

บทที่ 4

การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาบุคคลเป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหา ซึ่งนักบริหารยอมรับว่า “บุคคล” เป็นทรัพยากร ที่มีค่าและมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคคลจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาหาให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติ และทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งในการปฏิบัติการสรรหาบุคคลนั้น จะมีขอบเขตและความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมไปถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต่อเนื่องมา จนถึงการดำเนินงานเพื่อที่จะระดมให้ได้ผู้สมัครงานที่คัดเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด เพื่อมุ่งให้องค์กรได้คนดีมีคุณภาพเหมาะสมกับลักษณะงานและสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือก บุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมงาน เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงาน ด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนี้เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร

ความหมายของการสรรหา

การสรรหาบุคคลจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารงานบุคคลควรทราบถึงรายละเอียดของงานในตำแหน่งหนึ่งที่จะสรรหาเสียก่อน โดยทำการวิเคราะห์งานในองค์กร อันเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ทำให้ทราบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรายละเอียดของงานในตำแหน่งหนึ่งที่จะสรรหา และทราบถึงระดับของ ทักษะที่ผู้สมัครควรมี ผลจากการวิเคราะห์งานจะนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นข้อความที่ประกอบด้วยรายละเอียดของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงื่อนไขในการจ้างงาน ใน รายละเอียดใบกำหนดหน้าที่งานจะทำให้ทราบว่าควรจะสรรหาบุคคลอย่างไรและจากแหล่งใด จากนั้น จึงระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน ข้อความที่แสดงคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะพึงรับได้ของบุคลากรที่จะทำงาน นั้นอย่างได้ผลตามที่ต้องการคุณสมบัติขั้นต่ำดังกล่าวได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจึงดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตรงตาม เป้าหมาย หรือความต้องการขององค์กรนั้น ๆ เนื่องจากการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญกับหลายระดับงาน ดังนั้นจึงต้องเริ่มต้นจากการวางแผนการสรรหาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่ต้องพิจารณา คือ เวลา เงิน และจำนวนพนักงานที่ต้องการ กับอัตราการจ้างที่กำหนด โดยใช้สถิติพื้นฐานในการประเมิน คือ จำนวน คนที่ต้องการจ้างในเวลาที่กำหนดซึ่งเป็นวิธีการหาสัดส่วนการจ้างงานที่ง่ายที่สุด และเป็นการใช้หลัก และประสบการณ์การสรรหาบุคลากรที่ผ่านมาช่วยในการพิจารณา ถ้าข้อมูลเหล่านี้ถูกต้องแล้วจะไม่ เกิดปัญหาเรื่องสัดส่วนจำนวนคนและเวลาที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร เพราะสามารถสร้างแนวโน้ม และประเมิน

กำลังคนที่เหมาะสมได้ โดยสรุปเปรียบเทียบกับสถานะตลาดแรงงาน เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานตามที่ต้องการได้ระบุไว้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาสมัครงานเพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป การสรรหา (recruitment) เป็นกระบวนการการแสวงหา และจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ซูซีย์ สมितिโกร (2552, หน้า 143) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร (เวอร์เทอร์และเดวิส, Werther and Davis, 1993) กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้สมัครเข้าทำงานกับองค์กร ดังนั้นผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากร คือกลุ่ม ผู้สมัครงานซึ่งได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 112) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การหา 16 บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานและสิ้นสุดเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์กร ซึ่งการสรรหาถือเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นบุคลากรใหม่ต่อไป

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่า กระบวนการต่างๆ ที่ต้องการใช้จูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติตรงตามที่ต้องการ ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้ดำเนินงานองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, หน้า 79) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคตทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะ สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

David (1999, หน้า 193) กล่าวว่า กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละงาน นับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน (Employment Process). โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานได้ทราบ เพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจจะเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกขององค์กรก็ได้

กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุพหุผลภาพ

เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 5)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงดูดใจบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งว่างให้เกิดความสนใจและกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นมาสมัครงานกับองค์กรในจำนวนที่เพียงพอ (Mondy and Noe, 1996, P. 150)

กระบวนการหาแหล่งกลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน นับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบเพื่อดึงดูดให้ผู้มีความสามารถมาสมัคร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ (Plumkett and Attner, 1994, P. 317)

สรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากร (recruitment) หมายถึงกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร จะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

ปรัชญาของการสรรหา

ปรัชญาของการสรรหา (recruitment philosophy) มีความสำคัญเพราะจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจด้านการสรรหา ในที่นี้จะ ขอกล่าวถึงปรัชญาของการสรรหาในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. บางองค์กรอาจเน้นการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นบริษัท เจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric Company) และบริษัทยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส (United Parcel Service) (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999, P. 254) แต่บางองค์กรก็ชอบที่จะสรรหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษจากแหล่งภายนอกองค์กร ทั้งนี้ ข้อดีและ ข้อจำกัดของการสรรหาจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกจะได้กล่าวต่อไป

2. มุมมองที่สองของปรัชญาของการสรรหา คือ การให้ความสำคัญต่อการบรรจุคนในตำแหน่งว่าง หรือเน้นการจ้างคนสำหรับสายอาชีพระยะยาว องค์กรจะค้นหาบุคคลที่มีทักษะเพียงพอสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบันเท่านั้น หรือว่าจะพยายามดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งจะสามารถตอบสนองต่อสายงานบริหารในอนาคตได้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่ากรณีที่ปรัชญาของการสรรหามีมุมมองในระยะสั้น (short-term view) ก็เน้นการบรรจุคนในตำแหน่งว่างด้วยความรวดเร็ว และกรณีที่องค์กรมีปรัชญาของการสรรหานั้นมุมมองระยะยาว (long-term view) จะให้ความสำคัญในการบรรจุคนที่เหมาะสม มีความสามารถที่จะก้าวสู่เส้นทางสายอาชีพในระยะต่อไปได้

3. มุมมองที่สามของปรัชญาการสรรหาได้แก่ การตระหนักถึงพันธสัญญา (commitment) ขององค์กรในการค้นหาและการจ้างพนักงานในระดับต่าง ๆ กัน บางองค์กรจะยึดมั่นในตัวบทกฎหมาย บางบริษัทใช้การสรรหาทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีการกระตุ้นให้พนักงานยกระดับภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการสรรหา และมีความเชื่อว่าบางครั้งกระบวนการฝึกอบรมและ

กระบวนการให้คำปรึกษาหารือ จะมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในการที่จะชักชวนให้ผู้สมัครมาสนใจองค์การ

4. ลักษณะของปรัชญาการสรรหาข้อที่สี่ เป็นการมองภาพของผู้สมัครเป็นเสมือนสินค้าที่องค์การกำลังจะเลือกซื้อ หรือเป็นเสมือนลูกค้าที่องค์การเชื่อเชิญให้มารับบริการ องค์การอาจนำเอาหลักการทางการตลาด (marketing orientation) มาปรับใช้กับการสรรหาโดยยอมเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อจะสามารถคัดเลือกลูกค้าหรือผู้สมัครที่มีศักยภาพตามที่ต้องการ เช่น นำเอาหลักการกำหนดส่วนแบ่งตลาด (marketing segmentation) มาใช้ในการออกแบบการดำเนินการสรรหา บางบริษัทมีการ จ้างนักวิจัยมาทำการสำรวจผลการทำงานของนักวิเคราะห์ระบบและนักการตลาด แล้วนำเอาลักษณะที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการรณรงค์การโฆษณาเพื่อการสรรหาบุคคลทั่วไปของบริษัท แต่บางบริษัทอาจเน้นกลุ่มเป้าหมายไปที่นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

5. ปรัชญาของการสรรหาข้อสุดท้ายเป็นการเน้นว่าการสรรหามีลักษณะของความมีจริยธรรม (ethics) โดยองค์การทั่วไปมักจะพยายามกำหนดกระบวนการสรรหาที่มีความยุติธรรม (fairs) และความซื่อสัตย์ (honesty)

การวางแผนในการสรรหา (recruitment planning)

หลังจากที่องค์กรมีความต้องการกำลังคน และได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนแล้ว ในการที่จะสรรหาบุคคลมาแทนตำแหน่งที่ว่าง หรือมีทดแทนอัตรากำลังคนเนื่องจากการขยายหน่วยงานออกไป หรือปริมาณงานเพิ่มขึ้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคคลจะต้องวางแผนการสรรหาบุคคล โดยมีการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสรรหาที่จะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้สามารถสื่อข้อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทที่ต้องการได้โดยตรงมากที่สุด นอกจากการวางแผนการสรรหาแล้วยังรวมความไปถึงการพิจารณาไปถึงแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรมักถูกพิจารณาเพียงด้านเดียวเท่านั้นคือ องค์กรสรรหาบุคลากรที่ต้องการแต่ในทางปฏิบัติผู้สมัครก็จะสรรหาองค์กรที่ผู้สมัครต้องการด้วยเช่นกัน ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวนี้ต้องอยู่ภายใต้สภาพการณ์ เวลาที่เหมาะสมและตรงกันระหว่างบริษัทและผู้สมัครด้วย

เป้าหมายของการสรรหา

โปรแกรมการสรรหาที่ดีจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย (recruitment goal) หลายด้านแต่เป้าหมายเหล่านี้อาจมีความขัดแย้งกันเอง เช่น

1. การสรรหามีเป้าหมายทั่วไป คือ ต้องการดึงดูดใจผู้สมัครจำนวนมากให้มาสนใจในองค์การ ซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก แต่ขณะเดียวกันก็มีเป้าหมายลดต้นทุน ในการสรรหา

2. การสรรหาต้องการดึงดูดให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดี และเหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครงานกับองค์การในสัดส่วนที่สูง แต่ขณะเดียวกันก็มีเป้าหมายที่จะส่งเสริมบุคลากรภายในที่มีผลการปฏิบัติงานดีและทำงานองค์การเป็นเวลานาน ให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

3. เป้าหมายอีกประการหนึ่งของการสรรหาก็คือ ต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดแก่องค์การ โดยเผยแพร่ข้อมูลเชิงบวก และสร้างความประทับใจแก่ผู้สมัคร

4. ยิ่งไปกว่านั้นการสรรหาส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลด้วยความรวดเร็วที่สุด และต้องประหยัดค่าใช้จ่าย

กระบวนการสรรหา

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าคุณภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ฉะนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการแสวงหาและจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร ถ้าจำนวนของบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับที่กำหนดตามสมัครกันน้อย องค์กรไม่สามารถมีระบบการจ้างงานที่มีคุณภาพไปได้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานซึ่งประกอบด้วยคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) จะต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางและวิธีการในการสรรหาพนักงานด้วย

ในทางปฏิบัตินั้น การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความเอาใจใส่จากผู้รับผิดชอบและมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้มีผู้เปรียบเทียบการสรรหาในปัจจุบันว่า เปรียบเสมือนการผลิตสินค้าในตลาด ผู้บริโภคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงและค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นในการดำเนินการสรรหาจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพสูงมาสมัครงาน ซึ่งเป็นแนวทางในองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในที่สุดกระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงาน (employee requisition) การจัดทำคำขอพนักงานนั้นหน่วยงานที่ขอจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้างคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบรายละเอียดจากใบขอจ้างแล้วจึงดำเนินการขั้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (job opening identified) ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (job analysis information) หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้วผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งานซึ่งได้แก่ คำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อทำ

ให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ การทำประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร (manager's comment) ข้อคิดเห็นหรือ ข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่ เป็นปัจจุบันนับเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับ ความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน (job requirement) การ กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์ งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมถึง การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา (alternatives to recruitment) ใน บางครั้งถึงแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์การอาจ ตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ทางเลือกที่ใช้กัน บ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (overtime) การจ้างงานชั่วคราว(temporary employment) การ ขอเช่าพนักงาน (employee leasing) การใช้ผู้รับเหมาช่วง(subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมา อิสระ (independent contractor)

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการสรรหา (methods of recruitment) ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้อง กำหนดแหล่งการสรรหา และวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งภายใน องค์การ และแหล่งภายนอกองค์การ ส่วนวิธีการสรรหาที่สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายใน องค์การ และวิธีการสรรหาภายนอกองค์การ

ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการสรรหา (conduct of recruitment) ผู้สรรหาดำเนินการสรรหา ตามวิธีการที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณา ทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้มีคุณสมบัติ ตามที่ต้องการมาสมัครงานให้มากที่สุด องค์การจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับ องค์การต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล (evaluation) การประเมินผลจะเป็นการตรวจสอบดูว่าจำนวน ของผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตรงตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้ สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการที่ใช้ในการสรรหา หรืออาจต้องย้ายเวลารับสมัครต่อไปอีก การประเมินผล จะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อสรรหา

การที่มีผู้สนใจมาสมัครงาน หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหลายอย่างเช่น ทักษะคน ที่มีความชำนาญขององค์การบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนเงื่อนไขของภาวะเศรษฐกิจใน ขณะนั้น เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสรรหาบุคลากรที่สำคัญๆ มีดังนี้

1. นโยบายขององค์การ (organization policy)

โดยทั่วไปนโยบายขององค์การมุ่งแสวงหาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การความเป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไปเป็นต้น สำหรับในเรื่องการสรรหาองค์การได้มีการกำหนดนโยบายย่อย ฉะนั้นผู้รับผิดชอบต้องพิจารณานโยบายต่าง ๆ ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของตน เช่น

1.1 นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรในองค์การ (promotion from within policy)

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (promotion from outside policy)

1.3 นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน (compensation policy)

1.4 นโยบายด้านสภาพการจ้างงาน (employment status policy)

1.5 นโยบายด้านการจ้างคนต่าง ๆ ชาติ (international hiring policy)

2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource plans)

ผู้สรรหาสามารถใช้แผนดังกล่าวประกอบการพิจารณาการกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ในการสรรหา ซึ่งแผนด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้และเข้าใจภาพรวมของความต้องการบุคลากรของงานต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ดีขึ้น

3. สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (environmental condition)

ผลกระทบโดยตรงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นมีผลกระทบต่อการทำงานและควรนำมาพิจารณาได้แก่

3.1 สภาพตลาดแรงงาน เงื่อนไขของตลาด อาชีพต่าง ๆ ในกรณีนี้คือต้องมีการตรวจสอบเกี่ยวกับตลาดของแรงงานแยกตามอาชีพต่าง ๆ

