



CIM1122

นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

benya.wh@ssru.ac.th

บทที่ 5

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงาน จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถปัจจัยอื่น ๆ ก็จะดีตามมา โดยทั่วไปแล้วองค์กรต่าง ๆ จะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าในปีต่อ ๆ ไปจะมีความต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการขยายหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

นอกจากวิธีการดังกล่าวแล้ว ก็ยังมีอีกวิธีหนึ่งคือองค์กรจะไม่ดำเนินการใด ๆ จนกว่าจะมีตำแหน่งว่างลงจึงจะมีการประกาศรับสมัคร มักจะใช้ในองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนน้อยไม่ค่อยมีการโอนย้าย ปลดออก ลาออก แต่อาจจะมีผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ในกรณีที่ตำแหน่งว่างแต่ไม่สามารถหาผู้สมัครได้ในขณะนั้น

การสรรหามูลค่ากรถือว่าเป็นงานพิสูจน์ฝีมือของนักบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ก็เพราะว่า “การสรรหาคคน” เพื่อมาทำงานกับองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการธุรกิจที่จะรองรับการขยายธุรกิจขณะเดียวกันก็ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไประหว่างปี

ความหมายของการสรรหาบุคลากร

สำหรับความหมายของการสรรหาบุคลากรนั้น ได้มีนักคิดนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

- ▶ คาร์เรลล์ และคูซมิตส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” คือ กระบวนการของการแสวงหาผู้สมัครที่พอจะหามาได้และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการในองค์กร
- ▶ เบอ์นาร์ดีน และรัสเซลล์ (Bernardin & Russell, 1993) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” เป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร
- ▶ บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1994) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” คือ กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

จากความหมายการสรรหาบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นพอจะสรุปความหมายของการสรรหาบุคลากรได้ว่า เป็นกระบวนการ ค้นหา หรือชักจูง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร

ความสำคัญหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากร มักมีสาเหตุหรือที่มาดังต่อไปนี้

1. เกิดจากการที่มีการขยายกิจการ คือ การมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรใหม่ขึ้นมาในแง่นี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อที่จะได้นำเข้ามาปฏิบัติงาน
2. เกิดจากมีการลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่น ๆ ที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่งในแง่นี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องไปได้
3. เกิดจากการมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม ทำให้ตำแหน่งดังกล่าวว่างลง ในกรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากรมีดังนี้

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะเชื่อว่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อขจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งหากมีหลักการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดี ก่อนรับเข้าทำงานแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวก็อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดได้น้อยที่สุด
3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจและเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้างหรือองค์กรในแง่ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

แหล่งการสรรหาบุคลากร

สมาน รังสี โยเกษฎ์ (2526) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคลากรได้เป็น 2 แหล่งคือ

1. การสรรหาบุคลากรภายในหน่วยงาน การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุ บำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานวิธีการนี้ คือ เลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความเหมาะสม วิธีนี้ใช้อยู่ในวงราชการ เช่น การเลือกหรือการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงในระดับที่สูงขึ้น
2. การสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการสรรหาบุคลากรจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน การรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จจากสถานศึกษา

สโตน และเคนเดล (Stone & Kendall, 1956) การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรมีการใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่างซึ่งเทคนิคเหล่านี้ขึ้นอยู่กับชนิดของงานที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการ สรรหาบุคคลจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งแสวงหากำลังคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ได้แก่ การสรรหาจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ไมเคิล (Michael, 1997) เมื่อฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายผู้จัดการว่าจ้างทราบว่า มีตำแหน่งในองค์กรว่างลงหรือมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมา

สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการ คือ การสรรหาคนที่เหมาะสมวิธีการหนึ่งที่จะได้คนที่เหมาะสมคือ การเลือกจากคนภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานอื่นนอกเหนือไปจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจจะมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไปแทนในตำแหน่งที่ว่างได้ ซึ่งตำแหน่งที่ว่างอาจเป็นงานที่อยู่ฝ่ายหรือแผนกเดิม หรืออาจเป็นงานที่อยู่ในอีกแผนกหนึ่งได้

การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร คือ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

การสรรหาแบบนี้จึงมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรหลายประการ ดังนี้

