ่มองค์ความรู้ให้กับวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประการแรกพบว่าการเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 3 ลักษณะคือ (1) การใช้อำนาจ (2) การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม (3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ การใช้ระบบเส้นสาย

ดวงพร สิ้นชัย และอุทัย เลาหวิเชียร

ระบบพรรคพวก ประการที่สองพบว่าการดำเนินกิจกรรมของการสรรหาและคัดเลือกขาดกลไกการผลักดันที่มีประสิทธิภาพส่งผลกระทบได้ทั้งด้านบวกและด้านลบต่อสถาบันอุดมศึกษา ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติอาจนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานเพื่อกำหนดแนวทางในการรักษาสมดุลทางการเมืองและการพัฒนาแนวทางการสรรหาคัดเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถาบันอุดมศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: การเมืองในองค์กร, การสรรหาและคัดเลือก, บุคลากรสายวิชาการ

Abstract

The purpose of this research is (1) to study the politics in the organization that occurred in the recruitment and selection of Academic in higher education in Thailand, and (2) to study the impacts of organizational politics on the Academic in higher education in Thailand by using qualitative research in the form of grounded research in order to draw theoretical conclusions and understanding the phenomena occurring in the issues related to organizational politics and recruitment and selection of Academic in higher education in Thailand. The research using various data collection, in-depth interview Non-participatory observation and documents study. The in-depth interview, there are 33 key informants in this research, by using chain selection methods in accordance with the qualifying criteria. Theoretical suggestions This study contributes to increasing knowledge in the field of human resource management.

First, the organizational politics that arise in the recruitment and selection of Academic in higher education in Thailand are 3 issues (1) using of power (2) unfair of discrimination (3) Use of patronage or connection system. Second, it was found that in the process of recruitment and selection, there is no effective driving mechanism which can have both positive and negative effects in higher education institutions. The practical recommendations may be applied to this study in the department by using it as a way to maintain political equilibrium and to develop guidelines for selection to maximize benefits for Academic in higher education in Thailand.

Keywords: Organizational Politics, Recruitment and Selection, Higher Education

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบกับในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเผชิญ

ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงาน การเตรียมความพร้อมขององค์กรจึงมีความสำคัญเพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างทันทั่วทั้ง ทำให้แนวความคิดในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องตระหนักการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพจะทำให้การดำเนินการขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและจะอย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ฉะนั้นจึงทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นก้าวแรกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กรได้

เฉกเช่นเดียวกันกับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งวิชาการหรือ “อาจารย์” เช่น มหาวิทยาลัยแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถทั่วโลกมาสมัครงานในตำแหน่งอาจารย์ (พรพรรณ เหมะพันธุ์ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาเป็นอาจารย์ใหม่จากผู้สมัครที่จบมาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำอันดับ 1-10 ของโลก (Taylor & Woodham, 2012) มหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลียให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรฐานของวิธีการสรรหาและคัดเลือกที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน (Australian Institute of High Education, 2017) ทั้งนี้ยังมีการสำรวจสถาบันชั้นนำของโลกหลายแห่งไม่ว่าจะเป็น Harvard, Cambridge, Yale, Oxford, MIT ฯลฯ ให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์เป็นอย่างมาก โดยการพยายามค้นหาและดึงดูดบุคลากรจากทั่วโลกที่เก่งมีความรู้ความสามารถดีเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยของตน (Daniel, 2008) เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันในสถาบันอุดมศึกษาของไทยมักประสบปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือขาดกลยุทธ์ในการจูงใจบุคคลทำให้ไม่สามารถจูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครงานได้ ประกอบกับพบปัญหาเชิงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในขั้นตอนการปฏิบัติทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกไม่สามารถรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมอย่างแท้จริงเข้ามาทำงาน เช่น ความไม่สมบูรณ์ของหลักเกณฑ์การคัดเลือกทำให้หลักเกณฑ์ที่ควรกำหนดไว้เพื่อเป็นมาตรฐานในการคัดเลือกมีความเลือนลอยไม่ได้มีการแยกแยะถึงองค์ประกอบที่เป็นคุณสมบัติของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างชัดเจน การขาดการติดตามประเมินผลอย่างจริงจังทำให้ไม่มีการปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ฐานข้อมูลผู้สมัครที่ไม่เพียงพอที่จะทำให้สามารถคัดเลือกบุคลากรได้อย่างทันเวลา และปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมทางการเมืองที่เกิดจากผู้ใช้อำนาจดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือไม่เป็นไปตามรูปแบบขั้นตอนหรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญที่กำหนด (ปิยวัฒน์ แก้วกันทรรัตน์, 2550) เป็นต้น ทั้งนี้จากการศึกษายังพบว่าอิทธิพลทางด้านการเมืองในองค์กรเป็น

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา (Yaseen, 2015) ซึ่งเป็นเรื่องของพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและการตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่าหรือสัมผัสได้อย่างชัดเจน ส่งผลถึงความไม่ยุติธรรมในกระบวนการปฏิบัติ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกและทำให้เกิดพฤติกรรมในการพยายามเล่นการเมืองภายในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการทั้งของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้พบได้ในทุกระดับ ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาใดมีการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นอย่างยาวนานก็อาจจะส่งผลเสียต่อการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพของการเรียนการสอนอันส่งผลทำให้คุณภาพของการศึกษาลดลงได้