3.2 สภาพทางเศรษฐกิจ และอัตราการจ้างแรงงานภายนอกถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณา

3.3 กำลังแรงงานและสถานที่ตั้งของหน่วยงาน จะมีผลต่อจำนวนบุคคลที่ถูกจูงใจให้มาสมัครงาน

4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (job requirement)

เป็นข้อกำหนดสำคัญที่บังคับแก่ผู้สรรหาให้นำมาพิจารณาดำเนินการรายละเอียดเกี่ยวกับงาน การวิเคราะห์งาน ผู้สรรหาต้องศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ให้เข้าใจ ต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดโดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน จากข้อกำหนดคุณลักษณะคุณลักษณะของพนักงานมาประกอบการพิจารณา และกำหนดวิธีการสรรหาด้วย

5. ภาพพจน์ขององค์การ (organization's image)

การรับรู้ของสาธารณชนที่มีต่อหน่วยงานมีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ปัจจุบันองค์การหลาย ๆ แห่งมักมีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ของหน่วยงาน ดังนั้นส่วนหนึ่งของการสรรหาที่ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับภาพพจน์ขององค์การด้วย

6. คุณสมบัติของผู้สรรหา (recruiter qualification)

คุณสมบัติของผู้สรรหาที่ดีควรมี ความรู้ตำแหน่งที่เปิดรับ รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดี ไม่พูดในแง่ดีของบริษัทที่มากเกินไป ศึกษาประวัติย่อตรวจสอบความรู้ของผู้สมัคร มีความพอใจความสามารถในการวิเคราะห์และทักษะในการใช้คำถาม มีบุคลิกที่ดีและติดตามผลและประเมินผลทันทีเมื่องานสิ้นสุดลง

แหล่งของการสรรหา

โดยทั่วไปหน่วยงานสามารถแสวงหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ได้จากแหล่งแรงงานที่สำคัญ 2 แหล่ง ได้แก่ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสรรหาจากแหล่งภายใน (internal recruitment sources) เมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรควรจะสรรหาบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากพนักงานที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก โดยไม่พิจารณาจากบุคคลภายนอกองค์กร การสรรหาจากแหล่งภายในเป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป จากผลการวิจัยพบว่าการบรรจุคนในตำแหน่งบริหารขององค์กรนั้น ร้อยละ 90 มาจากแหล่งภายในองค์กร (Dessler, 1997, P. 127) ทั้งนี้เนื่องจากการสรรหาจากแหล่งภายในมีข้อดีหลายประการแต่ก็มีข้อจำกัดเช่นกัน

ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายใน มีดังนี้

1. เป็นการประชาสัมพันธ์องค์การนโยบายการสรรหาจากแหล่งภายในทำให้บุคคลทั่วไปนิยมชมชอบองค์การ เพราะองค์การให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณะ

2. สร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน นโยบายการสรรหาจากแหล่งภายในจะช่วยเพิ่มพูนขวัญกำลังใจให้แก่บรรดาพนักงาน เพราะพนักงานมีโอกาสได้รับการพิจารณา เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพของตน

3. ประหยัดค่าใช้จ่าย การสรรหาจากแหล่งภายในทำให้องค์การเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศพนักงานน้อยกว่าการสรรหาจากแหล่งภายนอก

4. ช่วยให้การระดมความคิดเลือกถูกต้อง การสรรหาจากแหล่งภายในนั้น ผู้คัดเลือกสามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับระดับความรู้ และความสามารถตลอดจนความประพฤติของผู้สมัครได้ ทั้งนี้อาจทราบจากสมุดประวัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น ๆ ทำให้การตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลมีความถูกต้องและเที่ยงตรงมากขึ้น

5. ช่วยในการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน นโยบายการสรรหาจากแหล่งภายในจะช่วยกระตุ้นให้แรงงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยเฉพาะพนักงานที่มีความทะเยอทะยานที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

6. ช่วยในการวางแผนสายอาชีพขององค์กร การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายในโดยวิธีการเลื่อนตำแหน่ง จะเป็นเครื่องมือของการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับต่าง ๆ ให้สามารถรับตำแหน่งผู้บริหารในระดับสูงขึ้นได้

7. ลดอัตราการหมุนเวียนของพนักงานการสรรหาจากแหล่งภายในโดยการเลื่อนตำแหน่งทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยลดอัตราการ

หมุนเวียนของพนักงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น ขณะเดียวกันการโยกย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ก็จะช่วยป้องกันการปลดพนักงานออกจากองค์กรในกรณีที่ตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่งเกิดภาวะคนล้นงาน

ข้อจำกัดของการสรรหาจากแหล่งภายใน มีดังนี้

1. อาจได้บุคคลที่ขาดความชำนาญเฉพาะด้าน การสรรหาบุคคลเข้ามารับตำแหน่งในระดับกลางและระดับสูงขององค์กร จำเป็นต้องเลือกบุคคลที่มีความชำนาญ ประสบการณ์เฉพาะด้าน ซึ่งอาจหาไม่ได้จากบุคคลภายในองค์กร
2. ทำให้ได้บุคคลที่มีโลกทัศน์แคบ แม้ว่าการสรรหาจากแหล่งภายในจะทำให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถละมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง แต่เนื่องจากการทำงานในองค์กรแห่งเดียวในระยะเวลานาน ๆ อาจทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ไม่กว้างขวางในสังคมภายนอก มีโลกทัศน์แคบมองไม่เห็นปัญหาและข้อบกพร่องของตนเอง และของหน่วยงานที่ตนต้องรับผิดชอบ
3. ทำให้เกิดตำแหน่งว่างในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคลากรมีผลทำให้ตำแหน่งเดิมของบุคคลว่างลงทำให้องค์กรต้องสรรหาบุคคลใหม่มาบรรจุตำแหน่งที่ว่างเป็นการเพิ่มภาระในการบริหารบุคคลแก่องค์กร
4. ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อมีการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งในองค์กรจากภายในองค์กร อาจทำให้ฝ่ายที่ไม่ได้รับประโยชน์เกิดความไม่พอใจ เกิดความอิจฉาริษยา และนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวกและความขัดแย้งในองค์กรได้
5. มีผลกระทบต่อการตัดสินใจด้านบริหาร การสรรหาและคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์กร อาจทำให้ผู้คัดเลือกมีความลำเอียงในการตัดสินใจเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าตนมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้สมัครบางคน หรือกับญาติพี่น้องพรรคพวกของผู้สมัคร ซึ่งกล่าวได้ว่าการเมืองภายในองค์กรมีบทบาทและผลกระทบต่อ การสรรหาภายในมากกว่าการสรรหาภายนอกองค์กรพนักงานที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ

2. การสรรหาจากแหล่งภายนอก (external recruitment sources)

เป็นการแสวงหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์กรเข้ามาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่การสรรหาจากแหล่งภายนอกอาจได้จากแหล่งต่อไปนี้

2.1 สถาบันการศึกษาต่าง ๆ (school & colleges) เป็นแหล่งที่สามารถเสาะหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ

2.2 องค์กรจัดหางาน (employment agencies) ได้แก่องค์กรต่อไปนี้

2.2.1 องค์กรจัดหางานของรัฐ (government employment agencies) เป็นหน่วยงานที่รัฐบาลเป็นผู้จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือคนไม่มีงานทำ ได้แก่ กองการจ้างงานกรมแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

2.2.2 องค์กรจัดหางานของเอกชน (private employment agencies) เป็นหน่วยงานอิสระที่เอกชนจัดตั้งขึ้น เพื่อหากำลังคนให้แก่องค์กรต่าง ๆ โดยหวังค่าธรรมเนียมเป็นค่าตอบแทน

2.3 สหภาพแรงงาน (labor union) เป็นหน่วยงานเบื้องต้นที่องค์การอาจหาข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับกำลังแรงงานในสาขาอาชีพต่าง ๆ ได้โดยสะดวก

2.4 ใบสมัครที่ส่งมาทางไปรษณีย์ (write - ins application) หมายถึง ผู้ที่ต้องการหางานและส่งจดหมายมาสมัครงานกับองค์การ

2.5 ผู้ที่มาสมัครด้วยตนเอง (walk - ins application) คือผู้ที่สมัครงานด้วยตนเองกับองค์การโดยตรง

2.6 แหล่งอื่น ๆ (other sources) หมายถึง บุคคลทั่วไปที่อาจได้รับทราบข่าวสารในการสรรหาด้วยวิธีการโฆษณา เป็นต้น

การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การมีข้อดีและข้อจำกัดหลายประการ ดังจะได้กล่าวต่อไปนี้ ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายนอก มีดังนี้

1. ได้บุคคลที่มีความคิดใหม่และมีโลกทัศน์กว้าง การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การมาปฏิบัติงานนั้น ทำให้องค์การมีโอกาสได้คนที่มีความคิดแปลกใหม่และที่สำคัญบุคคลที่มาจากภายนอกย่อมมีโลกทัศน์กว้างขวาง สามารถนำเอาความคิดแปลกใหม่เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งเป็นผลดีต่อการพัฒนาองค์การหรือกล่าวได้ว่า การสรรหาจากแหล่งภายนอกทำให้องค์การมีโอกาสได้เลือดใหม่ (new blood)

2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การสรรหาบุคคลที่มีประสบการณ์ หรือ การที่บุคคลเคยทำงานมากับบริษัทอื่นมาแล้วจะช่วยลดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

3. ป้องกันความขัดแย้งภายในองค์การ การสรรหาจากแหล่งภายนอกจะ ไม่มีการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การ ทำให้บุคลากรภายในไม่เกิดความรู้สึกอิจฉาริษยากัน เป็นการป้องกันการเกิดความขัดแย้งภายในองค์การ

4. ไม่กระทบกับตำแหน่งอื่นภายในองค์การ การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกจะไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่งอื่นภายในองค์การทำให้องค์การไม่มีภาระในการจัดหาบุคคลเข้ามาทดแทนตำแหน่งอื่น ๆ เหมือนกับการสรรหาจากแหล่งภายใน

5. ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจริงๆ การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกองค์การมีผู้สมัครงานกับองค์การจำนวนมาก ทำให้องค์การมีโอกาสเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งจริง ๆ ขณะเดียวกันการสรรหาจากแหล่งภายนอกเป็นวิธีที่ได้รับผลกระทบจากการเมืองภายในองค์การน้อยกว่าการสรรหาจากแหล่งภายใน ทำให้ผู้คัดเลือกมีโอกาสในการตัดสินใจคัดเลือกบุคคล

ข้อจำกัดของการสรรหาจากแหล่งภายนอก มีดังนี้

1. เสียค่าใช้จ่ายและเวลามาก การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาและการคัดเลือกมากกว่าการสรรหาภายใน เนื่องจากตลาดแรงงานภายนอกมีขนาดใหญ่กว่าและยากที่จะเข้าถึงมากกว่าตลาดแรงงานภายในองค์การ

2. มีความเสี่ยงในการตัดสินใจเลือกบุคคล ในการสรรหาจากแหล่งภายนอกนั้นผู้คัดเลือกอาจไม่สามารถรู้ถึงข้อมูลภายหลังของผู้สมัคร ได้อย่างละเอียด จึงอาจเกิดความเสี่ยงในการตัดสินใจ

ผิดพลาดใน 2 กรณี ได้แก่ ความผิดพลาดจากการปฏิเสธคนที่เหมาะสมทิ้งไป (reject error) หรือ ความผิดพลาดด้านการยอมรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามา (accept error)

3. พนักงานใหม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานนาน พนักงานใหม่ขาดประสบการณ์ที่ถูกบรรจุเข้าตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรต้องเสียเวลาในการเรียนรู้งาน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ตลอดจนการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

4. พนักงานปัจจุบันขาดขวัญกำลังใจ นโยบายการสรรหาจากแหล่งภายนอกขององค์กรจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์กรมิได้เห็นคุณค่าของตน ไม่มีความหวังในการพัฒนาสายอาชีพ กระทั่งต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ซึ่งอาจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานได้

เทคนิคการสรรหาภายใน

การสรรหาจากแหล่งภายใน อาจใช้วิธีการสรรหาในรูปแบบต่างกัน ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิคการสรรหาจากแหล่งภายในที่สำคัญ 3 รูปแบบ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร การติดป้ายประกาศและการเชื้อเชิญ และการให้พนักงานปัจจุบันแนะนำดังจะได้อธิบายรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร (promotion from within)

การเลื่อนตำแหน่งพนักงานปัจจุบันให้ดำรงตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นเป็นวิธีการที่ดีที่สุดวิธีการหนึ่งในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่างขององค์กร และเป็นเหตุผลสำคัญของการจัดระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรจะใช้ประโยชน์จากแผนภูมิการทดแทนกำลังคน (replacement charts) ในการที่จะกำหนดตำแหน่งที่ต้องการและเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ประสิทธิภาพของนโยบายการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรขึ้นกับว่าบริษัทสามารถจัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างเพียงพอกับตำแหน่งนั้นหรือไม่ และบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะสามารถรับการฝึกฝนให้เข้าสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้หรือไม่ ผู้ทำการคัดเลือกบุคคลควรศึกษาข้อมูลของผู้สมัครจากบันทึกการแสดงผลทักษะ (skills inventories) ของบุคคลเพื่อค้นหาศักยภาพในการทำงานระดับสูงขึ้น นอกจากนี้อาจใช้ประโยชน์จากข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลสำหรับการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา

นโยบายการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร จัดเป็นเครื่องมือของการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร และมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่งในด้านของการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

2. การติดป้ายประกาศและการเชื้อเชิญ (job posting and bidding)

องค์กรที่ไม่มีระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีพอ อาจจะไม่ทราบว่าพนักงานคนใดมีความต้องการและเป็นผู้ที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง สามารถใช้วิธีการสรรหาภายในโดยการติดป้ายประกาศ หรือวิธีการเชื้อเชิญ (bidding) ให้บุคคลมาสมัครในตำแหน่งว่าง การติดป้ายประกาศมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการแจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตำแหน่งว่างที่มีอยู่ให้บรรดาพนักงานทราบอย่างทั่วถึง ทั้งนี้อาจใช้วิธีการติดประกาศที่ป้ายประกาศจดหมายข่าวหรือการประชุมสัมมนาของบริษัทเป็นต้น เพื่อให้การติดป้ายประกาศและการเชื้อเชิญมีประสิทธิภาพ นักสรรหาควรดำเนินการตามคำแนะนำ 6 ประการ ดังนี้