1.1 **ลดช่องว่างในการปรับตัว** พนักงานปัจจุบันขององค์กรจะมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นในด้านการจัดโครงสร้าง ระบบการทำงาน เป้าหมายและนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการรวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทำให้พวกเขาไม่จำเป็นต้องเสียเวลาหรือเสียเวลาน้อยลงในการปรับตัวเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่และสามารถเริ่มต้นศึกษาและปฏิบัติงานได้ในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.2 **องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงาน** หากผลการปฏิบัติงานในอดีต คือสิ่งที่จะทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้ดีที่สุดแล้ว การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรก็ย่อมช่วยให้องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะองค์กรสามารถประเมินได้เป็นอย่างดีว่าพนักงานคนใดมีความสามารถ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด อย่างไรก็ตามองค์กรจำเป็นต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและเที่ยงธรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงานด้วย

1.3 การเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง การสรรหาบุคคลากรจากภายในองค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการสรรหาบุคคลากรจากภายนอกองค์กร ค่าใช้จ่ายนี้มิได้มีเพียงค่าใช้จ่ายจริงในการสรรหาเท่านั้นแต่ยังรวมถึงค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าใช้จ่ายระหว่างที่พนักงานใหม่ใช้ในการปรับตัวอีกด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นการสรรหาบุคคลากรระดับผู้บริหารองค์กรอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากสำหรับการว่าจ้างบริษัทจัดหางานเอกชนเพื่อค้นหาบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง

1.4 ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจพนักงาน การสรรหาบุคคลากรจากภายในองค์กร โดยการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งพนักงานใหม่จะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นการเลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าการมีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานหรือพนักงานที่ต้องการเปลี่ยนลักษณะงานใหม่ ก็จะทำให้รู้สึกยินดีที่ไม่จำเป็นต้องออกไปหางานใหม่

ข้อเสียของการสรรหาจากภายในองค์กร

1. การสรรหาบุคลากรคนใดคนหนึ่งภายในองค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างย่อมมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ กล่าวคือผู้ที่ยังไม่มีโอกาสได้รับการสรรหาจะมีความรู้สึกว่าการสรรหาดังกล่าวนั้นขาดเหตุผลและไม่ยุติธรรมเพียงพอ
2. การสรรหาบุคลากรจากภายในขึ้นมาบางครั้งไม่ได้หลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถจริง ๆ เพราะบุคลากรเหล่านี้บางคนอาจจะเก่งทางวิชาการแต่ขาดความรู้ทางด้านบริหาร ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานภายหลังได้

3. ถึงแม้จะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติดีมีความสามารถ แต่ก็อาจขาดความเหมาะสม ในแง่ที่ว่าบุคคลนั้นอาจเคยทำงานในองค์กรหนึ่งแต่เพียงแห่งเดียวมาตลอด เป็นบุคคลไม่กว้างขวางในสังคม นอกจากนั้นยังอาจเป็นบุคคลที่มองไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเองและของหน่วยงานที่ตนต้องรับผิดชอบเนื่องจากมีความจำเจกับองค์กร
4. ในกรณีที่องค์กรขาดมาตรฐานที่แน่นอนตลอดจนขาดเหตุผลในการสรรหาแทนที่จะเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความระส่ำระสายได้ เช่น ถ้าองค์กรถือหลักความอาวุโสในการสรรหา อาจทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการสรรหาซึ่งถือว่าตนมีความสามารถ ก็จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ นานา ซึ่งในแง่นี้ไม่น่าจะเป็นผลดีต่อองค์กร

1. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร

โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมักกระทำโดยวิธีการดังนี้

1.1 การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันอย่างเป็นทางการ วิธีการนี้มีจุดประสงค์เพื่อแจ้งให้บุคลากรปัจจุบันขององค์กรทราบถึงตำแหน่งว่างที่มีอยู่ในขณะนั้น โดยปกติแล้วองค์กรมักจะติดป้ายประกาศไว้บนป้ายประกาศหรือประกาศในหนังสือจุลสารข่าวภายใน หรือผ่านระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร พนักงานซึ่งคิดว่าตนมีคุณสมบัติเหมาะสมตามประกาศก็สามารถจะไปสมัครได้ที่ฝ่ายบุคคลขององค์กร การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันมีข้อดี คือช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานปัจจุบันเพราะเป็นวิธีการที่ยุติธรรม โปร่งใสเปิดโอกาสแก่ทุกคน อาจเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งอย่างไรก็ตามวิธีการนี้ยังมีข้อเสียบางประการดังต่อไปนี้