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยต้องการจะศึกษาในเรื่องการเมืองในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของไทย เพื่อเป็นการทำความเข้าใจและรู้เท่าทันในเรื่องของการเมืองในองค์กรกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้จะเป็นประเด็นที่สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยทั่วทุกแห่งต้องดำเนินการศึกษาและดำเนินการเร่งแก้ไข เพื่อนำไปสู่กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง การศึกษานี้จึงเป็นการชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเผชิญและชี้ให้เห็นได้ว่าวิธีการใดเป็นวิธีการที่เหมาะสม ภายใต้เงื่อนไขทางด้านการเมืองในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งก็อาจจะเป็นการสะท้อนมุมมองในหลายมิติไม่เพียงแต่เป็นการมองการเมืองแต่เพียงด้านลบมิติเดียว แต่เพื่อทำความเข้าใจและศึกษาหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะใช้พฤติกรรมดังกล่าวไปในทิศทางสร้างสรรค์ ประกอบกับการศึกษากระบวนการการสรรหาและคัดเลือกนี้ จะเป็นบทบาทหน้าที่ใหม่ของผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งจะช่วยให้ค้นพบแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการที่เหมาะสมในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อนำมาบริหารจัดการและแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นประโยชน์ในด้านการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการเมืองในองค์กรที่มีต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา งานศึกษาวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กร และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย ขอบเขตด้าน

ประชากร คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ที่เป็นบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย เป็นบุคคลที่มีภาระงานสอน งานผลิตบัณฑิต งานวิจัยและงานบริการวิชาการทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือนหรือพนักงานมหาวิทยาลัย

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อมุ่งตอบคำถามในการวิจัย จึงได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมรายละเอียดและนำเสนอเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1. แนวคิดเกี่ยวกับการเมืองในองค์การ (organizational politics) โดยการศึกษาจะครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์การและการเมืองในสถาบันอุดมศึกษา 2. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (recruitment and selection) โดยการศึกษาจะครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์การและการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการเมืองในองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรมรายละเอียดที่เกี่ยวกับเรื่องของการเมืองในองค์การและการเมืองในสถาบันอุดมศึกษาอย่างละเอียด ไม่ว่าจะเป็น ความหมายของการเมืองในองค์การ รูปแบบและวิธีการทางการเมืองในองค์การ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเมืองในองค์การและผลกระทบของการเมืองในองค์การ รวมไปถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองในองค์การกับสรรหาและคัดเลือกบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ทำให้พบว่าการเมืองในองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษาเป็นลักษณะของกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การและเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์การที่มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ (Vigoda, 2003) และเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและการตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้ามาทำงานที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจที่จะแสดงออกเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มตนโดยไม่คำนึงถึงความชอบธรรม ถูกต้อง (Ferris & Judge, 1991) ซึ่งจากคำนิยามของการเมืองในองค์การของการเมืองในองค์การพบว่าในแง่ของการพิจารณาการเมืองในองค์การสามารถวิเคราะห์ได้ 2 ลักษณะคือ (1) แนวทางการวิเคราะห์การเมืองในองค์การแบบดั้งเดิม (traditional view) เป็นแนวทางในการวิเคราะห์การเมืองในองค์การที่มีพื้นฐานมาจากหลักปรัชญาของ Machiavelli ที่ปรากฏในหนังสือ เรื่อง The Prince (Shermerhorn, Hant, & Osborn, 2000) เป็นแนวคิดที่มองว่า การเมืองเป็นเรื่องที่สนองต่อผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นเรื่องของการบริหารจัดการอิทธิพลเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือยินยอมจากองค์การ ความหลอกลวง ความไม่ซื่อสัตย์ การใช้อำนาจเพื่อต่อรองผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่ดีต่อองค์การและ (2) แนวทางที่สองเป็นแนวทางวิเคราะห์การเมืองในองค์การแบบพหุนิยม (pluralistic view) เป็นแนวทางการวิเคราะห์การเมืองว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญหรือจำเป็นที่เป็นผลมาจากความแตกต่างในผลประโยชน์ของบุคคลแต่ละคน

ดวงพร สินชัย และอุทัย เลาหวิเชียร

ฉะนั้นการเมืองในองค์กรจึงเป็นศิลปะของการประนีประนอมที่สร้างสรรค์ระหว่างกลุ่มที่มีผลประโยชน์ต่างๆที่แข่งขันกัน (Shermerhorn, Hant, & Osborn, 2000) เป็นกระบวนการธรรมชาติที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร เพื่อแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ภายในองค์กร (Daft, 2001)

สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเมืองในองค์กร ประกอบด้วย การมีโครงสร้างแบบแนวดิ่ง การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง การรู้สึกขาดความมั่นคงทางอารมณ์ ความต้องการมีอำนาจ หรือบุคคลมีความขัดแย้งกันในเรื่องสำคัญ (Dubrin, 1998) รูปแบบและวิธีการทางการเมืองในองค์กร สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท (Marasco, 2004) (1) การเมืองที่ดี (good politics) (2) การเมืองที่เป็นกลาง (neutral politics) (3) การเมืองที่เลว (bad politics) วิธีการทางการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองที่มักพบในองค์กรจะประกอบด้วย การโจมตีหรือการตำหนิผู้อื่น (attacking of blaming other) การควบคุมข่าวสาร (controlling information) การสร้างภาพเพื่อให้เกิดความประทับใจ (managing impression) การพัฒนาหรือการสร้างฐานการสนับสนุน (developing a base of support) การจัดตั้งพันธมิตรหรือกลุ่มผู้สนับสนุนทางการเมือง (forming political coalition) การสร้างอาณาจักร (empire building) (Chung & Megginson, 1981) หรือ การสร้างความกดดัน การอ้างว่าได้เรียกร้องตัวผู้บริหารเหนือขึ้นไป การแลกเปลี่ยน การเป็นสัมพันธมิตรร่วมกัน การประจบประแจง การชักชวนโดยอาศัยหลักเหตุผล การใช้อารมณ์ ใช้ความรู้สึก การปรีกษาหรือ (Yulk & Falbe, 1990) เป็นต้น ผลกระทบของการเมืองในองค์กร พบว่า ในส่วนการเมืองที่เกิดขึ้นทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคคลและองค์กร (Madison et al., 1980) ในด้านที่เป็นประโยชน์ก็จะเป็นผลดีที่จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ที่ดีกับองค์กร ในขณะที่ผลเสียของการเมืองในองค์กรจะนำไปสู่พฤติกรรมการเมืองที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งหากมีการเล่นการเมืองสูงอันนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาจะทำให้เกิดปัญหาและก่อให้เกิดความเสียหายต่อพนักงานและองค์กรได้ (Vigoda & Cohen, 2002)

แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือกไว้ด้วยทัศนะที่สอดคล้องและใกล้เคียงกันว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่องค์กรต้องทำเพื่อสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานและการคัดเลือกเป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหาที่มีจุดมุ่งหมายคือการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งนั้นจากผู้สมัครทั้งหมด (Ivancevich et al, 2004) หลักการสำคัญของการสรรหาและคัดเลือก คือ การจัดวางคนให้ตรงกับงาน (put the right man on the right job) เนื่องจากการจัดการขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กรที่เข้ามาทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องจับคู่คน งานและองค์กรให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเกิดความสอดคล้องและเกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งในด้านแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร (Heneman and Judge, 2009) ฉะนั้นการสรรหาและคัดเลือกจึงเป็นกระบวนการหนึ่ง

ในการค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรเปิดรับ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องกำหนดระบบการสรรหาและคัดเลือกที่สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร โดยระบบที่ใช้ใน องค์กรส่วนใหญ่มี 4 ระบบ (Collins and Smith, 2006) คือ (1) ระบบการสรรหาคัดเลือกที่เน้นคนที่ทำตาม คำสั่ง (autocratic staffing system) (2) ระบบการสรรหาคัดเลือกที่เน้นคนที่มีลักษณะแบบราชการ (bureaucratic staffing system) (3) ระบบการสรรหาคัดเลือกที่เน้นคนที่มีความผูกพันต่อองค์กร (commitment staffing system) (4) ระบบการสรรหาคัดเลือกที่เน้นคนที่มีความเป็นมืออาชีพ (professional staffing system) แนวคิดที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกมีทั้งรูปแบบของการให้ความสำคัญกับ “ความรู้” ตามแนวคิดของอังกฤษ หรือ “ประสบการณ์” ตามแนวคิดของสหรัฐอเมริกาเป็นหลักในการพิจารณา เป็นต้น (สุภาพร พิศาลบุตร, 2550) ทั้งนี้กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

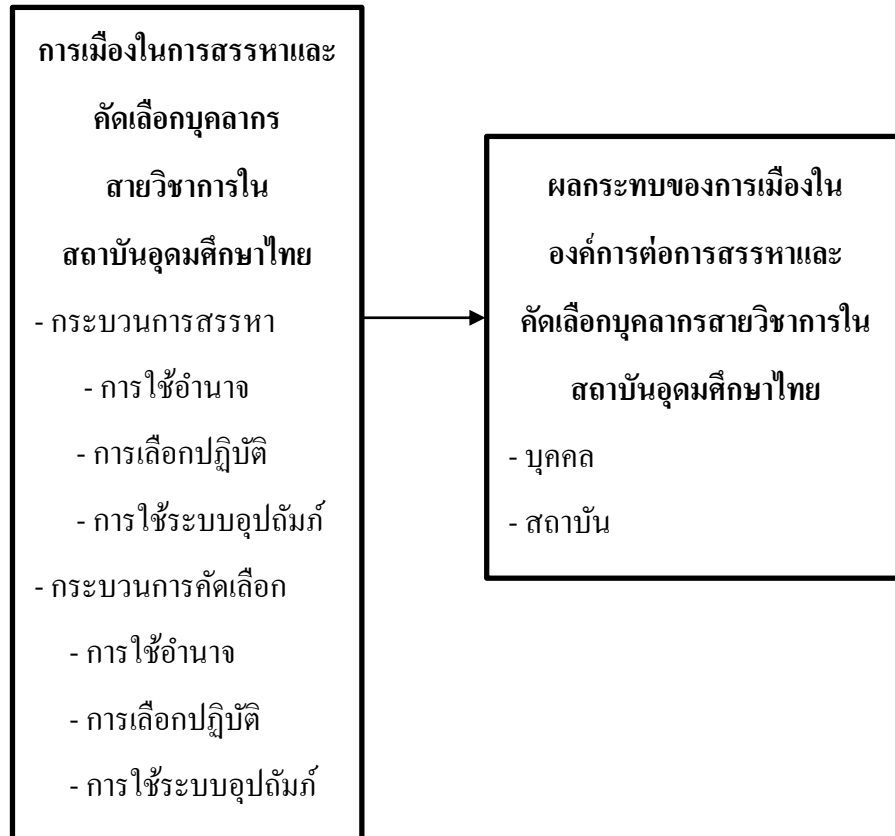
1. กระบวนการสรรหา เป็นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเริ่มต้นของการได้มาซึ่ง บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมของกระบวนการสรรหาของ Heneman et al. (1980); Schuler (1984); Stredwick (2001); Amos et al. (2008) และ Thebe and Waldt (2014) พบว่า การสรรหาบุคลากรโดยทั่วไป พบว่ามี 11 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอน 1 ระบุถึงความจำเป็นในการรับสมัคร/ พิจารณามีตำแหน่งว่างหรือไม่ ขั้นตอน 2 ปรับปรุงรายละเอียดของงาน (job description) คุณลักษณะ เฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) และคุณสมบัติที่ต้องการ ขั้นตอน 3 กำหนดสมรรถนะที่สำคัญ ของงาน/ การวางแผนการสรรหา ขั้นตอน 4 พิจารณานโยบายด้านการสรรหาและการพิสูจน์ความถูกต้อง ขั้นตอน 5 การพิจารณาทางเลือกในการสรรหาผู้สมัคร ขั้นตอน 6 เลือกวิธีการสรรหาที่เหมาะสม ขั้นตอน 7 พัฒนากลยุทธ์การสรรหา/ การโฆษณา ขั้นตอน 8 การเลือกใช้กลยุทธ์การโฆษณาที่เหมาะสม ขั้นตอน 9 การ มั่นใจเครื่องมือที่มีอยู่/ คุณสมบัติที่เหมาะสม/ เพียงพอต่อการตอบสนองต่อการสรรหา ขั้นตอน 10 พิจารณา การตอบสนองในการสมัคร ขั้นตอน 11 การประเมินและการปรับปรุงการสรรหา