- 2.1 ควรตีตประกาศในสถานที่ที่เป็นจุดเด่นหรือจะเป็นที่สนใจของบรรดาพนักงาน
- 2.2 กรณีที่เป็นการสรรหาเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายอย่างถาวร ควรใช้วิธีการตีตประกาศอย่างยิ่ง
- 2.3 การตีตประกาศรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งว่างควรกระทำก่อนการสรรหาภายนอกองค์การ 1 สัปดาห์เป็นอย่างน้อย
- 2.4 ควรระบุถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) ของตำแหน่งว่างด้วย เพื่อพนักงานจะได้พิจารณาด้วยว่าตนมีความสามารถและทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่
- 2.5 ควรกำหนดกฎและเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลให้ชัดเจน เช่น ประกาศให้ทราบว่าการตัดสินใจคัดเลือกขึ้นกับหลักความอาวุโส ผลการปฏิบัติงาน หรือใช้หลักการผสมผสานระหว่างความอาวุโสและผลการปฏิบัติงานหรือการกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับประสบการณ์ในตำแหน่งงานเดิมว่าผู้สมัครต้องมีประสบการณ์อย่างน้อยกี่ปี
- 2.6 เมื่อได้ผลการคัดเลือกบุคคลแล้ว ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบโดยทั่วกันวิธีการตีตป้ายประกาศเป็นวิธีการที่ได้ผลค่อนข้างดี ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยของสำนักงานสารสนเทศแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Bureau of National Affairs) ซึ่งได้ทำการสำรวจข้อมูลจาก 245 บริษัทพบว่าร้อยละ 76 มีการใช้วิธีการตีตป้ายประกาศ (Cherrington, 1995, P. 203)

3. การให้พนักงานปัจจุบันแนะนำ (employee referrals)

หลาย ๆ หน่วยงานนิยมให้พนักงานปัจจุบันชักจูงให้เพื่อนหรือญาติพี่น้องมาสมัครงานในตำแหน่งว่าง และพนักงานส่วนใหญ่ก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพราะเป็นการช่วยเหลือเพื่อนหรือญาติพี่น้องของตนให้มีโอกาสได้ทำงาน และเป็นสถานที่ทำงานเดียวกับตนซึ่งอาจมีการเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวอื่น ๆ ได้ บางบริษัทมีการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานผู้แนะนำผู้สมัครในกรณีที่การสรรหา นั้นประสบความสำเร็จค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปของการให้โบนัสเพิ่มขึ้น รอยนต์ หรือค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยว เป็นต้น แต่มักใช้กรณีที่ตำแหน่งงานนั้นเป็นตำแหน่งที่ขาดแคลน เช่น บริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานอวกาศประกาศให้โบนัส 500 ดอลลาร์ แก่พนักงานที่ สามารถแนะนำบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มาสมัครงานกับองค์การและทำงานให้กับบริษัทอย่างน้อย 6 เดือน

การสรรหาโดยการให้พนักงานปัจจุบันแนะนำ เป็นวิธีการประหยัดค่าใช้จ่ายและได้รับการตอบสนองในเวลาที่ค่อนข้างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามบางองค์การก็วิตกกังวลปัญหาที่อาจจะเกิดหลังการจ้างในกรณีที่ผู้ถูกคัดเลือกเป็นเพื่อนฝูงหรือญาติของพนักงาน จะทำให้เกิดระบบพรรคพวก (nepotism) ในองค์การได้ อาจมีการรวมกลุ่มกันเป็นก๊กเป็นเหล่า เป็นผลให้บุคคลอื่นถูกแยกออกไปจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ นอกจากนี้วิธีการนี้อาจถูกมองว่าเป็นวิธีการสรรหาที่สร้างความไม่สมดุลในด้านความเสมอภาคของการจ้างงานขององค์การได้

เทคนิคการสรรหาแหล่งภายนอก

องค์การโดยทั่วไปต้องการความเจริญเติบโต ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความคิดแปลกใหม่จากบุคคลากรภายนอกองค์การที่มีโลกทัศน์และมุมมองต่าง ๆ แตกต่างไปจากพนักงานปัจจุบันของ

องค์การ ดังนั้นแม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะนิยมใช้วิธีการสรรหาจากแหล่งภายในดังได้กล่าวมาแล้วแต่การบรรจุคนในบางส่วนและในบางระดับจำเป็นต้องใช้วิธีการสรรหาจากแหล่งภายนอก ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้แต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน เพื่อให้การสรรหาเกิดประสิทธิผลองค์การจำเป็นต้องเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ขณะเดียวกันก็ควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นด้วย

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเทคนิคการสรรหาจากแหล่งภายนอก 5 รูปแบบได้แก่ การสรรหาจากสถาบันการศึกษา การสรรหาโดยการโฆษณา การสรรหาจากหน่วยจัดหางาน การให้บุคคลมาสมัครด้วยตนเอง และการสรรหาจากอินเทอร์เน็ต

1. การสรรหาจากสถาบันการศึกษา (college recruiting)

สถาบันศึกษานับเป็นแหล่งสำคัญที่การฝึกอบรมบุคคลระดับบริหารทั้งด้านวิชาชีพและด้านเทคนิคการสรรหาวิธีนี้นิยมในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีความจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ การวางแผนการสรรหาจากสถาบันศึกษานั้น นักสรรหาจะต้องตัดสินใจเลือกสถานศึกษาที่จะเป็นแหล่งการสรรหาก่อนเป็นอันดับแรกว่าควรเป็นสถาบันใดบ้างและจำนวนเท่าใด ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำว่าการกำหนดจำนวนสถาบันการศึกษาที่ไม่มากเกินไปแต่เหมาะสม จะทำให้การสรรหาที่มีประสิทธิผลมากกว่าการกำหนดแหล่งสรรหาที่มากเกินไป(Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999, P. 275) ทั้งนี้การเลือกสถาบันการศึกษา นักสรรหาอาจพิจารณาจากชื่อเสียงของสถาบัน สาขาการศึกษาที่สถาบันทำการผลิตลักษณะทางกายภาพของนักศึกษา เช่น เพศ อายุ เป็นต้น นอกจากนี้ อาจคำนึงถึงสถานที่ตั้งของสถาบัน รวมทั้งการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของสถาบันด้วย

เมื่อกำหนดสถาบันเป้าหมายแล้วขั้นต่อไปนักสรรหาจะต้องทำการประชาสัมพันธ์เรื่องขององค์การและตำแหน่งงานให้แก่บรรดานักศึกษาในสถาบันเหล่านั้นก่อนที่จะนัดทำการสัมภาษณ์วิธีการประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลดีสามารถทำได้โดยใช้แผ่นพับ ซึ่งควรจะบรรจุข้อมูลที่นักศึกษาต้องการทราบได้แก่

- 1.1 ลักษณะและหน้าที่ของงาน
- 1.2 เงินเดือนเริ่มต้น
- 1.3 สถานที่ตั้งขององค์การ
- 1.4 นโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ
- 1.5 โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
- 1.6 ระเบียบวินัยขององค์การ
- 1.7 วุฒิการศึกษาที่ต้องการ

การสรรหาจากสถาบันศึกษามีข้อดีข้อเสียดังนี้

ข้อดี

1. องค์กรจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มีการประกันคุณภาพจากสถาบันต้นสังกัดเช่น ใบประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร และยังเป็นวิธีที่องค์กรสามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามสาขาที่ต้องการได้อย่างเจาะจงด้วย

1. สามารถกระทำได้ในเวลาสั้น ๆ

2. เป็นวิธีการที่ค่อนข้างสะดวก เพราะศูนย์การสรรหาของสถาบันอาจให้ความสะดวกในเรื่องสถานที่ และอื่น ๆ

ข้อเสีย

1. องค์กรมักจะได้คนที่มีความพร้อมด้านวิชาการแต่ขาดประสบการณ์ทำงาน

2. มีข้อจำกัดด้านเวลา ระยะเวลาที่นักศึกษาจบตามหลักสูตรกับระยะเวลาที่องค์กรเกิดความต้องการบุคคล อาจไม่สอดคล้องกัน

3. เสียค่าใช้จ่ายในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเกิดจากการจัดทำแผนพบการเดินทางไปยังสถาบันต่าง ๆ และการเก็บข้อมูล เป็นต้น ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายสำหรับการสรรหาวิธีนี้มีแนวโน้มว่าแพงกว่าวิธีการสรรหาแบบบอกต่อ (word-of-mouth recruiting) และการโฆษณาบางวิธี

2. การสรรหาโดยการโฆษณา (recruitment advertising)

การโฆษณาเป็นวิธีการสรรหาที่ได้ผลดี และใช้กันแพร่หลาย โดยการส่งข้อมูลผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ (mass media) ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายประกาศ นิตยสารวารสารการค้า รวมทั้งการออกเสียงตามสาย เป็นต้น จากการสำรวจพบว่าร้อยละ 88 ของบริษัทที่ทำการสำรวจใช้วิธีการสรรหาภายนอกโดยผ่านหนังสือพิมพ์ และร้อยละ 40 ของห้างร้านต่าง ๆ ใช้วิธีการสรรหาโดยผ่านวารสารการค้าและวารสารทางวิชาชีพ แม้ว่าบริษัทส่วนใหญ่จะนิยมใช้การโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ก็ตาม กรณีที่องค์กรต้องการสรรหาบุคคลในตำแหน่งงานที่มีลักษณะเฉพาะด้าน ก็อาจใช้นิตยสารที่เกี่ยวข้องได้ เช่น ใช้นิตยสารวิศวกรรมคอมพิวเตอร์สำหรับการสรรหาวิศวกรคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สื่อการโฆษณาแต่ละประเภทมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน นักสรรหาจะต้องเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยนำเอาข้อจำกัดหรือเงื่อนไขขององค์กรมาประกอบการตัดสินใจด้วย เช่น กรณีที่ผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายอยู่ในชนบทที่ห่างไกลก็ควรเลือกใช้วิทยุเป็นสื่อกรณีที่องค์กรมีงบประมาณจำกัดก็ต้องเลือกใช้สื่อราคาถูก และไม่ใช้สื่อโทรทัศน์หรือสิ่งพิมพ์ที่มีราคาแพง เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่านักสรรหาจะเลือกใช้สื่อโฆษณาประเภทใด เนื้อหาการโฆษณาก็ควรมีรายละเอียดของข้อมูล 6 ประการ ได้แก่ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ สภาพการทำงานที่เป็นจริง สถานที่ตั้งของงาน ค่าตอบแทน รวมทั้งประโยชน์เกื้อกูล คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ และบุคคลที่สามารถติดต่อได้

การโฆษณามีข้อดีและ ข้อเสียดังต่อไปนี้

ข้อดี

1. การโฆษณาสามารถแพร่ข่าวสาร ได้อย่างรวดเร็ว และทั่วถึงคนจำนวนมากและเหมาะสมกับกรณีเร่งด่วน

2. นักสรรหาสามารถเลือกผู้รับข่าวสารอันเป็นกลุ่มเป้าหมายได้ในกรณีใช้สื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสาร และวารสารต่าง ๆ

3. สร้างความเสมอภาคในการจ้างงาน (equal opportunity employment) คนทั่วไปมีโอกาสรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับตำแหน่งที่ต้องการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งเชื้อชาติ ศาสนา เพศ สีผิว และอื่น ๆ

ข้อเสีย

1. การโฆษณาสามารถกระจายข้อมูลได้กว้างและไกลทำให้มีผู้มาสมัครงานจำนวนมากทำให้เสียเวลาในการคัดเลือก นักสรรหาสามารถแก้ไขโดยกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ (requirement) ให้ชัดเจนและมากพอ ก็จะสามารถลดจำนวนผู้สมัครลงได้

2. สื่อโฆษณาส่วนใหญ่เสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับวิธีการสรรหาอื่น ๆ เช่น สื่อโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์บางประเภท จะมีสื่อบางอย่างเท่านั้นที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ เช่น การติดป้ายประกาศ การออกเสียงตามสาย

3. การสรรหาจากหน่วยจัดหางาน (employment agencies) เป็นการสรรหาภายนอกวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างแพร่หลาย หน่วยจัดหางานจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของขนาดและคุณภาพนอกจากหน่วยจัดหางานจะทำหน้าที่ในการจัดหางานให้แก่องค์กรต่าง ๆ ที่แจ้งความประสงค์ไว้แล้ว ยังทำหน้าที่ในการกลั่นกรองผู้สมัครเบื้องต้นด้วย หน่วยจัดหางานอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 หน่วยจัดหางานของรัฐ (public employment agencies) เป็นหน่วยงานของรัฐจัดขึ้นเพื่อการบริการแก่องค์กรทั่วไป โดยไม่คิดค่าธรรมเนียม หน่วยจัดหางานของรัฐมักเป็นแหล่งของการสรรหาแรงงานระดับล่างที่ใช้กำลังแรงงาน (blue-collar worker) ซึ่งอาจมีการจ้างงานเป็นรายวันหรือรายชั่วโมง หน่วยจัดหางานของรัฐในประเทศไทย ได้แก่ กองจัดหางานกรมแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งทำหน้าที่จัดหาแรงงานทุกประเภทให้แก่สาธารณชนทั่วไป นอกจากนี้ยังมีสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำหน้าที่จัดหาแรงงานให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ

3.2 หน่วยจัดหางานของเอกชน (private employment agencies) เป็นแหล่งสำคัญสำหรับการเสาะหาแรงงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน (white collar worker) และบุคคลระดับบริหาร (managerial presume) หน่วยจัดหางานของเอกชนจะคิดค่าธรรมเนียมในการให้บริการแต่ละครั้ง เช่น ตำแหน่งงานเสมียน คิดร้อยละ 10 ของอัตราเงินเดือนขั้นต้นคิดร้อยละ 20-30 สำหรับงานวิชาชีพและงานระดับอื่น ๆ อย่างไรก็ตามหน่วยจัดหางานของเอกชนส่วนใหญ่มักแสดงความรับผิดชอบในกรณีการสรรหาไม่ประสบความสำเร็จ คือผู้สมัครทำงานกับองค์กรได้ระยะหนึ่งก็ลาออก โดยการคืนค่าธรรมเนียมให้แก่องค์กรเป็นบางส่วน เช่น คืนให้ร้อยละ 90 ของค่าธรรมเนียมในกรณีที่ผู้สมัครลาออกภายใน 30 วัน คืนให้ร้อยละ 60 ของค่าธรรมเนียมในกรณีที่พนักงานใหม่ลาออกภายใน 30 -60 วัน และคืนให้ร้อยละ 30 ของค่าธรรมเนียมในกรณีที่พนักงานใหม่ลาออกจากงานภายใน 60 -90 วัน การที่องค์กรต่าง ๆ เลือกใช้วิธีการสรรหาจากหน่วยจัดหางาน ซึ่งเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างแพงสำหรับหน่วยจัดหางานเอกชน อาจเป็นเพราะว่าองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ต่อไปนี้