- 1.1.1 ใช้เวลาในการสรรหามากขึ้น การประกาศรับสมัครทำให้องค์กรต้องใช้เวลามากขึ้น สำหรับการสรรหาบุคลากรเพื่อมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ
- 1.1.2 เพิ่มความขัดแย้งภายในองค์กร บุคคลที่คิดว่าตนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมแต่ไม่ได้รับการคัดเลือกอาจเกิดความไม่พอใจได้ นอกจากนี้ก็อาจมีการเล่นการเมืองระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้บุคคลในฝ่ายของตนได้รับการคัดเลือก
- 1.1.3 เพิ่มความกดดันแก่ผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือก บุคคลที่ทำหน้าที่คัดเลือกอาจมีความกดดันหรือความเครียดเพิ่มขึ้น เนื่องจากจะมีผู้สมัครหลายคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันจนยากต่อการตัดสินใจ

1.1.4 ความวุ่นวายภายในหน่วยงานเพิ่มขึ้น หน่วยงานบางหน่วยงานที่มีพนักงานต้องการโยกย้ายเปลี่ยนงานและพนักงานเข้ารับการคัดเลือกบ่อย ๆ อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานเหล่านั้น และอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

1.2 การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการนี้อาจกระทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้

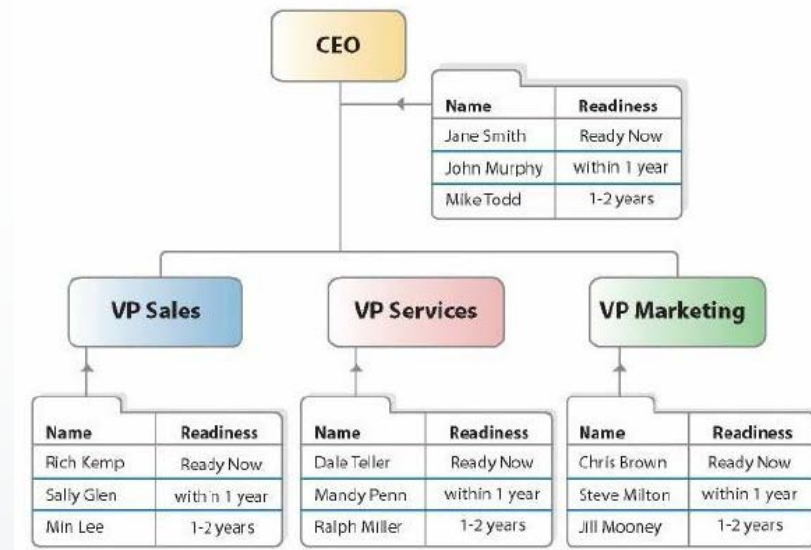
1.2.1 ผู้บริหารของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก

1.2.2 องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก

1.2.3 ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือก

1.2.4 เลือกจากแผนภูมิทดแทน (Replacement Chart)

A Sample Replacement Chart



2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรซึ่งมีการสรรหาอยู่หลายวิธีดังต่อไปนี้

2.1 **วิธีการรับสมัครโดยทั่วไป** การประกาศรับสมัครงานโดยทั่วไปอาจจะกระทำผ่านวารสารต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ ประกาศทางวิทยุและโทรทัศน์หรืออินเทอร์เน็ต โดยวิธีดังกล่าวเจ้าหน้าที่สรรหาจะให้ข้อมูลในการประกาศว่ามีตำแหน่งว่างพร้อมกันให้รายละเอียดต่าง ๆ เช่น เงื่อนไขของตำแหน่งที่ว่างนั้น ๆ การประกาศเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของตำแหน่งที่ว่างเลยซึ่งอาจก่อให้เกิดความล่าช้าโดยเจ้าหน้าที่สรรหาจะต้องเสียเวลาอธิบายภายหลัง เมื่อมีผู้สนใจมาสอบถามแต่ถ้าภายในประกาศได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวแล้วเท่ากับเป็นการช่วยกลั่นกรองคนได้ชั้นหนึ่งแล้วเพราะคนที่อ่านหรือได้ฟังประกาศจะรู้ว่าตนมีสิทธิ์จะสมัครได้หรือไม่