2. กระบวนการคัดเลือก เป็นขั้นตอนต่อจากการสรรหาบุคลากร จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกคือ การเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งจากผู้สมัครทั้งหมด จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกของ Byars and Rue (1994), Harris (2000), Thebe and Waldt (2014) พบว่า กระบวนการคัดเลือกมี 8 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การรับและการสัมภาษณ์เบื้องต้น ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาใบสมัคร ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบสุขภาพและทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล ขั้นตอนที่ 7 การตัดสินใจ จ้าง ขั้นตอนที่ 8 การตัดสินใจขั้นสุดท้ายและการเสนองาน ทั้งนี้ จากการศึกษากระบวนการสรรหาและ คัดเลือกของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศจะเห็นได้ว่าการตระหนักและเห็นความสำคัญการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยสรรหาจะต้องดึงดูดและจูงใจให้บุคคลที่มี

ความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครงาน ประกอบกับการคัดเลือกที่เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อการสรรหาที่ดี มีการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการคัดเลือกซึ่งเครื่องมือดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติ คือ (1) ความเชื่อถือได้ คือความถูกต้องแม่นยำของเครื่องมือ และ (2) ความเที่ยงตรง คือสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง เพื่อให้เห็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด และในการคัดเลือกบุคลากรต้องกระทำโดยใช้หลักความยุติธรรม และโปร่งใสแสดงให้เห็นถึงโอกาสในการได้รับการคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาถึงแนวทางการปฏิบัติจริงในการสรรหาและคัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษาทำให้ทราบได้ว่ามีเหตุปัจจัยอยู่หลายประการที่ส่งผลถึงประสิทธิผลของการสรรหาและคัดเลือกโดยเฉพาะเรื่องของการเมืองในองค์กร ดังเช่น การศึกษาของ Ayesha Yaseen (2015) พบว่า ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษา มีอิทธิพลจากการเมืองในมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ การเมืองในองค์กรนี้ส่งผลถึงความไม่ยุติธรรม การมีอคติในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ตลอดจนปัญหาการอุปถัมภ์ หรือการศึกษาของ Phonemajedy & Treputtharat (2555) พบว่า ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ไม่มีความโปร่งใส ไม่มีความยุติธรรมเพียงพอ อีกทั้งระบบการสรรหายังไม่ชัดเจน ทำให้ระบบการสรรหาและคัดเลือกยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถได้คนที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการเข้ามาทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศปากีสถานที่พบว่าการเมืองในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น การแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ การกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและคัดเลือกไม่ชัดเจน ฯลฯ (Nabi et al., 2014) ทั้งนี้ลักษณะของการเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษามีผลสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความไม่ชัดเจน ไม่ยุติธรรม ไม่โปร่งใส เกิดผลเสียต่อสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะไม่สามารถการันตีได้ว่ากระบวนการรับบุคคลนั้นสถาบันอุดมศึกษาจะได้คนเก่ง มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานได้อย่างแท้จริงหรือไม่

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) แบบฐานราก (grounded theory method) เหตุผลที่ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เพราะในการศึกษาครั้งนี้เป็นการเน้นข้อมูลภาคสนามและข้อมูลเชิงลึกของปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างละเอียด โดยจะทำการศึกษาผ่านประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของบุคคลจากปรากฏการณ์ด้านการเมืองในสถาบันอุดมศึกษาและการเมืองในองค์กรกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพและนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับการอธิบายและการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยนี้ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง “บุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย” จำนวน 33 ท่าน ทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือนและเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย สามารถแบ่งตามตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ 9 ท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 8 ท่าน และอาจารย์ประจำ 16 ท่าน จากสถาบันอุดมศึกษาของ

รัฐในประเทศไทย 20 แห่ง โดยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบแนะนำต่อๆ กัน (Snowball Sampling) ซึ่งเป็นวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยเริ่มจากจำนวนไม่กี่รายก่อนแล้วอาศัยการแนะนำรายอื่นๆ ต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้ข้อมูลที่มีความซ้ำและครบตามที่ผู้วิจัยต้องการ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ประการ คือ (1) เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา หรือ (2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ของการเป็นคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก หรือ (3) เป็นผู้ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษามาแล้ว

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยอาศัยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลหลายแหล่ง คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก, การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) มีเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบการสังเกตแบบการบันทึกเหตุการณ์ และการศึกษาจากเอกสาร (documentary study) มีแบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) การจัดระเบียบข้อมูล (data organizing) โดยการแบ่งฐานข้อมูลเป็น ฐานข้อมูลงานวิจัย ฐานข้อมูลเอกสารอ้างอิง และฐานข้อมูลภาคสนาม (2) การแสดงข้อมูล (data display) แสดงข้อมูลที่อยู่ในรูปของตารางข้อมูลและแผนผังความสัมพันธ์ (3) การหาข้อสรุปและตีความผลการวิจัย (conclusion and interpretation) ใช้วิธีการหาข้อสรุปโดย (1) การมองหาแบบแผน เรื่องหรือประเด็นสำคัญที่ปรากฏขึ้นมาจากข้อมูล (noting patterns and themes) (2) การเชื่อมโยงหลักฐานอย่างมีเหตุผล (building logical chain of evidences) และ (3) สร้างข้อสรุปเชิงแนวคิดและทฤษฎีที่มีเหตุผล สอดคล้องกับข้อเท็จจริง (logical theory grounded in the data) (Miles and Huberman, 1994)