3.2.1 องค์กรไม่มีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเอง ดังนั้นจึงไม่ให้ความสำคัญต่อการสรรหาและการกลั่นกรองผู้สมัคร

3.2.2 จากประสบการณ์ในอดีตผู้บริหารพบว่ามีความยากลำบากในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดี

3.2.3 องค์การมีความต้องการกำลังคนไม่สม่ำเสมอ หรือมีจำนวนน้อยไม่คุ้มสำหรับการเปิดสำนักงานสรรหาเอง

3.2.4 ตำแหน่งว่างนั้นต้องการคนทำงานอย่างเร่งด่วนองค์การต้องสรรหาแรงงานในกลุ่มคนส่วนน้อยหรือกลุ่มผู้หญิง

3.2.5 องค์การพยายามสรรหาบุคคลเฉพาะรายที่ได้รับการจ้างงานในปัจจุบันกับบริษัทอื่น และบุคคลนั้นมีความสะดวกที่จะติดต่อกับหน่วยงานจัดหางานมากกว่าติดต่อกับองค์การเองโดยตรง

4. การให้บุคคลมาสมัครงานด้วยตนเอง (walk - ins application)

บางบริษัทณรงค์ให้พนักงานปัจจุบันของตน แนะนำให้บุคคลที่รู้จักมาสมัครงานกับองค์การ (employee referrals) ซึ่งเป็นวิธีการที่องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาลงได้วิธีนี้เป็นวิธีที่เหมาะสมกับองค์การที่มีชื่อเสียง มีภาพลักษณ์ดี มีฐานะทางการเงินและการบริหารงานบุคคลที่ดี เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในวงการธุรกิจประเภทเดียวกัน และมักเกิดขึ้นจริงในสภาพเศรษฐกิจถดถอย หรือเศรษฐกิจตกต่ำที่มีอัตราการว่างงานสูงหรือกล่าวได้ว่าเป็นช่วงของอุปทานแรงงานมีมากกว่าอุปสงค์ของแรงงาน การสรรหาโดยให้บุคคลมาสมัครด้วยตนเอง ผู้สมัครจะมาด้วยตนเองและยื่นใบสมัครทิ้งไว้ แผนกบุคคลก็จะทำการเก็บใบสมัครไว้ในการคัดเลือกเมื่อเกิดตำแหน่งว่างและต้องการบุคคลเข้าทำงาน แม้ว่าการคัดเลือกบุคคลจากแหล่งนี้จะมีอัตราไม่สูงนัก แต่ผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยต่อแหล่งการสรรหาแหล่งนี้ เนื่องจากอาจมีโอกาสได้คนดีที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยที่องค์การเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับวิธีการสรรหาแบบอื่น

5. การสรรหาจากอินเทอร์เน็ต (the internet recruiting)

เป็นวิธีการสรรหาจากแหล่งภายนอกที่สำคัญมากอีกวิธีหนึ่ง และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายทั่วโลกในปัจจุบัน จะเห็นได้จากข้อมูลการวิจัยที่ชื่อฟอร์เรสเตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (Forrester Research of Cambridge) พบว่ามีการส่งข้อมูลส่วนบุคคล (resumes) ของผู้ประสงค์จะหางานทำเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตมากกว่า 2.5 ล้านคน ขณะเดียวกันก็มีเว็บไซต์จำนวนมากประมาณ 3 หมื่นเว็บไซต์ ที่ให้บริการสำหรับกิจกรรมการสรรหา (Ivancevich, 2001, P. 195) สำหรับในประเทศสหรัฐอเมริกา การใช้อินเทอร์เน็ตในการสรรหาบุคคลอย่างกว้างขวางจะเห็นได้จากการที่ บริษัท จีทีอี (GTE Corporation) ได้รับข้อมูลประวัติส่วนบุคคลของผู้สมัครประมาณ 2 - 3 หมื่นรายในแต่ละปี และในปัจจุบันมีการประมาณการว่าบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกากว่าร้อยละ 9 มีการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาพนักงาน

การสรรหาจากอินเทอร์เน็ตมีข้อดีคือ ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับบุคคลผู้สนใจสมัครงานเป็นไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว และยังเป็นวิธีที่ประหยัดค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับวิธีการสรรหาโดยใช้การโฆษณาอย่างไรก็ตามการสรรหาจากอินเทอร์เน็ตมีข้อควรระวังอาจะมีการให้ข้อมูลที่ไม่เป็นความจริงถ้าผู้สมัครขาดความซื่อสัตย์หรือข้อมูลการสรรหาของหน่วยงานอาจล้าสมัยกรณีที่ไม่มีการปรับปรุงเว็บไซต์อยู่เสมอ

แบบฟอร์มใบสมัครงาน

แบบฟอร์มใบสมัคร (Developing and using application forms) เป็น เครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครงานเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัว เช่น ครอบครัว การศึกษา ภูมิฐานะ และประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ จุดมุ่งหมายในการใช้ใบสมัครงาน (Purpose of Application forms) สำหรับนายจ้าง ใบสมัครงานนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหา และเป็นขั้นตอนแรกของการคัดเลือก พนักงาน บางองค์กรอาจจัดให้มีการสัมภาษณ์อย่างสั้นเพื่อกลั่นกรองก่อนแจกใบสมัครให้กรอก ในใบสมัครจะมีข้อมูลที่ทำให้สามารถศึกษาได้ดังนี้

- ผู้สมัครมีการศึกษาและประสบการณ์เพียงพอที่จะทำงาน หรือไม่
- สามารถสรุปความก้าวหน้าและการเติบโตจากงานที่เคยทำมาก่อน
- ความมั่นคงและตั้งใจของผู้สมัครจากงานที่ทำมาก่อน
- คาดคะเนโอกาสในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

โอกาสที่เท่าเทียมกันและใบสมัครงาน (Opportunity and Application forms) นายจ้างต้อง แน่ใจว่าใบสมัครต้องไม่ขัดต่อกฎหมายความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน (Employee laws) รายการที่ควรพิจารณาในใบสมัครมีดังนี้

1. รายละเอียดส่วนตัว เช่น อายุ เพศ วันเกิด สถานภาพสมรส ฯลฯ
2. สัญชาติเป็นเรื่องจำเป็นเพราะ ถ้าไม่ใช่สัญชาติไทยจะมีปัญหาเรื่องวีซ่า และใบอนุญาตทำงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
3. ศาสนา งานบางอย่างมีผลกระทบกับบางศาสนา เช่น บางวิสาหกิจทำงานวันอาทิตย์ เพื่อประหยัดค่าไฟ ทำให้พนักงานที่นับถือคริสต์ศาสนาไม่สามารถไปโบสถ์ได้
4. สถานที่เกิด หรือภูมิฐานะเดิม อาจช่วยเป็นข้อมูลให้สามารถประเมินทักษะการปฏิบัติงานของพนักงานได้ หรืออาจมีความจำเป็นต้องใช้หากมีการทุจริตเกิดขึ้นในอนาคต
5. บัตรประจำตัวประชาชน ต้องเป็นบัตรที่ยังไม่หมดอายุ
6. สถานภาพสมรส มีความจำเป็นมากโดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีมักมีปัญหาเรื่องคู่สาวเกิดขึ้นบ่อย ๆ
7. การศึกษา มักถามถึงวันเข้าศึกษาและวันที่สำเร็จการศึกษารวมทั้งสถาบันที่จบ ควรให้แนบหลักฐานยืนยันมาด้วย
8. ภูมิหลังด้านการเป็นทหาร เพื่อพิจารณาความถูกต้องตามกฎหมายของการเข้ารับราชการทหาร
9. ข้อมูลอาชญากรรมหรือการถูกดำเนินคดี เพื่อป้องกันการรับผู้ประพฤติตนผิดกฎหมายเข้าทำงาน
10. ประวัติการทำงาน ควรเรียกจากงานปัจจุบัน หรืองานล่าสุดแล้วเรียงถอยหลังไป เพราะงานปัจจุบันมีความน่าสนใจต่อการพิจารณามากที่สุด
11. การพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อประเมินการเรียนรู้และการใส่ใจในการพัฒนาตนเอง
12. การเป็นสมาชิกองค์กรต่าง ๆ เพื่อพิจารณาการเข้าสังคม
13. บุคคลอ้างอิง สำหรับการตรวจสอบประวัติ
14. บุคคลที่สามารถติดต่อได้กรณีฉุกเฉิน

คุณสมบัติของนักสรรหาที่ดี

ความสำเร็จของกิจกรรมการสรรหาของกิจกรรม อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมหลายปัจจัย แต่ความสามารถของนักสรรหาจะมีความสำคัญเหนือกว่าปัจจัยอื่น ในมุมมองของผู้สมัครงานนักสรรหาเป็นเสมือนตัวแทนของบริษัท คุณลักษณะของนักสรรหาจะเป็นตัวอย่างของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร และที่องค์กรต้องการในอนาคตแม้ว่าผู้สรรหาจะมีเวลาในการสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคนไม่เกิน 30 นาที แต่นักสรรหาที่ดีจะต้องพยายามจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมสำหรับการทำความคุ้นเคยกับผู้สมัคร การสร้างความประทับใจเชิงบวกในองค์กรจัดให้ การทำงานเป็นเวลานานจะทำให้ให้นักสรรหาที่มีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์มากขึ้นเรื่อยๆ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ในหลายๆ ครั้งพบว่านักสรรหาของวิทยาลัยจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการดังนี้ (Cherrington, 1995,P. 198-199)

1. ให้ความสนใจบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน (interest for the person as an individual)

จากการศึกษาหลายครั้งพบว่านักศึกษาพึงพอใจในการสรรหา ที่ให้ความสนใจแก่พวกเขา และทำให้มีความรู้สึกที่ดีต่อการสัมภาษณ์เพื่อการสรรหา นักศึกษาชี้ให้เห็นข้อบกพร่องที่สำคัญของนักสรรหาว่ายังขาดความสนใจในตัวผู้สมัคร

2. มีศรัทธาแรงกล้า(enthusiasm)

นักสรรหาที่มีศรัทธาแรงกล้าต่องาน สามารถบอกถึงโอกาสดีของงานและคาดว่าบริษัทจะเป็นสถานที่ทำงานที่ดีในอนาคต คุณลักษณะเช่นนี้จะส่งเสริมให้ผู้สมัครทั่วไปสนใจในตำแหน่งงานและองค์กร

3. อายุของนักสรรหา(age of the recruiter)

นักศึกษาจากสถาบันต่างๆ มักจะชอบนักสรรหาที่อยู่ในวัยกลางตนอายุประมาณ 35-55 ปี โดยเหตุผลว่า ถ้านักสรรหาที่มีอายุมากกว่านี้จะเกิดความแตกต่างระหว่างวัยไม่สามารถเข้าใจผู้สมัครได้ แต่ถ้าอายุน้อยเกินไปก็จะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือและศรัทธา

4. จัดสรรเวลาสำหรับการพูดและการฟังอย่างเหมาะสม (time to talk listen)

นักสรรหาที่ดีควรเป็นนักพูดและนักฟังที่ดีพร้อมๆกัน นักศึกษาเชื่อว่ากระบวนการสัมภาษณ์นั้นเป็นทั้งกระบวนการเก็บข้อมูลและการให้ข้อมูลดังนั้นนักสรรหาไม่ควรพูดมากกว่าฟังจนจบเป็นการข่ม (dominate) ผู้สมัคร และนักศึกษาเหล่านั้นต้องการเวลาสำหรับการนำเสนอข้อมูลของตนไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาทั้งหมด

5. สร้างสัมพันธภาพที่ดี (comfortable rapport)

นักศึกษาที่ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นไปแบบไม่กดดัน นักสรรหาที่ควรสร้างบรรยากาศที่สบายๆ และนักศึกษาต้องการให้ถามเกี่ยวกับความสำเร็จมากกว่าที่จะถามเกี่ยวกับเส้นทางสังคม

วิธีการอื่นที่ใช้ทดแทนการสรรหา

วิธีการสรรหาที่น่าเสนอข้างต้นจะถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรตัดสินใจจ้างพนักงานให้ทำงานเต็มเวลาในบางครั้งอาจพบว่าถึงแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์กรอาจตัดสินใจเลือกที่จะไม่รับพนักงานเพิ่ม ด้วยเหตุผลความจำเป็นทางสถานะ

เศรษฐกิจและนโยบายการลดขนาด (downsizing) ขององค์กร ฝ่ายบริหารจึงยังไม่เห็นสมควรจ้างพนักงานใหม่ถาวร เพราะเมื่อมีการจ้างแล้วไม่สามารถจะไล่ออกได้ แม้ว่าจะมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจก็ตาม องค์กรอาจต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสำหรับฝึกอบรมที่จะตามมา ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาหาวิธีการอื่นทดแทนการสรรหาที่เพิ่มวิธีการที่ใช้กันทั่วไปมี 5 วิธี ได้แก่

1. การทำงานล่วงเวลา (overtime)

เมื่อหน่วยงานมีปริมาณงานมากขึ้นในบางช่วงเวลาแก้ปัญหาที่นิยมใช้กันมากคือ การให้พนักงานทำงานล่วงเวลา ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ทั้งพนักงานและนายจ้างกล่าว คือนายจ้างไม่ต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนพนักงานก็มีรายได้เพิ่มขึ้นและบรรลุเป้าหมายในการผลิตขององค์กร แต่จากการศึกษาพบว่าการทำงานอันยาวนานของพนักงานทำให้หน่วยงานจ่ายเงินเพิ่มแต่กลับได้ผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้เนื่องจากพนักงานมีความเมื่อยล้า มีอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น และขาดงานเพิ่มขึ้น จึงควรพิจารณาให้มีการทำงานล่วงเวลาในระยะสั้น ซึ่งจะเป็ทางเลือกทดแทนการสรรหาได้ แต่การทำงานล่วงเวลาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานจะทำให้เสียค่าจ้างเพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพการทำงานลดลง

2. การจ้างงานชั่วคราว (temporary employment)