2.2 วิธีการติดต่อกับสำนักจัดหางาน ถือเป็นแหล่งของการสรรหาภายนอกที่สำคัญแหล่งหนึ่ง เพราะบรรดาผู้สมัครหรือผู้ที่ต้องการจะหางานทำส่วนใหญ่มาใช้บริการที่นี่ โดยทั่วไปแล้วสำนักงานจัดหางานจะต้องรู้ความต้องการของผู้ว่าจ้างว่าต้องการลูกจ้างประเภทใด เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมและต้องพยายามให้ผู้ว่าจ้างทั้งหลายยอมรับว่าสำนักงานของตนเป็นแหล่งการสรรหาที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีเชื่อถือได้ นอกจากนี้สำนักงานจัดหางาน โดยเฉพาะของรัฐบาลมักจะพยายามให้บริการกับผู้สนใจจะมาสมัครงานในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การให้บริการ ปรึกษาเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานและให้บริการกับกลุ่มบุคคลต่อไปนี้เป็นพิเศษ ทหารผ่านศึก คนพิการ เป็นต้น

2.3 วิธีการติดต่อกับสหภาพแรงงาน ในหลายองค์กรมีความเห็นว่าสหภาพแรงงานเป็นอีกแห่งหนึ่งที่จะสรรหาผู้ที่มีความสามารถเชิงบริหารมาทำงานในองค์กรของตนได้เพราะในแง่ของทฤษฎีเจ้าหน้าที่ที่จะก้าวหน้าในสหภาพใดสหภาพหนึ่งก็คือ บุคคลที่ได้เรียนรู้ฝึกภาวะความเป็นผู้นำและการติดต่อสื่อสารตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์มาเป็นอย่างดีแล้วและมีสหภาพหลายสหภาพมีบันไดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกได้ไต่เต้าเพื่อเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

เมื่อเป็นเช่นนี้สมาชิกที่มีคุณสมบัติดังกล่าวก็มีสิทธิที่จะได้รับการสรรหาให้เข้าไปทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวกับการบริหารขององค์กรที่ต้องการตัวเขาได้ ในกรณีที่องค์กรติดต่อกับสหภาพแรงงานเพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถของสหภาพไปทำงานด้วยแต่หากมองในอีกแง่มุมหนึ่งการติดต่อกับสหภาพแรงงานก็เพื่อให้สหภาพช่วยสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการซึ่งโดยทั่วไปคนงานที่ได้จากสหภาพแรงงานพอจะเชื่อถือได้เพราะสหภาพมักจะมีข้อมูลทะเบียนประวัติของคนงานที่ดีพอสมควร

2.4 **วิธีการติดต่อกับสถาบันการศึกษา** ในที่นี้ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจะเป็นแหล่งของบุคลากรที่อุดมสมบูรณ์มากกว่าแหล่งอื่น ๆ และการคัดเลือกผู้สมัครก็จะคุณะทำได้โดยไม่มีข้อยุ่งยากนัก เพราะทางเจ้าหน้าที่ผู้สรรหาสามารถพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลเหล่านี้จากทะเบียนของโรงเรียน สำหรับกรณีของมหาวิทยาลัยก็เป็นอีกแหล่งหนึ่งของการสรรหาบุคลากรที่ในประเทศพัฒนาแล้วปฏิบัติ นอกจากนั้นการวิจัยยังพบว่า เจ้าหน้าที่สรรหาขององค์กรมีส่วนสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ผู้สมัครงานมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการทำงานเนื่องจากไม่พอใจเท่าที่การกระทำระหว่างการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่สรรหามากกว่าไม่พอใจลักษณะงาน

2.5 วิธีการใช้บริษัทจ้างที่ปรึกษาทางบริหาร ในกรณีที่ต้องการบุคลากร โดยเฉพาะระดับบริหาร วิธีการประกาศรับสมัครแบบคนงานทั่วไปเป็นที่ตระหนักในกลุ่มผู้บริหารว่าบางครั้งไม่ค่อยเอื้ออำนวยประโยชน์เท่าใดนัก ในการสรรหาบุคลากรองค์กรอาจจะต้องเสียเวลาไปเปล่า ๆ ใน ขณะเดียวกันอาจได้รับผลกระทบกระเทือนในแง่ชื่อเสียงขององค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้กรณีของประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา องค์กรต่าง ๆ จึงนิยมใช้บริษัทรับจ้างปรึกษาทางบริหารดำเนินการสรรหาเพราะบริษัทเหล่านี้มีความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนี้

2.6 วิธีการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาตามแหล่งต่าง ๆ วิธีการเหล่านี้ที่ปรากฏมักจะดำเนินการกันในประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาแม้จะมีผลดีในแง่ที่จะทำให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถแต่ส่งผลเสียก็คือสิ้นเปลือง