ผลการวิจัย

ข้อสรุปที่ 1 การเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ประเด็นทางการเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 3 ประการคือ (1) การใช้อำนาจ (2) การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม (3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ การใช้ระบบเส้นสาย ระบบพรรคพวก โดยในแต่ละรูปแบบจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) การใช้อำนาจ ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้อำนาจในเรื่องการออกระเบียบข้อบังคับต่างๆ และการใช้อำนาจในการแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ กล่าวได้ว่าจากการที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีโครงสร้างของอำนาจที่เปลี่ยนแปลงไปจากการปฏิรูประบบการศึกษาทำให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีอิสระและมีอำนาจในการบริหารจัดการภายในด้วยตนเองส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีอำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับถึงแนวทางและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เองด้วยเช่นกันจึงเป็น

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้ที่มีอำนาจมีช่องทางในการใช้อำนาจมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอำนาจในการตัดสินใจ คัดเลือก การใช้อำนาจในการกำหนดเงื่อนไขข้อบังคับที่เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มตนหรือพวกพ้องหรือ การใช้อำนาจในการแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่

(2) การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้กระบวนการตัดสินใจที่มีอคติและการเลือกปฏิบัติที่ขัดต่อหลักเกณฑ์ระเบียบไม่เป็นไปตามหลักความเสมอภาคเท่าเทียม กล่าวได้ว่าการสรรหาและคัดเลือกอาจารย์แม้จะมีการกำหนดขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรมแล้วก็ตาม แต่ในบางครั้งก็พบช่องว่างของการปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมกับผู้สมัคร เช่น การยึดหยุ่นกฎระเบียบหรือเงื่อนไขในการสมัครบางประการ ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติแอบทำในสิ่งที่ระเบียบไม่ได้กำหนดไว้หรือแม้กระทั่งในขั้นตอนของการตัดสินใจรับหรือปฏิเสธบุคคลไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาที่แท้จริง โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจที่ยังคงมีเรื่องของการใช้ดุลยพินิจ มีอคติ ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม

(3) การใช้ระบบอุปถัมภ์ การใช้ระบบเส้นสาย ระบบพรรคพวก ซึ่งเป็นเรื่องของการเล่นพรรคเล่นพวก การใช้ระบบอุปถัมภ์ ใช้เส้นสาย การใช้ connection การฝากลูกหลานเข้าสู่ตำแหน่ง โดยไม่ได้พิจารณาถึงคุณสมบัติที่แท้จริง ด้วยเหตุที่ว่ามีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องการปฏิบัติได้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในสังคมไทยก็มักจะพบเห็นได้เสมอว่า มีเรื่องของความช่วยเหลือ เพื่อนฝูง การช่วยเหลือพรรคพวก หรือการช่วยเหลือคนสนิทคนที่รู้จักมากกว่าคนที่ไม่รู้จักอยู่เสมอ ซึ่ง “พฤติกรรมการช่วยเหลือ” ส่งผลให้ในการดำเนินการรับบุคคลเข้ามาทำงานผู้ที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องหรือคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกอาจจะไม่ได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ตามระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด เกิดลักษณะของการเล่นพรรคเล่นพวก การฝากลูกหลานเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการโดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่ช่วยเหลือนั้นเลย เช่น การใช้ระบบอุปถัมภ์ การใช้เส้นสายเป็นหลักในการพิจารณาและตัดสินใจ อาจสังเกตได้จากกรณีของความสนิทชิดเชื้อ การใช้ Connections การเล่นพรรคเล่นพวก เล่นสี เล่นสถาบัน เป็นต้น และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางการศึกษาเพื่อตอบคำถามการวิจัยพบว่าเมื่อมีการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะมีวิธีการทางการเมืองที่แตกต่างกันออกไป โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) กระบวนการสรรหา พบว่า ขั้นตอนของการจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก จะมีลักษณะของการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นคือการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการคือการ เล่นพรรคเล่นพวก การฝากลูกหลานเข้าสู่ตำแหน่งโดยใช้วิธีการ แทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวแต่งตั้งคณะกรรมการที่เป็นพรรคพวกเดียวกัน เช่น การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของคณะกรรมการระหว่างกรรมการด้วยกันเองและความสัมพันธ์ของกรรมการกับผู้สมัครที่รู้จักกัน เป็นต้น และการใช้อำนาจในการ