ผลกระทบของนโยบายการลดขนาดของหน่วยงานและการขาดแคลนแรงงาน ทำให้มีสำนักงานจัดหาพนักงานช่วยเหลือชั่วคราว (temporary help agencies) เกิดขึ้นโดยให้บริการ จัดหาพนักงานไปทำงานช่วยเหลือชั่วคราวในหลายสาขา เช่น เสมียน พนักงานคอมพิวเตอร์ นักบัญชี บรรณารักษ์ ช่างเขียนแบบ เลขานุการ และพยาบาล เป็นต้น และมีแนวโน้มจะขยายไปถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง พนักงานเหล่านั้นได้รับการฝึกหัดมาเป็นอย่างดีจากสำนักงาน

องค์กรขนาดใหญ่จะเลือกใช้วิธีนี้เมื่อรับงานโครงการพิเศษที่ใช้เวลาปฏิบัติการระยะสั้นส่วนองค์กรขนาดเล็กนั้นจะใช้ทดแทนการจ้างพนักงานใหม่ ผลการสำรวจพบว่าหน่วยงานต่างๆในสหรัฐอเมริกาใช้พนักงานชั่วคราว

โอกาส คือ เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาพักร้อน ช่วงเวลาที่งานชุก เพื่อปฏิบัติงานแทนพนักงานที่ลาคลอดหรือลาป่วย

ปัจจุบันนี้พบว่าการจ้างพนักงานชั่วคราวจากสำนักงานบริการแทนตำแหน่งที่เคยจ้างพนักงานถาวรมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งข้อดีของการจ้างพนักงานชั่วคราวมีดังนี้

- 2.1 เสียค่าจ้างต่ำกว่าการจ้างพนักงานถาวร
- 2.2 สามารถหาแรงงานที่มีทักษะ และประสบการณ์จากสำนักงานบริการได้ง่าย
- 2.3 การจ้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการด้านแรงงานได้
- 2.4 องค์กรไม่ต้องให้ผลประโยชน์แก่ลูก การฝึกอบรม หรือค่าตอบแทนอื่นๆ
- 2.5 สามารถโยกย้ายสถานที่ทำงานตามงานที่รับผิดชอบได้
- 2.6 สามารถยุติการจ้างโดยไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย

จำกัดที่ประสบ คือ พนักงานชั่วคราวเหล่านั้นจะไม่เข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรผู้จ้าง และไม่มีความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานขององค์กรและฝ่ายต่างๆอย่างแท้จริง

3. การขอเช่าพนักงาน (employee leasing)

การขอเช่าพนักงานเป็นการจ้างพนักงานของบริษัทให้เช่าพนักงาน (employee leasing firm) เพื่อปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่ต้องการพนักงานซึ่งมีทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน โดยมีการทำสัญญาว่าจ้างบริษัทให้เช่าพนักงาน การขอเช่าพนักงานในลักษณะนี้เป็นการจ้างงานในระยะยาว แตกต่างจากการจ้างงานชั่วคราวซึ่งเป็นการจ้างงานในระยะสั้น หรือเฉพาะกิจเท่านั้น

ในกระบวนการดำเนินงานบริษัทให้เช่าพนักงานนั้น บริษัทจะจ้างพนักงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ถูกหน่วยงานต่างๆ ยกเลิกจ้าง และต่อมาจะทำสัญญาให้เช่าพนักงานเหล่านั้นกับหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องการพนักงานเข้าไปทำงาน บางกรณีอาจเป็นหน่วยงานเดิมที่พนักงานเคยทำอยู่ โดยให้เช่าเป็นเวลายาวนานติดต่อกัน นอกจากนี้บริษัทให้เช่าพนักงานจะต้องบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด นับตั้งแต่การจ้าง การจ่ายเงินเดือน การฝึกซ้อม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ในการว่าจ้างนั้น ถ้านายจ้างตามกฎหมายซึ่งในที่นี้หมายถึง หน่วยงานที่ใช้บริการไม่พอใจกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือยกเลิกตำแหน่งงานบางตำแหน่ง หน่วยงานเหล่านั้นสามารถยุติการจ้างงานได้ และบริษัทก็โยกย้ายพนักงานไปทำงานที่อื่นต่อไป

จากการศึกษาพบว่าหน่วยงานขนาดเล็กและขนาดกลางจะใช้วิธีขอเช่าพนักงานเนื่องจากไม่สามารถเสนอผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ กับหน่วยงานขนาดใหญ่ได้ ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติจึงนิยมที่จะทำงานกับหน่วยงานขนาดใหญ่มากกว่า ดังนั้นจึงเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีผลดีต่อพนักงาน เพราะพนักงานจะได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ที่อาจไม่ได้จากหน่วยงานขนาดเล็ก แต่บริษัทให้เช่าพนักงานสามารถเอื้อประโยชน์เหล่านั้นได้ เพราะรายได้จากหน่วยงานผู้ใช้บริการจำนวนมาก ที่สำคัญไปกว่านั้นกรณีที่พนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้คุมงาน หรือมีเหตุจำเป็นอื่นๆ ก็สามารถโยกย้ายไปยังหน่วยงานที่เป็นลูกค้าอื่นได้ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดที่พึงระวัง คือ พนักงานอาจขาดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เพราะพนักงานถูกจ้างและได้รับเงินเดือนจากบริษัทให้เช่าพนักงานนั่นเอง

4. การใช้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting)

การใช้ผู้รับเหมาช่วงเป็นการจ้างหน่วยงานนอกองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าหรือการบริการในด้านต่างๆ รับช่วงงานไปทำต่อจนเสร็จสมบูรณ์ อาจเป็นการทำงานในสถานที่หรือนอกสถานที่ แนวความคิดนี้มีบทบาทมากในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ซึ่งเสนอแนะว่าองค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานด้านสนับสนุนได้ดี เพียงพอสมควรจะว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงให้ทำงานด้านสนับสนุนแทน เพื่อองค์กรจะได้ทุ่มเททรัพยากรที่น้อยไปปฏิบัติงานหลักด้านอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงพบว่างานสนับสนุน เช่น งานซ่อมบำรุงรักษา งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย และงานภายในสำนักงาน เป็นต้น จะมีการจ้างผู้รับเหมาช่วงซึ่งมีความชำนาญเฉพาะทางมากมาดำเนินการแทน นอกจากนี้ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาช่วงไม่เป็นที่พอใจ องค์กรสามารถเรียกใช้บริการของผู้รับเหมารายอื่นได้ ซึ่งวิธีการนี้ไม่สามารถทำได้กับพนักงานถาวรขององค์กร

5.การใช้ผู้รับเหมาอิสระ (independent contractors)

การใช้ผู้รับเหมาอิสระ เป็นการจ้างบุคคลให้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับองค์กรโดยไม่คำนึงถึงสถานที่ปฏิบัติงาน บางที่เรียกผู้รับเหมาอิสระว่า “ที่ปรึกษา” (consultant) วิธีนี้จะมีแนวปฏิบัติคล้ายกับผู้รับเหมาช่วง จะต่างกันตรงที่รับเหมาอิสระจะทำงานกันเพียงกลุ่มเล็ก และเป็นงานโครงการเฉพาะกิจ เช่น งานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์บางโปรแกรม งานป้อนข้อมูล งานพิมพ์ เป็นต้น ผู้รับเหมาอิสระสามารถทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่บ้าน และส่งมายังองค์กรผู้จ้างได้อย่างทันเวลา โดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เช่น โทรสาร หรือ E-mail

ผู้รับเหมาอิสระบางคนอาจเคยเป็นพนักงานเดิมของบริษัท แต่ถูกยกเลิกการจ้าง (lay-off) หรือลาออกไปด้วยเหตุส่วนตัว การใช้วิธีนี้จะเอื้อประโยชน์ให้แก่องค์กรและบุคคลผู้รับงานกล่าวคือ องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ต้องจ่ายแก่พนักงานถาวร เช่น ค่าภาษีประกันสังคม ค่าสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ ส่วนผู้รับงานนอกจะมีรายได้จากการทำงานที่ถนัดแล้ว ยังมีเสรีภาพในการที่จะทำงานที่บ้านตามเวลาที่พอใจ

การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคคล ที่สำคัญประการหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะการที่จะให้ได้บุคคลที่มีความประพฤติดีมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับการคัดเลือกหรือวิธีการคัดเลือกเป็นสำคัญซึ่งในทางปฏิบัติใช้กระทำได้โดยง่าย ทั้ง ๆ ที่ในการบริหารงานบุคคลมีวิธีการคัดเลือกที่จะใช้เป็นเครื่องมือ วัดความรู้ ความสามารถของบุคคลมากมายหลายวิธีเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรมากที่สุด การคัดเลือกบุคคลากรหรือการคัดเลือกบุคคลนี้ในทางราชการนิยมเรียกว่าการ คัดเลือกข้าราชการและในทางธุรกิจเรียกว่าการคัดเลือกพนักงาน

ความหมายของการคัดเลือก

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า “การคัดเลือก ” ไว้ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการ พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า. 112)

การคัดเลือก หมายถึงกระบวนการในการเลือก บุคคลผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน (Cascio, 2003, P. 42)

การคัดเลือกหมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการตัดสินใจในกรณีที่มีผู้สมัครมากกว่าตำแหน่งที่ว่าง โดยการตกลงใจเลือก ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการมากที่สุด (Bedeian and Glueck, 1983, P. 431)

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการเลือกบุคคลจากผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมากที่สุด (byars and Rue, 2000, P. 176)

การคัดเลือกบุคคลากร เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลากรที่มี คุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครที่ดีที่สุดให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร (Bernardin & Russell, 1993)

การคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการกลั่นกรองข้อมูลของ ผู้สมัครงาน และใช้วิธีการคัดเลือกเพื่อตัดสินใจในการจ้างโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง

กล่าวสรุปได้ว่า การคัดเลือกหมายถึง การใช้มาตรการหรือวิธีการต่าง ๆ พิจารณา กลั่นกรองบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติดีและมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงานที่จะได้รับมอบหมายเข้าทำงานในองค์การและปฏิเสธบุคคลที่ไม่เหมาะสมหรือ มีความรู้ความสามารถน้อยออกไป

ความสำคัญของการคัดเลือก

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการคัดเลือก (ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการเลือกประเภทต่าง ๆ รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probability of Error) ในการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น ฉะนั้นจึงยอมรับและให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ

2. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมาย ที่ว่าด้วยการว่าจ้าง

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีความพิเศษและเป็นความยากลำบากเพราะการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลผ่านงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ไว้ในการบรรยายลักษณะงาน

4. บางครั้งองค์กรจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่ต้องการพ้นจากงาน ในระยะแรกและได้ใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงานจึงทำให้องค์กรอาจต้องรับบุคคลที่ไม่เหมาะสมให้ทำงานร่วมกับพนักงานที่องค์กรคัดเลือกมาอย่างดี

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวไว้ว่าการลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กรจะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์กร ฉะนั้นองค์การการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งทางด้านนายจ้างและพนักงานพนักงานเองก็ทำงานที่ ตรงตามความสามารถ และสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

วิลาส สิงหวีสัย ได้กล่าวว่า หลักการคัดเลือกบุคลากรคือ การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะมีในบรรดาผู้ ที่มีความประสงค์จะมาดำรงตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า Put the Right Man on the Right Job หรือการบรรจุแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง สิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกันคือ ความมีลักษณะ ความเป็นตัวของตัวเอง (self-evident) ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้จะเป็นพื้นฐานของการบรรจุแต่งตั้ง คนเข้าปฏิบัติงาน หลักการคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้ (วิลาส สิงหวีสัย, 2542)

1. โดยทั่วไปแล้วงานขององค์กรแต่ละงาน และแต่ละตำแหน่งหากมีลักษณะแตกต่างกันก็ควรได้รับการคัดเลือกบุคคลากรที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคคลากรที่เหมาะสมกับงาน

2. การคัดเลือกบุคคลากรต้องพยายามให้ได้บุคคลากรที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัดชัดเจน และเหมาะสมกับคุณภาพ

3. การคัดเลือกบุคคลากรจะต้องมีการทดสอบหรือมีมาตรการวัดความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้และเป็นธรรม

4. การคัดเลือกบุคคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างกันก็ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วยสตรีท และเซย์ลีย์ (Strauss & Sayles,1980) ได้กล่าวถึงหลักการคัดเลือกกว่ามี 3 ประการคือ

- การจํารงรักษาภาพพจน์ขององค์กร
- การจัดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคน
- การจัดหาคนให้เหมาะสมกับงาน

จุมพล นิมพานิช ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคคลากรว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงาน พยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้นหลักของการคัดเลือกโดยทั่วไปจึงมุ่งพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทคุณลักษณะต่าง ๆ (จุมพล นิมพานิช, 2547) ได้แก่

1. ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไรมีสุขภาพที่ แข็งแรงมากน้อยเพียงใด

2. ความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้ที่สำคัญที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาแล้ว ยังมีความรู้พิเศษอย่าง อื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ ชอบแสวงหา ความรู้หรือไม่อย่างไร

3. ปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเชาว์ปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจ เฉพาะ หน้าบางเรื่องเป็นอย่างไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมากโดยเฉพาะ ปฏิภาณไหว พริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องการให้บุคคลากรที่ เข้ามาสู่องค์กรควรมีลักษณะเช่นว่านี้

4. ความถนัดตามธรรมชาติหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน

5. ความสนใจ ความเต็มใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถเป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้ เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความ สนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมี ประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่ง่าย

5.1 บุคลิกภาพอื่น เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ตลอดจน ความสามารถ ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ

เกณฑ์ทั่วไปในการคัดเลือกบุคคลากร

การที่องค์กรจะได้บุคลากรแต่ละคนเข้ามาร่วมงานด้วยนั้น องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายดำเนินการในกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากร อีกทั้งเสียเวลาที่มีใช่น้อย และเมื่อรับเข้ามาแล้วยัง ต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆ ต่อเนื่องไปจนกว่าบุคคลนั้นๆจะไม่มีข้อผูกพันกับองค์กรอีกต่อไป ฉะนั้นองค์กรควรต้องมีหลักการในการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หรือได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ มาทำงานให้กับองค์กร องค์กรหรือบุคคลผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกคนเข้ามาทำงานจึงต้องทราบหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาที่ถูกต้อง เหมาะสม และทันสมัยกับยุคสมัยอีกด้วย

นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงหลักการในการพิจารณาคัดเลือกคนแต่ ก็จะมีหลักการไปในแนวทางเดียวกัน เพียงแต่สรุปไว้แตกต่างกันไป เช่น แนวความคิดในการ คัดเลือกคน อาจพิจารณาได้เป็นองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (दन्य तेयनपुढ, 2550, หน้า 32- 33)