2.7 วิธีการติดต่อเป็นการส่วนตัว วิธีการนี้เป็นการติดต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งโดยเฉพาะกรณีขององค์กรต้องการนักวิชาการในแขนงต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ หรือ วิศวกรรม เป็นต้น มีประโยชน์เพราะวิธีการติดต่อระหว่างบุคคลนี้จะช่วยให้สามารถเข้าถึงบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรได้ดีกว่าวิธีอื่น ๆ แม้วิธีการนี้จะมีปัญหาในแง่ที่ว่าผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้กว้างขวางและเป็นผู้ที่มีความคุ้นเคยเป็นที่รู้จักกันดี

2.8 วิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง วิธีการนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกันและมักจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีชื่อเสียงดี ในการดำเนินการตามวิธีนี้ทางฝ่ายเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบจะจัดแบบฟอร์มใบสมัครไว้ให้พร้อม เมื่อมีผู้สมัครเข้ามาสมัครงานและกรอกประวัติลงในใบสมัครเจ้าหน้าที่ก็จะรวบรวมไว้ เมื่อองค์กรต้องการบรรจุคนลงในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยรีบด่วนก็จะพิจารณาประวัติย่อที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบได้รวบรวมไว้ ถ้าสนใจรายใดก็ติดต่อมาสัมภาษณ์ได้ทันที

2.9 ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง วิธีการนี้คล้าย ๆ กับผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองต่างกัน ตรงที่ว่าวิธีการนี้ ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์กรประกาศแจ้งความจำนงไว้หรือจากแหล่งอื่นที่รู้มา

วิธีการสรรหามบุคลากรภายนอกองค์กรดังกล่าวข้างต้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย

ข้อดี

1. ช่วยทำให้มี โอกาสคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมจากหลายแหล่ง
2. ช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรซึ่งอาจขาดแคลนทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ
3. ช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักกัน โดยทั่วไป

ข้อเสีย

1. ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายเพราะการสรรหาแต่ละครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายและการใช้เวลา
2. ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในต้องเสียไป ถ้ามีการสรรหามบุคลากรจากภายนอกองค์กร เพราะจะทำให้บุคลากรภายในหมดโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในความเป็นจริงทุกองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ให้มากที่สุดมาร่วมงาน ซึ่งในการสรรหาอาจจะมีเงื่อนไขและปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นข้อจำกัดในการที่จะได้คนที่มีคุณภาพที่สุด บุคคลเช่นไรที่จะถือว่าเป็นคนที่มีคุณภาพ

พงศักร พิทักษ์กาพล (2540) ได้เสนอลักษณะของบุคลากรที่มีคุณภาพจะประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. **ด้านเจตคติ (Attitude) หรือด้านจิตใจ** อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญที่สุดเพราะจิตใจเป็นตัวกำหนดให้แสดงพฤติกรรมทางกาย ในทางพุทธศาสนานั้นก็เชื่อว่าใจเป็นสิ่งที่ทำให้กายปฏิบัติหรือ กล่าวได้ว่าใจเป็นนายกาย เป็นบ่าว เจตคติที่ดีทั่วไปนั้นมีลักษณะดังนี้คือ รักและเห็นคุณค่าของอาชีพ เห็นคุณค่าของเวลา ขยันและอดทน มีความซื่อสัตย์มีความเมตตา มีความรักหน่วยงาน เป็นต้น

2. **ด้านความรู้ (Knowledge)** ความสามารถของสติปัญญาที่จะเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่าง ๆ คนที่มีสติปัญญาดีคือคนที่เรียนรู้ได้เร็ว จดจำสิ่งต่าง ๆ ได้มากมายและนาน สามารถถ่ายทอดออกมาได้เมื่อต้องการ สามารถแก้ไขปัญหาหาได้ดี คนที่มีคุณภาพต้องมีความรู้และสติปัญญาดีด้วย ทำได้โดยหมั่นแสวงหาเพิ่มพูนให้เกิดขึ้นในตัวเองเสมอ บุคลากรที่มีคุณภาพนั้นควรมีความรู้ในงานและหน้าที่ ความรู้ในระเบียบของหน่วยงาน ความรู้ในประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่นความรู้ทั่วไปของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