จัดตั้งคณะกรรมการ ตั้งการแทรกแซงกรรมการ วิธีการที่ใช้จะเป็นลักษณะของการใช้อำนาจสั่งการจากผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ขั้นตอนของการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งและการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสมัคร จะมีลักษณะของการเมืองในองค์การเกิดขึ้นคือการใช้อำนาจในเรื่องการออกระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยใช้วิธีการกำหนดคุณสมบัติแบบเฉพาะแบบเจาะจง เป็นลักษณะของการใช้อำนาจด้วยการ “ลือคสเป็ค” หรือการกำหนดคุณสมบัติแบบกว้าง เช่น การเพิ่มคุณสมบัติของสาขาที่ต้องการเป็น “สาขาใกล้เคียง” และการปรับลดคุณสมบัติ หรือ การกำหนดคุณสมบัติพิเศษหรือเงื่อนไขในการสมัครอื่นๆ ที่เป็นไปเพื่อการเอื้อประโยชน์ต่อตนเองและกลุ่มพวกพ้อง ขั้นตอนของการสรรหาบุคคลและการประกาศรับสมัคร จะมีลักษณะของการเมืองในองค์การเกิดขึ้นคือการใช้อำนาจในเรื่องการออกระเบียบข้อบังคับต่างๆ และการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยมีอคติและการเลือกปฏิบัติที่ขัดต่อหลักเกณฑ์ระเบียบ โดยใช้วิธีการ ในการกำหนดเงื่อนไขของการประกาศรับสมัครที่เปิดโอกาสให้แก่กลุ่มพวกพ้องหรือเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลบางกลุ่ม เช่น การใช้อำนาจในการกำหนดเงื่อนไขของระยะเวลาของการประกาศรับสมัคร หรือการกำหนดช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ไม่สามารถเข้าถึงผู้สมัครอย่างเท่าเทียม ใช้การสรรหาระบบปิด ขั้นตอนของการตรวจสอบคุณสมบัติและประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการพิจารณาคัดเลือก จะมีลักษณะของการเมืองในองค์การเกิดขึ้นคือการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยมีอคติและการเลือกปฏิบัติที่ขัดต่อหลักเกณฑ์ระเบียบ เช่น การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม การปฏิบัติที่ยืดหยุ่นไม่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยมักจะเป็นวิธีที่เกิดมาจากผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเลือกปฏิบัติ มีอคติและใช้ดุลยพินิจเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยไม่ได้พิจารณาว่าผู้สมัครนั้นมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่ต้องการตามที่ประกาศรับสมัครไว้หรือไม่ เป็นต้น

(2) กระบวนการคัดเลือก พบว่า ในขั้นตอนของกระบวนการสอบคัดเลือก จะมีลักษณะของการเมืองในองค์การเกิดขึ้นคือการแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ในการสอบคัดเลือก ด้วยการใช่วิธีการทดสอบที่แตกต่างกัน การทดสอบที่ไม่มีเกณฑ์มาตรฐานไม่มีระบบตรวจสอบ และการใช้เกณฑ์อัตวิสัยในการประเมินเกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม เช่น ความไม่เป็นธรรมในการสอบข้อเขียน ความไม่เป็นธรรมในการสอบความสามารถในการสอน และการสอบสัมภาษณ์ รวมไปถึงการใช้เกณฑ์อัตวิสัยในการประเมินเกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม พิจารณาได้จาก การออกข้อสอบ การตรวจข้อสอบ คณะกรรมการการสอบและลักษณะของคำถามที่ใช้ในการสอบสัมภาษณ์ และเกณฑ์ในการประเมินการสอบสัมภาษณ์และการสอบสอน เป็นต้น ขั้นตอนของการประเมินผลและการตัดสินใจ จะมีลักษณะของการเมืองในองค์การเกิดขึ้นคือการใช้ระบบอุปถัมภ์ ใช้เส้นสาย และการใช้กระบวนการตัดสินใจโดยมีอคติและการเลือกปฏิบัติเป็นลักษณะของการตัดสินใจและการประเมินที่ใช้ความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นหลัก มีระบบเส้นสายเข้ามาเกี่ยวข้องและมีเกณฑ์ที่เป็นอัตวิสัยในการประเมินผลโดยไม่มีระบบตรวจสอบที่ชัดเจน จึงทำให้มีช่องว่างในการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามระบบคุณธรรมในการแข่งขัน และขั้นตอนของการประกาศผลและการบรรจุแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือก จะมีการแทรกแซงในการปฏิบัติหรือมีการเมืองภายในขั้นตอนนี้ก็จะเกิดขึ้นน้อย

ที่สุดเพราะกว่าจะมาถึงขั้นตอนของการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลจะผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนก็จะมีโอกาสในการแทรกแซงทางการเมืองได้ง่ายกว่า

ข้อสรุปที่ 2 ผลกระทบของการเมืองในองค์การที่มีต่อการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากการศึกษาพบว่าผลกระทบเกิดขึ้นในระดับบุคคลและระดับองค์การโดยมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ผลกระทบทางบวก (2) ผลกระทบทางลบ โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผลกระทบทางบวก คือ การใช้การเมืองและได้คนเก่ง คนดี มีความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลและต่อสถาบัน กล่าวคือ การใช้การเมืองภายในการสรรหาและคัดเลือกเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ทำให้ได้คนที่ต้องการอย่างแท้จริงผ่านการแนะนำ ฝากฝัง ชักชวนคนที่มีความสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมทำงานเป็นลักษณะของการใช้ระบบอุปถัมภ์ การใช้ระบบเส้นสาย ระบบพรรคพวกโดยมุ่งหวังว่า จะสามารถรับคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสู่มหาวิทยาลัยได้อีกก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ส่วนผลกระทบทางลบ คือการใช้การเมืองและไม่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลและต่อองค์การ กล่าวคือ การที่การเมืองเข้ามามีอิทธิพลหรือแทรกแซงกระบวนการด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม ไม่เป็นธรรมและไม่เป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถรับประกันได้ว่ากระบวนการการสรรหาและคัดเลือกสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ อันส่งผลทำให้ระดับของคุณภาพลดลงไม่ว่าจะเป็นคุณภาพอาจารย์ คุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพบัณฑิตและคุณภาพของมหาวิทยาลัย รวมไปถึงทำให้เกิดวัฒนธรรมและค่านิยมของการใช้การเมือง การใช้ระบบอุปถัมภ์ การใช้เส้นสายมากกว่าการตั้งใจทำงานและการให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถ

อย่างไรก็ตาม จากข้อสรุปดังกล่าวทำให้ค้นพบว่าการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของอาจารย์ที่ได้อย่างชัดเจนและต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อเป็นตัวกำกับและการันตีได้ว่าไม่ว่าจะมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในลักษณะใดบุคคลที่รับเข้ามาก็เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นอาจารย์นั่นเอง โดยจะพิจารณาคณะคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีการเป็นอาจารย์ 2 ประการด้วยกัน คือ (1) คุณสมบัติของความเป็นอาจารย์ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่ออาชีพอาจารย์ บุคคลที่รับจะต้องสามารถปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต การผลิตผลงานวิชาการได้อย่างมีคุณภาพ (2) คุณสมบัติส่วนตัว เป็นคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อที่จะสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจหลักของการเป็นอาจารย์ให้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรม มนุษย์สัมพันธ์ EQ ฯลฯ กล่าวได้ว่าในการดำเนินการรับบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของไทย เรื่องคุณสมบัติและเหมาะสมกับตำแหน่งเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ดังนั้นจากการศึกษานี้จึง

ทำให้พบข้อสรุปที่ว่าเมื่อมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ยากอันเนื่องมาจากบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่เผชิญกับการยึดติดอยู่กับระบบราชการและการยึดติดอยู่กับระบบอุปถัมภ์ แต่ทั้งนี้ด้วยความจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญในการดำเนินการกิจให้บรรลุเป้าหมายทำให้กระบวนการรับจำเป็นต้องกำหนดถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้ามาอย่างชัดเจนเพื่อเป็นตัวคัดกรองที่สำคัญว่า “บุคคลที่รับเข้ามามีคุณภาพอย่างแท้จริง” เพราะไม่ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะมีการใช้การเมืองในรูปแบบหรือลักษณะใด มีการเมืองเกิดขึ้นในระดับใดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่กำหนดก็สามารถหารันตีได้ว่าบุคคลที่รับมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งสามารถปฏิบัติภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้ลุล่วงต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

จากปรากฏการณ์ที่การเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของไทยนั้น พบว่ามีการเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือก 3 ประการคือ การใช้อำนาจ การเลือกปฏิบัติ และการใช้ระบบอุปถัมภ์ ระบบพรรคพวก โดยมีสาเหตุมาจากการ “ยึดติดระบบอุปถัมภ์” และ “การยึดกับระบบราชการ” โดย วิธีการของการเมืองที่เกิดขึ้นในการดำเนินการในขั้นตอนนั้นมีความแตกต่างกันและมีระดับความเข้มข้นของการเมืองที่แตกต่างกัน เช่น การใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน การใช้กระบวนการตัดสินใจโดยมีอคติและการเลือกปฏิบัติที่ และการใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นหลักในการพิจารณาความรู้ความสามารถมากกว่าระบบคุณธรรม การเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการโดยการเล่นพรรคเล่นพวก การฝากฝังเข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ได้พิจารณาถึงคุณสมบัติที่แท้จริง เป็นต้น ลักษณะดังกล่าวนี้ล้วนแต่เป็นลักษณะของพฤติกรรมทางการเมืองที่แสดงออกและปรากฏให้เห็นได้ในการดำเนินกิจกรรมในการสรรหาและคัดเลือกซึ่งอาจดำเนินไปเป็นปกติวิสัยหรืออาจมีสภาพรุนแรงถึงขั้นมีการปฏิบัติต่อกันอย่างไม่เป็นธรรม หากสังเกตจะเห็นได้ว่าถึงแม้การสรรหาและคัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษาจะมีการกำหนดขั้นตอนและการปฏิบัติอย่างชัดเจนแล้วก็ตาม แต่ยังมีพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและการตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้ามาทำงาน ทำให้เกิดพฤติกรรมในการพยายามเล่นการเมืองภายในองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการทั้งของบุคคลและกลุ่ม จะเห็นได้ว่าทางการเมืองที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้เป็นไปตามหลักเหตุและผลขององค์กรเพราะมีพฤติกรรมของการปฏิบัติที่ไม่เป็นทางการและไม่ได้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่แท้จริงในการดำเนินกิจกรรมของการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการทางการเมืองดังกล่าวนี้ สามารถจำแนกวิธีการออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ (1) วิธีการทางการเมืองว่าด้วยเรื่องของการชักชวน การบอกกล่าว การแนะนำ การทาบทาม (2) วิธีการทางการเมืองว่าด้วยเรื่องของการฝากฝัง การขึ้นนำ การเจรจาต่อรอง และการล่อลวงตาม (3) วิธีการทางการเมืองว่าด้วยเรื่องของการใช้อำนาจ การสั่งการ การลอบบี ดังนั้นสิ่งที่เห็นได้ชัดเมื่อมีการเมืองภายในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก

อาจส่งผลกระทบได้ทั้งด้านดีและด้านเสียต่อบุคคลและองค์กร แม้ว่าจะเป็นปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามระบบคุณธรรมตามหลักการของการสรรหาและคัดเลือกที่ดี แต่บางครั้งในการดำเนินการก็จำเป็นต้องมีการใช้การเมืองเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแม้กระบวนการในการได้มาก็ไม่ถูกต้องตามหลักการและวิธีการปฏิบัติที่ดีก็ตามซึ่งก็ส่งผลดีต่อองค์กรได้ แต่ในทางกลับกันหากใช้การเมืองและทำให้ไม่สามารถรับคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาได้จริงก็ย่อมส่งผลร้ายแรงเช่นเดียวกันเพราะหากใช้การเมืองที่เป็นประเพื่อประโยชน์แก่ตน พวกพ้องและกลุ่มมากกว่าประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ โดยการรับคนที่ไม่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแน่นอนว่าสุดท้ายก็ย่อมส่งผลเสียหายต่อบุคคลและองค์กรได้ในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ในการดำเนินการสิ่งที่ต้องตระหนักถึงคือการใช้การเมืองจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าบุคคลที่จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเชิงวิชาการ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นอาจารย์ เพราะหากว่าถ้ามีการใช้การเมือง การเล่นพรรคเล่นพวก การใช้ระบบอุปถัมภ์ การใช้อำนาจในการตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถของบุคคลและประโยชน์ที่สถาบันอุดมศึกษาจะได้รับเป็นสำคัญก็จะทำให้เกิดคุณค่าและเกิดผลดีต่อสถาบันอุดมศึกษาได้