1. Mental “Mental” หมายถึง ความรู้ความสามารถ กล่าวคือ องค์กรจะต้องหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้ โดยอาจวัดที่สติปัญญา หรืออาจพิจารณาจากผลการศึกษา หรือชื่อเสียงของสถาบันการศึกษา หรืออาจวัดความรู้เฉพาะวิชาชีพ เฉพาะตำแหน่ง หรือวัด ความถนัดทางสติปัญญา หรือ IQ ว่าเป็นอย่างไร

2. Mind หมายถึง จิตใจของคน กล่าวคือ องค์กรต้องให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณธรรม มี คุณค่าทางจิตใจที่ยึดมั่นในความดีหรือกฎระเบียบของสังคม โดยจะวัดเกี่ยวกับทัศนคติ จริยธรรม คุณค่า ส่วนบุคคล

3. Meta Physical หมายถึง บุคลิกภาพ กล่าวคือ องค์กรพยายามเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรให้ได้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้ให้นิยามหลัก 5 ประการในการตัดสินใจเลือกคนขององค์กร ซึ่งได้แก่

1. พิจารณาถึงงานหรือสิ่งที่จะมอบหมาย และอะไรคือคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ
2. พิจารณาจำนวนผู้สมัครงานที่มีศักยภาพตามที่ต้องการ
3. พิจารณาผู้สมัครงานว่ามีจุดแข็งที่เหมาะสมกับงานหรือไม่ หรือมีจุดอ่อนที่จะทำให้ งานไม่ประสบความสำเร็จ

4. พิจารณาถึงผู้ร่วมงานคนอื่นๆที่ต้องร่วมงานกับผู้สมัครคนนี้
5. พิจารณาว่าผู้สมัครงานที่คัดเลือกนั้นมีความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับงานแล้ว

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวถึง เกณฑ์การ คัดเลือกบุคลากร ไว้ในหนังสือจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้นำมาสรุปเป็นข้อๆ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 21-212) ดังนี้

1. สมรรถนะทางกาย
2. การศึกษาและการอบรม
3. เซอร์ปัญญา การตัดสินใจ การแก้ปัญหา
4. ทักษะ เช่น การฟัง การใช้มือ เป็นต้น
5. ประสบการณ์ในการทำงาน
6. อายุ

7. เพศ
8. บุคลิกภาพ
9. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัว
10. ความถนัดและการปรับตัว
11. เจตคติต่อนายจ้าง
12. ความคาดหวังของผู้สมัคร
13. ความสามารถในการพัฒนาตนเอง
14. สภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่นฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม สถานภาพการสมรส เป็นต้น

ข้อควรพิจารณาต่างๆ ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานของแต่ละองค์การมักจะมีหลักการ เป็นแนวเดียวกันทุกองค์การ แต่บางองค์การก็อาจมีความแตกต่าง มีลักษณะเฉพาะตัวไป เช่น บางองค์การอาจพิจารณาในเรื่องของ “โหงวเฮ้ง” ประกอบการพิจารณาด้วย หรืออาจให้ ความสำคัญมากกว่าความรู้ความสามารถก็เป็นได้ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นหน่วยงานของบุคคลผู้มีเชื้อสายจีน

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มต้นเมื่อมีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์กรอันสืบเนื่องมาจากอาจมีการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการลาออก หรืออาจจะได้รับการอนุมัติให้มีการเพิ่ม พนักงาน ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนั้นก่อนจะมีการคัดเลือกจริง ๆ อาจจะได้มีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือมี การทดแทนกันภายในเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จากนั้นก็จะมีการรับพนักงานใหม่ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่นำมาพิจารณาแบ่งได้ 2 ประเภท คือ องค์กรภาคเอกชน กับ องค์กรภาครัฐและข้าราชการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540)

องค์กรภาคเอกชน

1. การต้อนรับผู้สมัครและการกรอกใบสมัคร

เมื่อกลุ่มคนเป้าหมายได้รับทราบข้อมูลผ่านเทคนิควิธีการสรรหาต่างๆ แล้ว จึงเริ่มกระบวนการสมัครงาน ซึ่งโดยปกติมักจะมากรอกใบสมัครงานต่อองค์การหรือหน่วยงาน การกรอกใบสมัครงาน ปัจจุบันมีทั้งการกรอกลงบนเอกสารใบสมัครงาน และกรอกลงบนเอกสาร อิเลคทรอนิกส์ คือการกรอกลงในคอมพิวเตอร์นั่นเอง แต่ส่วนใหญ่ยังคงเป็นเอกสารกระดาษ มากกว่า

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น

เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลได้รับใบสมัคร บางองค์การอาจมีการสัมภาษณ์ขั้นต้นหรือการสัมภาษณ์เบื้องต้นก่อน เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้สมัครงานและ ผู้รับสมัครงานว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่หรือลักษณะงานที่ถูกต้องตรงกันหรือไม่ หรือเป็นการตรวจสอบคุณสมบัติคร่าวๆว่าตรงตามที่กำหนดหรือไม่ หากเกิดความเข้าใจผิดหรือ คุณสมบัติไม่ตรงกับที่องค์การต้องการ องค์การอาจปฏิเสธสมัครตั้งแต่ในขั้นนี้เลยก็ได้ เพื่อไม่ให้ผู้มาสมัครงานต้องเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ อนึ่งบางองค์การอาจทำการสัมภาษณ์ขั้นต้น ก่อนที่จะให้กรอกใบสมัครก็ได้เช่นกัน

3. การประเมินใบสมัคร

หลังจากผู้สมัครกรอกใบสมัครงานพร้อมแนบหลักฐานการสมัครงานแล้วนั้น องค์กรจะทำการประเมินใบสมัครงานเกี่ยวกับข้อมูลของผู้สมัคร อีกทั้งตรวจสอบความเรียบร้อยของใบสมัครงาน ในขั้นนี้้องค์การสามารถตัดสินใจปฏิเสธผู้สมัครเลยก็ได้ หากเห็นว่า มี ข้อบกพร่องในการเขียนใบสมัครหรือมีคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับต้องการต้องการ

4. การทดสอบ

โดยทั่วไป นิยมใช้การสอบคัดเลือก ซึ่งมีทั้งการสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติและสามารถกระทำ ได้หลายครั้ง สำหรับการสอบภาคทฤษฎี จะมีการทดสอบในหลายด้าน เช่น ทดสอบในด้านความรู้ ปัญหา ไหวพริบการแก้ปัญหา ซึ่งจะใช้แบบทดสอบวัดผลทางพฤติกรรม ส่วนการทดสอบทางด้านความรู้ ความสามารถทางด้านอาชีพ ก็จะใช้แบบทดสอบวัดผลทางด้าน ความรู้ ความสามารถ และทักษะในงานอาชีพ เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไปในหัวข้อ ประเภทของแบบทดสอบ

1.การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

นอกจากการทดสอบทางด้านความรู้ความสามารถในสายอาชีพแล้ว การทดสอบอีกประเภทหนึ่งที่เป็นที่นิยมมากก็คือการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะ ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมจริงๆมาร่วมงานด้วย แต่การสัมภาษณ์ เป็นเทคนิคที่ทำให้มีคุณภาพได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้สึกของมนุษย์ จึงต้องระวังในเรื่องของอคติ (Bias) ของผู้ประเมินหรือผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ในหัวข้อต่อไป

2. การตรวจสอบประวัติการทำงานและข้อมูล

ผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบต่างๆแล้ว จะยังไม่ได้รับคำตอบจากองค์กรทันที เนื่องจากองค์กรจะต้องตรวจสอบประวัติการทำงาน และข้อมูลของผู้สมัครอ้างอิง ว่ามีข้อเท็จจริง เพียงใด นอกจากนี้ อาจตรวจสอบประวัติจากบุคคลอ้างอิง หรือที่ทำงานเดิมของผู้สมัครด้วย เป็นต้น

3. การตัดสินใจเลือกขั้นต้น

เมื่อพิจารณาจากหลายๆขั้น ตามที่ได้กล่าวมา องค์กรจะได้รายชื่อของบุคคลที่ผ่าน การคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว แต่ก็ต้องมีการใส่ชื่อตัวสำรองไว้ด้วยเช่นเดียวกัน โดยปกติจะไม่เกิน 3 อันดับ

4. การตรวจสอบสุขภาพ

เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ของสุขภาพร่างกายของบุคลากรด้วยเช่นกัน เนื่องจากมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้ง ต้องทำงานร่วมกับ บุคคลเป็นจำนวนมาก โดยทั่วไปหากไม่เป็นโรคที่ร้ายแรงหรือเป็นอุปสรรคต่อ การทำงานก็มักไม่เป็นปัญหาใดๆ

5. การประกาศผลการสอบคัดเลือก (การตัดสินใจเลือกครั้งสุดท้าย)

เป็นการประกาศเพื่อแจ้งผลว่าบุคคลใดที่ได้รับการคัดเลือก และจะเข้ามาทำงานร่วมกับ องค์กร ซึ่งการประกาศอาจติดประกาศที่องค์กรตามวันเวลาที่ได้นัดหมายหรือกำหนดไว้ หรือบาง องค์กรอาจประกาศทางเว็บไซต์ขององค์กร หรือใช้วิธีการโทรศัพท์แจ้ง หรือ ใช้วิธี ส่งเป็นจดหมาย แจ้งให้ทราบเพื่อมารายงานตัว หรืออาจใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้

สำหรับกระบวนการการคัดเลือกของหน่วยงานของรัฐนั้นมีหลักการคล้ายคลึงกันกับของภาคเอกชน แต่อาจมีบางขั้นตอนที่แตกต่างไปบ้างเล็กน้อย โดยทั่วไปเนื้อหาที่เรากล่าวถึงใน วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะหมายถึงหน่วยงานในภาคเอกชน แต่เพื่อให้ นักศึกษาสามารถ ปรับใช้ และเปรียบเทียบกับหน่วยงานในภาครัฐได้ จึงจะกล่าวถึงเพื่อให้ทราบความรู้เพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

ตัวอย่างองค์การภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ

1. การจ่ายใบสมัครตามกำหนดระยะเวลา

ผู้สมัครจะรับทราบกำหนดการ วัน เวลา และสถานที่ต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการสรรหาเรียบร้อยแล้ว และผู้สมัครจะไปรับใบสมัครตามจุดที่ประกาศสิ่งนี้นักศึกษาจบใหม่ควรทราบเป็นความรู้ คือ ใบสมัครจากหน่วยงานของรัฐจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับการซื้อใบสมัคร ส่วนของเอกชนไม่มีค่าใช้จ่ายสำหรับค่าใบสมัครงาน

2. การรับใบสมัครตามกำหนดระยะเวลา

ผู้สมัครจะกรอกใบสมัครเรียบร้อยแล้ว จึงนำมายื่นเอกสารการสมัครภายในระยะเวลาที่กำหนด ณ หน่วยงานของรัฐนั้นๆ แต่สำหรับภาคเอกชน ผู้สมัครมักจะทำกรอกใบสมัครที่องค์การทันทีเมื่อได้รับใบสมัครงาน

3. การประเมินใบสมัครและการตรวจสอบประวัติ

หลังจากรวบรวมใบสมัครจากผู้สมัครแล้ว องค์การหรือหน่วยงานของรัฐจะทำการ ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น ว่าวุฒิการศึกษาถูกต้องกับตำแหน่งหรือไม่ หากไม่ตรงกับเกณฑ์ ที่ตั้งไว้ก็จะถูกตัดสิทธิ์ไม่ได้รับการสอบคัดเลือก

4. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก

ผู้สมัครจะต้องตรวจสอบรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบก่อน ว่ามีชื่อของตนหรือไม่ พร้อมทั้งต้องจดและจำหมายเลขประจำตัวสอบ วัน เวลา และสถานที่สอบ ให้ได้เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดในวันสอบคัดเลือก

5. การทดสอบ

สำหรับการทดสอบของภาครัฐ มักใช้วิธีสอบคัดเลือกแบบเป็น 3 ภาค คือ ภาค ก (วัดความรู้ทั่วไป ความรู้รอบตัว และเชาว์ปัญญา), ภาค ข (วัดความรู้เฉพาะด้านตามสายอาชีพที่ได้ศึกษามา) และภาค ค ซึ่งโดยทั่วไปใช้วิธีการสัมภาษณ์นั่นเอง ในขั้นของการทดสอบจะทดสอบใน 2 ภาค คือ ภาค ก และ ภาค ข

6. การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการทดสอบ

เมื่อผู้สมัครผ่านการทดสอบในภาค ก และ ภาค ข แล้วองค์การของรัฐจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ซึ่งหมายถึงผู้ที่จะได้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อไปนั่นเอง

7. การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

หน่วยงานของรัฐ จะแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำการสัมภาษณ์ ซึ่งการให้คะแนนผู้สมัครนั้น บางองค์การอาจนับเริ่มจากศูนย์เท่ากันทุกคนหรือนับไปนับรวมกับคะแนนสอบในภาคทฤษฎีก็ได้ ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน

8. การตรวจสอบสุขภาพ (อาจมีหรือไม่มีก็ได้)