3. **ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ (Psychomotor)** ความสามารถในการใช้อวัยวะของร่างกายปฏิบัติงานได้อย่างดีตามจุดประสงค์ คนที่มีคุณภาพนั้นจะนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาปฏิบัติให้เกิดผลได้ดี กล่าวได้ว่าด้านความรู้เป็นคุณภาพทางทฤษฎี ด้านทักษะเป็นคุณสมบัติทางปฏิบัติและจะเกิดขึ้นได้ด้วยการทำอย่างสม่ำเสมอนั่นเอง
4. **ด้านบุคลิกภาพ (Personality)** ลักษณะรวม ๆ ของบุคคล ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา กิริยา อากา และวาจา บุคลากรที่มีคุณภาพมักจะระมัดระวังบุคลิกภาพของตนและหมั่นปรับปรุงให้ดีขึ้น คุณภาพด้านบุคลิกภาพของเอกชนกับราชการจึงแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เพราะหน่วยงานของรัฐจะไม่เน้นบุคลิกภาพของบุคลากร เนื่องจากไม่ต้องแข่งกับใคร

วิธีการสรรหาบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรนั้นมิใช่เป็นการดำเนินการแต่เพียงให้คนมาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ แต่ต้องให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การสรรหาบุคลากรต้องสรรหาที่มีคุณภาพ มิใช่ปริมาณ
2. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเปิดเป็นการทั่วไปโดยปราศจากการกีดกันในเชื้อชาติ ศาสนา วรรณะ ชนชั้น หรือภูมิลำเนาของบุคลากร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ ย่อมมีสิทธิสมัครเข้าทำงาน
3. การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ วิธีการข้อนี้เป็นวิธีการสรรหาบุคลากรตามระบบคุณวุฒิ เมื่อเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันทุกคนแล้วก็ต้องมีบุคคลเหล่านั้นได้แข่งขันกันแสดงความรู้ ความสามารถเพื่อเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) วิธีการสรรหาบุคลากรซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) ได้มีผู้แปลเป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณวุฒิระบบ ความรู้ ความสามารถ ระบบความดี ระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น อย่างไรก็ตามใน หลักการแล้วเหมือนกัน และดูจะแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน

ระบบคุณธรรมเป็นที่นิยมใช้ในการบริหารบุคคลแพร่หลายในหลายประเทศและเป็นที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของระบบคุณธรรมคือ ต้องการขจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ออกไปกับความต้องการให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรมคือ การสอบเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงาน

แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมีลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

1.1 **หลักความเสมอภาค** การเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้นผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีโอกาสและสิทธิเท่ากันที่จะสมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงานโดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ ทั้งนี้เพราะว่าทุกคนย่อมมีสิทธิเท่าเทียมกันและในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ยึดหลักนี้เป็นสำคัญ

1.2 **หลักความสามารถ** ในการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นจะต้องยึดหลักความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือ คัดเลือก

1.3 **หลักความมั่นคง** ในการปฏิบัติงานความมั่นคงในงานย่อมมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก สำหรับผู้ที่ป็นข้าราชการแล้วย่อมมีหลักประกันว่าการรับราชการนั้นย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย และสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ ส่วนในองค์กรธุรกิจก็มีหลักการและกฎเกณฑ์ที่ให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นหลักประกันสำหรับพนักงานและเจ้าหน้าที่

1.4 **หลักความเป็นกลางทางการเมือง** หลักการข้อนี้มีลักษณะมุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าวงการธุรกิจ ในวงข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิให้ถูกแทรกแซงทางการเมืองหรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของการพรรคการเมืองใด

2. **ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)** เป็นลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ซึ่งจะหมายถึง ระบบชู้บเลี้ยง ระบบเล่นพวก และระบบชอบพอเป็นพิเศษ ระบบอุปถัมภ์กล่าวได้ว่ามีอยู่ในทุกสมัยในทุกประเทศ จะแตกต่างกันบ้างก็เพียงแต่การนำมาใช้ว่าจะมากน้อยเพียงใดเท่านั้น

ปัจจัยโน้มน้าวผู้สมัครงาน

ข้อจำกัดและความท้าทายในการสรรหาอาจพิจารณาได้ในแง่ของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