ข้อเสนอแนะ

(1) การกำหนดแนวทางในเชิงนโยบายเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติที่เหมือนกันทุกสถาบัน โดยการกำหนดแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงนโยบาย ควรมีหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการจะต้องทำอย่างไร มีวิธีการอย่างไร ใช้เกณฑ์การพิจารณาอะไรบ้างและต้องมีการกำหนดถึงคุณลักษณะของอาจารย์ที่พึงประสงค์เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาด้วย

(2) การกำหนดแนวทางปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมและมีแนวทางการปฏิบัติที่เคร่งครัดเป็นมาตรฐาน เช่น ขั้นตอนการจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก จะต้องประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เปิดรับและมีความรู้เกี่ยวกับระบบการสรรหาและคัดเลือก โดยฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องไม่อยู่ในชุดคณะกรรมการคัดเลือก ขั้นตอนการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งและการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสมัคร ต้องยึดหลักการปฏิบัติที่เน้นลักษณะของตำแหน่งและสมรรถนะของบุคคลเป็นสำคัญ หลักเกณฑ์จะต้องมีมาตรฐานกลาง ครบถ้วนและมีมาตรฐานเดียวกันในการนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนการสรรหาบุคคลและการประกาศรับสมัคร จะต้องเผยแพร่ข่าวสารการรับสมัครอย่างกว้างขวางและประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่เปิดรับสมัครให้ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายให้มีโอกาสได้รับรู้ข่าวสารการสมัครอย่างเท่าเทียม ขั้นตอนการ

ดวงพร สินชัย และอุทัย เลาหวิเชียร

ตรวจสอบคุณสมบัติและการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ต้องมีวิธีการกลั่นกรองผู้สมัครที่เป็นไปตามกำหนดไม่ทำการตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก ขั้นตอนกระบวนการสอบคัดเลือก จะต้องใช้วิธีการคัดเลือกที่มีความเหมาะสม วัดในสิ่งที่ต้องการวัดและเลือกใช้เครื่องมือคัดเลือกที่มีความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกและการตัดสินใจ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกจะต้องมีความสมบูรณ์ ชัดเจน ใช้ผู้ประเมินหลายฝ่าย และขั้นตอนการประกาศผลและการบรรจุแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องทำการ Check and Balance เพื่อตรวจสอบและยืนยันว่าการดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนต่างๆ ของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้นดำเนินการด้วยความสุจริต ยุติธรรมและโปร่งใส ปราศจากอำนาจหรืออิทธิพลทางการเมืองเข้ามาครอบงำก่อนประกาศผลการคัดเลือกอย่างเป็นทางการ

รายการอ้างอิง

- พรพรรณ เหมะพันธุ์ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2561). How to Be the Best: The case of the National University of Singapore. วารสารสภาคณาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ *Wisdom Faculty Senate*, 19, 3-11.
- ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์. (2550). การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล, รายงานประกอบโครงการพัฒนาระบบ การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). การวางแผนและการบริหารโครงการ (*Planning and project management*). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- Amos, T. L., Ristow, A., Ristow, L., & Pearse, N. (2008). Human Resource Management (3rd ed.). Cape town: Juta
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1987). *Human Resource Management*. Homewood, IL: Irwin.
- Chung, K. H., & Megginson, L. (1981). *Organization behavior: developing management skill*. New York: Harper & Harper.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and Combination: The role of human resource practice in the performance of high technology firms. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Daniel, C. (2008). *The educational attributes of some of the World's Top 50 University*. Australia: The University of Western Australia.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin.

- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/ Human Resources Management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488.
- Harris, M. (2000). *Human Resource Management: A Practical approach* (2nd ed.). Orlando, FL: Harcourt.
- Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1980). *Personnel/ Human Resource Management*. Homewood, IL: Irwin.
- Heneman H. G., & Judge, H. G. (2009). *Staffing Organization* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Ivancevich, J., Mathis, R., & Jackson, J. (2004). *Human Resource Management*. Stamford, USA: South Western Cengage Learning.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Ronvick, P.A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics, An Exploration of Managers’ perception. *Human relation*, 33(2), 79-100.
- Marasco, J. (2004). *On Politics in Technical Organizational*. Retrieved March 6, 2020, from <http://www.128.ibm.com/developerworks/rational/library/4690.html>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nabi, G., Wei, S., Husheng, X., Shabbir, M., Altaf, M., & Zhao, S. (2014). Effective Recruitment and Selection Procedures: an Analytical study based on Public sector University of Pakistan. *Public Policy and Administration Research*, 4(10), 12-21.
- Phonemajedy, R., & Treputtharat, S. (2555). *The Existing in Faculty of Education National University of Laos*. Laos: National University of Laos.
- Schuler, R. S. (1984). *Personnel and Human Resource Management* (2nd ed.). New York, NY: West.
- Shermerhorn, J. R., Hant, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organization behavior* (7th ed.). New York: Von-Hoffman.
- Stredwick, J. (2001). *An introduction to human resource management*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Taylor, S., & Woodham, C. (2012). *Managing People and Organisations*. London, United Kingdom: McGraw-Hill Education.
- Thebe, T. P., & Waldt, G. V. D. (2014). A recruitment and selection process model: the case of the Department of Justice and Constitutional Development. *Administratio Publica*, 22(3), 6-29.

- Vigoda, E. (2003). Rethinking the identity of public administration: Interdisciplinary reflections and thoughts on managerial reconstruction. *Public Administration and Management*, 8(1).
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311–324.
- Yaseen, A. (2015). Performance management practices and its impact on Banks' performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(4), 110-127.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.