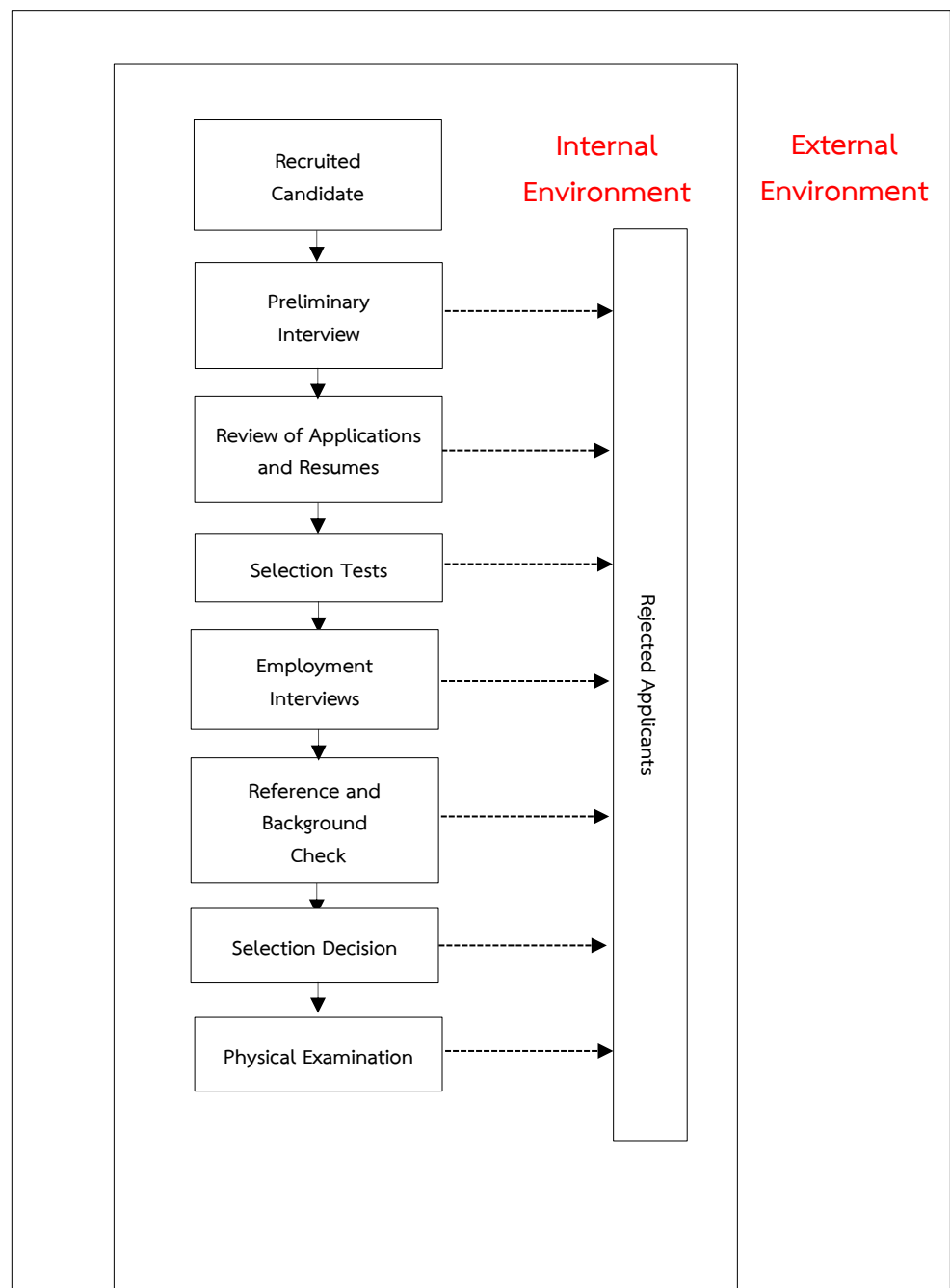
ในอดีตหน่วยงานของรัฐ มักไม่ได้ตรวจสอบสุขภาพที่โรงพยาบาล ศูนย์สุขภาพ หรือ คลินิก เหมือนกับหน่วยงานภาคเอกชน แต่ใช้ใบรับรองแพทย์แทน แต่ในปัจจุบันหน่วยงาน ภาครัฐหลายแห่ง ได้หันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพร่างกายของผู้สมัครมากขึ้น จึงมีการตรวจ สุขภาพที่โรงพยาบาล หรือศูนย์สุขภาพ คลินิก เหมือนกับของภาคเอกชนแล้ว

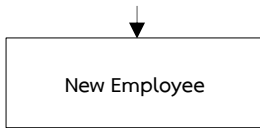
9. การประกาศผลการสอบคัดเลือก (การตัดสินใจเลือกครั้งสุดท้าย)

เมื่อผ่านกระบวนการประเมินในขั้นต่างๆ แล้ว องค์กรจะประกาศรายชื่อผู้ผ่านการ คัดเลือก และรายชื่อตัวสำรอง ปกติไม่เกิน 3 อันดับเช่นเดียวกัน พร้อมทั้งแจ้งวันที่ต้องเข้ารับรายงานตัว เพื่อทำการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ที่เขียนถึงกระบวนการคัดเลือก ซึ่งได้นำ มาเพื่อให้ นักศึกษาได้เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่าง แต่องค์การเกือบทุกแห่งที่มีหลักการเดียวกัน ดังแสดงในแผนภาพ ต่อไปนี้

กระบวนการ
คัดเลือก





ภาพที่ 5.1 แสดงกระบวนการคัดเลือก (the selection process)
ที่มา : ทองฟู ศิริวงศ์ (2553)

การทดสอบเพื่อการจ้างงาน

เนื่องจากงานภายในองค์กรมีมากมายหลายชนิด ฉะนั้นการได้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์แตกต่างกันมากมายหลาย ๆ ด้านมาไว้ในองค์กรจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้นด้วยเหตุนี้จึงได้มีความพยายามที่จะสร้างและกำหนดวิธีการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถของบุคคล เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเครื่องมือที่นำมาใช้ก็มีหลายแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่ละ ประเภทของงานและความมุ่งหมายของการใช้เครื่องมือที่ได้รับ ความนิยมนที่สุด คือ การทดสอบ ซึ่งถือว่าเป็นการวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการเลือกที่ถูกต้อง แม่นยำ การทดสอบเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในองค์กรเพราะเป็นการช่วยทำให้ทราบถึงวุฒิความสามารถของผู้สมัคร

จุดมุ่งหมายของการทดสอบเพื่อการจ้างงานมีดังนี้

1. เพื่อเป็นการพยากรณ์ (prediction) ความสามารถ ความสำเร็จ และคุณลักษณะต่างๆ ของผู้สมัครซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจว่า ผู้สมัครเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดผลการทำนายจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ ว่ามีความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงเพียงใด
2. เพื่อการคัดเลือก (selection) และบรรจุบุคคลเข้ามาทำงาน ตลอดจนพิจารณาว่าควรจะจ้างบุคคลใดเข้ามาทำงานในตำแหน่งใด โดยอาศัยแบบทดสอบเพื่อการตัดสินใจประกอบการคัดเลือกด้วยวิธีอื่นๆด้วย
3. เพื่อการแยกประเภท (classification) บุคคลตามความสามารถและความถนัด เช่น ผู้สมัครมีความสามารถในการใช้สายตา การใช้มือ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถ

ประเภทของการทดสอบ

แบบทดสอบจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ คือ

1. เป็นแบบทดสอบที่ใช้ภาษาหรือรูปภาพ
2. เป็นแบบทดสอบที่สอบกลุ่มหรือเดี่ยว
3. เป็นแบบทดสอบที่ให้ทำโดยปิดหนังสือหรือเปิดหนังสือ

4. แยกตามสาระที่วัด คือ

- 4.1 Cognitive เช่น ความรู้ ความจำ วิเคราะห์
- 4.2 Affective เช่น ทศนคติ ค่านิยม
- 4.3 Psycho-motor เช่น การปฏิบัติงาน

5. แยกตามคำสั่งที่ให้ คือ

- 5.1 แบบเป็นปรนัย มีคำตอบมาให้ เพื่อทำเครื่องหมายตอบเลือกตอบ จับคู่

ผิด-ถูก

- 5.2 แบบเป็นอัตนัย ได้แก่ ให้เขียนตอบ เติมคำ วลี ประโยค

เขียนความเรียง ทำรายงาน

6. แยกตามพฤติกรรมการตอบ คือ

- 6.1 ทำเครื่องหมายตอบโดยผู้รับการทดสอบ
- 6.2 เขียนข้อความตอบโดยผู้รับการทดสอบ
- 6.3 พูดโดยผู้ให้การทดสอบและผู้รับการทดสอบ
- 6.4 แสดงโดยผู้รับการทดสอบ
- 6.5 สังเกตโดยผู้ให้การทดสอบ
- 6.6 พิจารณาผลงานโดยผู้ให้การทดสอบ

แบบทดสอบจะแยกเป็น 3 ประเภท คือ

แบบทดสอบความรู้ ความคิด (cognitive) ซึ่งแยกได้ 3 ประเภทย่อย คือ

1.1 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (achievement test)

- แบบทดสอบสติปัญญา (intelligence test)
- แบบทดสอบความถนัดทั่วไปและเฉพาะ (aptitude test)
- แบบทดสอบความรู้สึกร่วม พฤติกรรม (psychological)

ซึ่งแยกได้ 2 ประเภทย่อย คือ

2.1 แบบทดสอบความรู้สึกร่วม อารมณ์

2.2 แบบทดสอบบุคลิกภาพ

แบบทดสอบทางจิตวิทยา บางที่ใช้คำว่า “มาตร” หรือ “แบบวัด”

แบบทดสอบทักษะในการปฏิบัติงาน (performance skill หรือ practical performance) ซึ่งแยกได้ 3 ประเภทย่อย คือ

3.1 แบบทดสอบความรู้ในการปฏิบัติงาน

3.2 แบบทดสอบกระบวนการ (process) หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานซึ่ง

ส่วนใหญ่ใช้การสังเกต

3.3 แบบประเมินผลงาน (product)

การทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในบริษัทองค์กร หน่วยงาน เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะต้องได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน ผู้ที่จะทำการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจึงต้องมีความรู้ในเบื้องต้นก่อนว่าบุคคลที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดนั้นจะต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นอะไรบ้าง และจะต้องมีคุณสมบัติอื่นอะไรอีก นอกจากนี้จะต้องมีคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ

การหาข้อมูลอื่นเพิ่มจึงเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหาข้อมูล ซึ่งได้แก่ แบบทดสอบต่างๆ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามความคิดเห็น แบบสังเกตพฤติกรรม แบบประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งในจำนวนนี้แบบทดสอบเป็นเครื่องมือที่ใช้กันเป็นส่วนมาก

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (achievement test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2 แบบทดสอบความถนัด (aptitude test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3 แบบทดสอบบุคคล-สังคม (personal-social test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมือกระทำ (performance test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย

2.2 แบบให้เขียนตอบ (paper-pencil test) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า (oral test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

3.2 แบบปรนัย (objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

4.1 แบบใช้ความรวดเร็ว (speed test) ต้องการดูความไว

4.2 แบบที่ให้เวลามาก (power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

5. แบ่งตามประโยชน์

5.1 เพื่อการวินิจฉัย

5.2 เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (employment interview) เป็นการทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้สมัคร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจจ้างงานโดยผู้สัมภาษณ์จะแจ้งให้ผู้สมัครรับทราบถึงข้อกำหนดเฉพาะของงาน และคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดขอบเขตเนื้อหาของการสัมภาษณ์ บางกรณีมีความต้องการข้อมูลด้านต่างๆ เกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติมจากส่วนที่ไม่สามารถรับทราบจากใบสมัครหรือแบบทดสอบ

เช่น ด้านบุคลิกภาพ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ช่วยให้ได้ข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครในด้านต่างๆได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

1. สัมฤทธิผลทางการศึกษา ผู้สัมภาษณ์ต้องค้นหาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการเรียน เช่น ผู้สมัครมีคะแนนเฉลี่ยเพียง 2.28 แต่พบว่าเป็นบุคคลที่ฉลาดเฉลียว สาเหตุที่ได้คะแนนค่อนข้างต่ำเพราะว่ามีปัญหาทางเศรษฐกิจต้องทำงานระหว่างเรียนหนังสือ ตกลงกับผู้สมัครที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงถึง 3.5 แต่กับพบว่าไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นต้น

2. บุคลิกภาพส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเกิดจากการสังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ เช่น บุคลิกภาพ ท่วงที วาจา น้ำเสียง การปรับตัว ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามขจัดอคติที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่มีสัมพันธ์กับงานออกไป

3. ประสบการณ์การทำงาน การสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาจะทำให้ได้เรียนรู้ทักษะ ความสามารถ และความรับผิดชอบของผู้สมัครได้ ถึงแม้ว่าความสำเร็จในการทำงานงานหนึ่งไม่ได้ประกันความสำเร็จในอีกงานหนึ่ง แต่ทำให้รับรู้ถึงความสามารถและความเต็มใจในการทำงานได้

4. ความมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้สัมภาษณ์อาจจะสังเกตคุณลักษณะนี้ได้จากการพูดคุย และภาพพจน์ที่ได้อาจจะบิดเบือนได้ ดังนั้น จึงควรถามคำถามเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สมัครและสมาชิกในครอบครัวและเพื่อนๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านนี้ เนื่องจากความล้มเหลวในการทำงานไม่ได้เกิดจากการขาดความรู้ทางด้านเทคนิควิธีปฏิบัติ หากเกิดความล้มเหลวในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

5. เป้าหมายในอาชีพ คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในอาชีพจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ตระหนักว่า เป้าหมายในอาชีพของผู้สมัครมีโอกาสเป็นจริงได้หรือไม่ ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์จะต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับโอกาสทางอาชีพแก่ผู้สมัครด้วย ข้อมูลที่หลงลงหรือผิดพลาดอาจทำให้องค์กรสูญเสียผลประโยชน์ในระยะต่อมาได้

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะมีโอกาสทราบรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับผู้สมัครมากขึ้น นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในใบสมัคร เราสามารถเรียบเรียงจุดประสงค์ในการสัมภาษณ์ได้อีกทั้งเพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร สังเกตบุคลิกภาพและรสนิยมของผู้สมัครอย่างชัดเจนด้วยตนเอง และผู้สัมภาษณ์จะได้มีโอกาสสอบถามข้อเท็จจริงบางประการที่มีความหมายคลุมเคลือ และไม่สามารถอธิบายในใบสมัครได้มากกว่า

1. เพื่อจะได้ทดสอบระดับความรู้ ความสามารถของผู้สมัครบางประการ เช่น ความสามารถทางภาษา

2. เพื่อจะได้ทราบแนวคิดในการสมัครงานของผู้สมัคร

3. เพื่อจะได้ทราบความรู้สึกตอบสนองของผู้สมัครงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมสภาวะอารมณ์เมื่อถูกถามด้วยคำถามประเภทต่างๆ

4. เพื่อจะได้ทราบทัศนคติของผู้สมัครในเรื่องต่างๆ ไป เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม
 5. เพื่อทราบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอดีตของผู้สมัครงาน รวมทั้งจุดอ่อน จุดแข็งของผู้สมัครงาน
 6. เพื่อจะได้มีโอกาสชี้แจงลักษณะงานที่กำลังพิจารณาอยู่ ให้ผู้สมัครงานได้ทราบ
 7. เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้สมัครงาน
- ผู้สมัครงานจะต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคมส่วนใหญ่ออกมา เพื่อสร้างความประทับใจที่ดีให้เกิดกับตัวคุณให้มากที่สุด

กระบวนการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

5 ขั้นตอนสำคัญในการสัมภาษณ์งาน ดังนี้

1. วางแผนการสัมภาษณ์ กำหนดรูปแบบ วิธีการ และเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ รวมทั้งศึกษาประวัติผู้สมัครงาน และหลักฐานต่างๆ เช่นวุฒิการศึกษา ซึ่งมีการรับจ้างปลอมมั่วซั่วกันมากตามเว็บ
2. เปิดการสัมภาษณ์ ควรมีแนะนำตัวคณะกรรมการสัมภาษณ์แต่ละท่าน และเริ่มสร้างบรรยากาศการพูดคุยแบบสบายๆเป็นกันเอง เช่น การเดินทาง เรื่องงานอดิเรก ฯ เพื่อให้ผู้สมัครคลายกังวล และเปิดเผยตัวตนให้มากที่สุด เราจะได้วิเคราะห์ว่าเขาเหมาะกับองค์กรของเราหรือไม่แล้วเหมาะกับงานใด
3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แนะนำตัวและประสบการณ์ และสัมภาษณ์ในประเด็นสำคัญๆ เพิ่มเติมแบบเจาะลึกในสิ่งที่ต้องการทราบหรือมีข้อสังเกต ตั้งคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการทำงาน ด้วย Job Competency ของแต่ละตำแหน่งงาน เช่น ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การบริการ ฯ ด้วยคำถามเชิงพฤติกรรมแบบปลายเปิด โดยให้เขาเล่ารายละเอียดเหตุการณ์ให้เราฟัง ด้วยคำถาม 3 Know คือ know what-> know why-> know how เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สอบถามสิ่งที่เขาต้องการรู้เกี่ยวกับบริษัท งานที่รับผิดชอบ KPI ของงานช่วงทดลองงาน สวัสดิการ ฯ ถ้าเขาไม่ถามเราก็ต้อง PR บริษัทครับ
4. การยุติการสัมภาษณ์ ด้วยการกล่าวขอบคุณที่สละเวลามาชวนคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แล้วแจ้งระยะเวลาที่จะติดต่อกลับไป
5. ประเมินผลระดับความสามารถผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย Competency ตามตำแหน่งงานแต่ละระดับ

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างคำถามของผู้สัมภาษณ์

<p>1.คุณนำเอกสารเกี่ยวกับประวัติส่วนตัวมาด้วยหรือไม่</p> <p>2.คุณคาดหวังว่าจะได้รับเงินเดือนเท่าไร</p> <p>คุณได้รับเงินเดือนจากงานเก่าเท่าไร</p> <p>4.เหตุใดคุณจึงต้องการเปลี่ยนงาน หรือเหตุใดคุณจึงออกจากงานเดิม</p> <p>5.อะไรคือสิ่งที่คุณเห็นว่าสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับงานเดิมของคุณ</p> <p>6.ตามปกติคุณทำงานสัปดาห์ละกี่ชั่วโมง</p> <p>7.อะไรที่คุณชอบและไม่ชอบเกี่ยวกับงานเดิม</p> <p>8.คุณมีความสัมพันธ์อย่างไรกับหัวหน้าและลูกน้อง</p> <p>9.คุณต้องการลูกน้องหรือไม่</p> <p>10.คุณประเมินบริษัทที่คุณทำงานครั้งสุดท้ายอย่างไร</p> <p>11.อะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนในการแข่งขันของบริษัท</p> <p>12.อะไรคือคุณสมบัติที่ดีที่สุดของคุณสำหรับตำแหน่งที่คุณสมัคร</p> <p>13. คุณต้องใช้เวลานานเท่าไรจึงจะสามารถช่วยแก้ปัญหาในงานที่คุณทำให้</p> <p>14. คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับบริษัทของเรา ขนาด ลักษณะของอุตสาหกรรมและฐานะทางการแข่งขัน</p> <p>15. คุณสนใจอะไรมากที่สุดเกี่ยวกับตำแหน่งที่มีอยู่</p> <p>16. คุณจะวางโครงสร้างงานนี้ หรือ จัดแผนกลยุทธ์ของคุณอย่างไร</p> <p>17. การควบคุมหรือข้อมูลการเงินคืออะไรที่คุณต้องการ และเพราะเหตุใด</p> <p>18. คุณกำหนดเส้นทางการติดต่อสื่อสารเริ่มต้นทั้งภายในและภายนอกสายงานอย่างไร</p> <p>19. คุณต้องการบอกอะไรกับเราเกี่ยวกับความสามารถของคุณ</p> <p>20. คุณเป็นนักศึกษาที่ตีหรือไม่</p> <p>21. คุณยังคงมีความรู้ในสาขาที่คุณเรียนมาหรือไม่อย่างไร</p> <p>22. คุณใช้เวลาว่างทำอะไรบ้าง</p> <p>23. จุดมุ่งหมายในอาชีพของคุณคืออะไร</p>	<p>24. อะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดของคุณ</p> <p>25. อะไรคือศักยภาพในงานของคุณ</p> <p>26. อะไรคือสิ่งที่คุณทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของคุณ</p> <p>27. คุณต้องการมีธุรกิจเป็นของตนเองหรือไม่</p> <p>28. คุณจะทำงานกับเรานานเท่าไร</p> <p>29. บิดาและมารดาของคุณประกอบอาชีพอะไร</p> <p>30. พี่และน้องของคุณประกอบอาชีพอะไร</p> <p>31. คุณเคยทำงานในแผนงานกลุ่มหรือไม่ และถ้าเคย บทบาทที่คุณทำคืออะไร</p> <p>32. คุณเคยมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนหรือไม่</p> <p>33. คุณเป็นสมาชิกของสมาคมอาชีพอะไรบ้าง</p> <p>34. อะไรคือความเชื่อถือของคุณ</p> <p>33. บุคลิกภาพที่คุณชอบและไม่ชอบเป็นอย่างไร</p> <p>36. คุณใช้เวลาอย่างไร</p> <p>37. ต้องการให้คุณอธิบายถึงครอบครัวของคุณ</p> <p>38. คุณมีความก้าวร้าวอย่างไร</p> <p>39. อะไรที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคุณ</p> <p>40. เงินเป็นตัวกระตุ้นที่รุนแรงสำหรับคุณมากน้อยเท่าไร</p> <p>41. คุณชอบงานตามสายงานหลักหรือเป็นสายงานที่ปรึกษา</p> <p>42. คุณชอบทำงานคนเดียวหรือทำงานเป็นทีมมากกว่ากัน</p> <p>43. เมื่อต้องการจ้างคนคุณพิจารณาจากอะไร</p> <p>44. คุณเคยไล่คนออกจากงานหรือไม่</p> <p>45. คุณสามารถอยู่ร่วมกับสมาชิกสหภาพและหัวหน้าได้หรือไม่</p> <p>46. คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับกระแสเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมืองในปัจจุบัน</p> <p>47. การเมืองการปกครองมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของเราหรืองานของคุณอย่างไร</p> <p>48. คุณจะลงนามในข้อตกลงหรือสัญญาจ้างที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่</p> <p>49. เราควรจ้างคุณด้วยเหตุผลใด</p> <p>50. คุณต้องการงานหรือไม่</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ข้อเสนอแนะสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ ผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ซึ่งโดยทั่วไปคือผู้จัดการและหัวหน้างานของฝ่ายต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมทางด้าน การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน มีหนังสือหลายเล่มที่เขียนแนะนำเกี่ยวกับเรื่องการสัมภาษณ์สามารถหา ศึกษาได้ ข้อเสนอแนะที่รวบรวมล้วนได้รับการยอมรับและยืนยันจากผลงานที่วิจัยว่าเป็นสิ่งที่ผู้ สัมภาษณ์ควรตระหนักยึดเป็นแนวปฏิบัติ ยังผลให้การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานมีประสิทธิภาพได้ ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่หน่วยงานต้องการ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีดังนี้ (Arthur w.Sherman,Jr., and George W. Bohlander, 1 992, P. 187-189)

1. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสัมภาษณ์แต่ละครั้งก่อนสัมภาษณ์จะต้องศึกษา วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และกำหนดขอบเขตคำถามต่าง ๆ ที่จะถาม ทบทวนเอกสารสำคัญ ต่าง ๆ เช่น เงื่อนไขข้อกำหนดของงาน ข้อมูลในใบสมัคร คะแนนผลทดสอบ และข้อมูลอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง

2. สร้างสัมพันธภาพที่ดีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเป็นสิ่งจำเป็น ช่วยให้บรรยากาศการ สัมภาษณ์ดำเนินไปได้ด้วยดี สิ่งที่ทำได้ระยะเวลาสั้น ๆ คือ การทักทายด้วยน้ำใสใจจริง ฟังคำตอบ อย่างตั้งใจ และสนใจในตัวผู้ถูกสัมภาษณ์

3. เป็นผู้ฟังที่สนใจพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์พูด ตั้งตัวอยู่ตลอดเวลาสีหน้า และท่าทางต้องบ่งบอกถึงความสนใจอย่างจริงจัง

4. ให้ความสนใจกับภาษาท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง การเคลื่อนไหว และท่าทาง ของผู้ถูกสัมภาษณ์ จะสะท้อนให้เห็นทัศนคติและความรู้สึก ผู้สัมภาษณ์จะต้องให้ความสนใจกับการ สื่อสารที่ไม่ใช่ภาษาพูดด้วย

5. ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างจริงจังที่สุดเท่าที่จะทำได้ในระหว่างการสัมภาษณ์ พบว่าบางครั้งผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจมีข้อมูลบางอย่างเกี่ยวกับองค์การไม่ชัดเจน หรือไม่ถูกต้อง ผู้ สัมภาษณ์ควรชี้แจงประกอบบ้าง

6. ใช้คำถามอย่างมีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงคำถามประเภทชี้หน้า เพื่อให้ได้คำตอบที่แท้จริงจาก ผู้ถูกสัมภาษณ์ ที่ว่าชี้หน้านี้หมายถึงคำถามประเภทที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้ว่าคำตอบที่ผู้สัมภาษณ์ คาดหวังและต้องการเป็นอย่างไร

7. แยกความจริงออกจากการตีความ ระหว่างการสัมภาษณ์ให้บันทึกข้อมูลที่เป็นความจริง ส่วนการตีความในบันทึกต้องแยกกันคนละส่วน เมื่อสัมภาษณ์เสร็จให้เปรียบเทียบการตีความกับผู้ สัมภาษณ์คนอื่น ๆ

8. ให้ตระหนักถึงความมีอคติและพฤติกรรมแบบฉบับ ความมีอคติที่พบโดยทั่วไป คือผู้ สัมภาษณ์มีแนวโน้มจะยอมรับบุคคลที่มีความสนใจ ประสบการณ์ และภูมิหลังคล้ายกับตนเอง

9. หลีกเลี่ยงอิทธิพลของ "ความสวย" ความไม่เป็นธรรมอาจเกิดขึ้นกับผู้สัมภาษณ์ที่มีรูปร่าง หน้าตาไม่ดี ส่วนผู้ที่มีหน้าตาสวยจะได้รับความนิยมและความพึงพอใจส่วนบุคคลมากกว่านับว่าเป็น ธรรมกับผู้สมัคร

10. หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกิดจากความลำเอียง ซึ่งเป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้ง ทางบวก (halo effect) และทางลบ (horn effect) เนื่องจากผู้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญบางเรื่องมาก เกินไป ทำให้ละเลยที่จะให้ความสนใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทำงานของผู้สมัครนั้น ๆ

11. ควบคุมการสัมภาษณ์ ให้โอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดอยู่ในขอบเขต คอยดูแลไม่ให้พูดวกไปวนมาไม่เข้าประเด็น

12. วางรูปแบบคำถามให้มีมาตรฐาน

13. บันทึกข้อเท็จจริงอย่างระมัดระวัง ควรจะได้มีการบันทึกข้อเท็จจริง ความรู้สึก และข้อมูลสำคัญ ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ

โดยสรุป ข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้สัมภาษณ์ควรให้ความสนใจเพราะจะช่วยให้การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้การสรรหาที่มีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับลักษณะงานและปรัชญาของการสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร

กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การขอจ้างพนักงาน การระบุตำแหน่ง การรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา การกำหนดการสรรหา การดำเนินการสรรหา และการประเมินผล

การคัดเลือก ถือว่าเป็นหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้วิธีการต่าง ๆ พิจารณา กลั่นกรองบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติดีและมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงานที่จะได้รับมอบหมายเข้าทำงานในองค์กรและปฏิเสธบุคคลที่ไม่เหมาะสมหรือ มีความรู้ ความสามารถน้อยออกไป

การทดสอบเพื่อการจ้างงาน เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเครื่องมือที่นำมาใช้ก็มีหลายแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่ละ ประเภทของงานและความมุ่งหมายของการใช้เครื่องมือที่ได้รับความนิยมที่สุด คือ การทดสอบ ซึ่งถือว่าการวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการเลือกที่ถูกต้องแม่นยำ การทดสอบเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในองค์กรเพราะเป็นการช่วยทำให้ทราบถึงวุฒิความสามารถของผู้สมัคร

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรีนติ้ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โพรเพซ
- Barry Cushway, (1994). **Human Resource management**. London : Kogan Page.
- Bernadin, J. H., & E.A.Russel, J. (1996). **Human Resources Management : An Experiential Approach**.Singapore: McGraw-Hall.
- Cherrington, David J. (1995). **The Management of Human Resources**. 4th ed. New jersey : Prentice – Hall
- Cole, Kris, Supervision. (1998). **Management in Action**, Prentice-Hall, Sydney.
- David A. De Cenzo, and Stephem P. Robbin. (1994). **Human Resource Management : Concept and Practices**. 4th ed. New York : john Wiley & Sons.
- Dessler, Gary. (1997).**Human Resource Management** . 7th ed. New jersey : Prentice – Hall.
- Fisher, Cynthia d., Schoenfeldt, Lyle F. and Shaw, james B. (1999).**Human Resource management**. 4th de. New York : Hoyghton Mifflin.
- Luis R. Fomez – mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy. (1995). **Managing Human Resources**. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice – Hell.
- Mondy, R. wayne, and Noe, Roert M . (1996). **Human Resource Manegement**. 6th ed. New jersey : Prentice – Hall.
- Punkett, Warren R, and Attner, Raymon F. (1994). **Introduction to Management**. 5th ed. Valifornia : Wadsworth.
- Robbins, Sand Mukerji, D. (1994). **Managing Organizations** : New Challenges and Perspectives, 2nd edn. Prentice-Hall, Sydney