- ▶ **สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)** เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีความสำคัญมากต่อความพยายามในการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการและการจัดหาทักษะเฉพาะในตลาดแรงงาน ถ้ามีความต้องการทักษะเฉพาะสูงจะต้องใช้ความพยายามในการสรรหาเป็นพิเศษ และเมื่ออัตราการว่างงานสูงกระบวนการในการสรรหาอาจจะง่ายที่จะได้ผู้สมัครจำนวนมากและมีโอกาสมากขึ้นที่จะโน้มน้าวให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตรงกันข้ามถ้าอัตราการว่างงานลดลง ความพยายามในการสรรหาจะต้องมีมากขึ้นเพื่อให้สามารถค้นพบแหล่งใหม่ของแหล่งแรงงาน การพิจารณากฎระเบียบและกฎหมายก็เป็นเรื่องสำคัญในการสรรหาที่ผู้สมัครกับองค์กรจะต้องพิจารณาสัญญาการจ้างในกระบวนการสรรหา ดังนั้น การไม่เลือกปฏิบัติในการสรรหาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดภาพพจน์ขององค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมีผลกระทบต่อการสรรหา ถ้าผู้สมัครเชื่อว่าผู้บริหารและองค์กรปฏิบัติกับพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะเป็นรากฐานความมั่นใจและเชื่อถือของผู้สมัคร ชื่อเสียงขององค์กรจะเป็นผลให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมพนักงานที่ดีมีความก้าวหน้า ย่อมตอบสนองต่อการสรรหาขององค์กรเพราะเชื่อว่าภาพพจน์ที่ดีขององค์กรจะเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน

- ▶ **สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** นโยบายการปฏิบัติขององค์กรย่อมมีผลกระทบต่อการสรรหาองค์การยุคใหม่ต้องการความสำเร็จในการสรรหาจะต้องได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมภายในจึงจะสามารถหาพนักงานที่มีคุณภาพและทำประโยชน์ให้กับองค์กร ปัจจัยภายในที่สำคัญที่สามารถช่วยในการสรรหา คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องสามารถระบุทั้งจำนวน ทักษะ แหล่งการสรรหา และวิธีการในการสรรหาที่เหมาะสมไว้ใน การสรรหา นโยบายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหาไม่ว่าองค์กรจะเน้นนโยบายการเลื่อนพนักงานจากภายในเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการบรรจุภายนอก ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวิธีการปฏิบัติที่มีคุณธรรม ดังนั้น นโยบายเกี่ยวกับการจ้างงานจึงมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการสรรหาบุคลากรขององค์กร

องค์การต่าง ๆ ใช้ในการโน้มน้าวผู้สมัครงานว่ามีอะไรบ้างที่กำหนดปัจจัยการโน้มน้าวผู้สมัคร ดังนี้

1. เงินเดือน
2. ค่าจ้างที่สูงกว่ากฎหมายและตลาดคู่แข่ง
3. ความมั่นคงในงาน
4. ชื่อเสียงของบริษัท
5. โอกาสในความก้าวหน้าในงาน
6. รถรับส่ง
7. ค่าเบี้ยเลี้ยง
8. โบนัส
9. ค่ารักษาพยาบาล
10. ลักษณะงานที่ท้าทาย
11. สภาพแวดล้อมและที่ตั้งของบริษัท (การเดินทางสะดวก)
12. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของตนเอง เช่น ศึกษาต่อ

นโยบายการสรรหาบุคลากร

เจอร์รี (Jerry, 1997) นโยบายเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่เห็นวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงานอย่างมีขอบเขต มีเหตุผลและมีมาตรฐาน โดยพิจารณาว่า นโยบายเป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องของการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสม ดังนั้น การมีนโยบายการสรรหาบุคลากรที่ดีย่อมทำให้ได้บุคลากรที่องค์กรต้องการมากที่สุด

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นงานขั้นแรกที่ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ มีผลในทางชักจูงใจให้ได้คนดีมาทำงาน สนับสนุนให้คนที่ทำงานอยู่แล้วปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้นและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่ในบริษัทต่อไป ขณะเดียวกันคนที่ไร้ประสิทธิภาพก็จะออกไป นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นลักษณะนโยบายมักขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวกับการสรรหา แต่มีลักษณะตรงกันข้ามคือ การสรรหาถือว่ามีลักษณะเป็นบวก (Positive Function) เพราะเป็นการพยายามดึงดูบุคลากรที่มีความสามารถให้มาสมัครงาน เข้ารับการคัดเลือกหรือเข้ารับการทดสอบเพื่อเข้าทำงานในองค์กรให้มากที่สุด แต่การคัดเลือกเป็นการปฏิเสธผู้สมัครที่ไม่เข้าร่วมหรือไม่เหมาะสมจึงถือว่ามีลักษณะเป็นลบ (Negative Function)

สโตน และเคนดัล (Stone & Kendall, 1956) การเลือกบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใดขึ้นอยู่กับ การสรรหาเป็นปัจจัยสำคัญ ในกรณีที่การสรรหาสามารถชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการให้สนใจมาสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้มาก การคัดเลือกก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย หากว่าไม่ได้คนที่เหมาะสมและไร้ประสิทธิภาพ หรือไม่มีคนมาให้เลือกหรือมีแต่จำนวนน้อย

ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

ชงชัย สันติวงษ์ (2542) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครเป็นจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้คนดีที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ

คาร์เรลล์ และคูซมิตส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครที่ดีที่สุดให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร

บอร์นาร์ดิน และรัสเซลล์ (Bernardin & Russell, 1993) การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการกลั่นกรองข้อมูลของผู้สมัครงาน และใช้วิธีการคัดเลือกเพื่อตัดสินใจในการจ้าง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง

จากความหมายของการคัดเลือกบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต่อเนื่องจากการสรรหาโดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือเพียงผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดไว้

ความสำคัญของการคัดเลือก

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการคัดเลือกดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการเลือกประเภทต่าง ๆ รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probability of Error) ในการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น ฉะนั้นจึงยอมรับและให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกเพื่อช่วยให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ
2. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมายที่ว่าด้วยการว่าจ้าง

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีความพิเศษและเป็นความยากลำบากเพราะการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลผ่านงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ไว้ในใบพรรณาน้ำที่งาน (Job Description)
4. บางครั้งองค์กรจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่ต้องการพ้นจากงานในระยะแรกและได้ใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน จึงทำให้องค์กรอาจต้องรับบุคคลที่ไม่เหมาะสมให้ ทำงานร่วมกับพนักงานที่องค์กรคัดเลือกมาอย่างดี
5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวไว้ว่า การลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กรจะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้้องค์กร ฉะนั้นการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งทางด้ำนนายจ้างและพนักงานเองก็ทำงานที่ตรง ตามความสามารถ และสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

วิลเลียม สิงหวีสัย (2535) ได้กล่าวว่า หลักการคัดเลือกบุคลากร คือ การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะมีในบรรดาผู้ที่มีความประสงค์จะมาดำรงตำแหน่งเพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า Put the Right Man on the Right Job หรือการบรรจุแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง

สิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกันคือ ความมีลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Self-evident) ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้จะเป็นพื้นฐานของการบรรจุแต่งตั้งคนเข้าปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2523) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้

1. โดยทั่วไปแล้วงานขององค์กรแต่ละงาน และแต่ละตำแหน่งมีลักษณะแตกต่างกัน ก็ควรจะได้รับ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน
2. การคัดเลือกบุคลากรต้องพยายามให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัด ชัดเจน และเหมาะสมกับคุณภาพ
3. การคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการทดสอบหรือมีมาตรการวัดความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ และเป็นธรรม
4. การคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างกันก็ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย

จุมพล หนีมพานิช (2547) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้น หลักของการคัดเลือกโดยทั่วไปจึงมุ่งพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาได้แก่

1. ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไร มีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด
2. ความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้ที่สำคัญที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาแล้ว ยังมีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่อย่างไร
3. ปฏิภาณไหวพริบตลอดจนไหวพริบปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นอย่างไร คุณลักษณะในประการนี้ ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมากโดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาคณะหน้า

4. ความถนัดตามธรรมชาติหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน เช่น ความถนัดทางการแพทย์ ความถนัดทางวิชาชีพครู เป็นต้น
5. ความสนใจ ความเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถเป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องยาก
6. บุคลิกภาพอื่น ๆ เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ

นโยบายการคัดเลือกบุคลากร หน่วยงานหรือองค์กรควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือก ดังนี้

1. การคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรมและหลักเสมอภาค ซึ่งถ้าขาดหลักในข้อนี้จะทำให้การคัดเลือกถูกกล่าวหา หรือกล่าวขวัญไปทางที่อาจจะก่อให้เกิดความเสื่อมเสียแก่องค์กรได้
2. การคัดเลือกควรยึดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
3. การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
4. การคัดเลือกควรจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบการปฏิบัติงาน
5. การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์
6. การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด คือ ไม่สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกันสามารถได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ
7. การคัดเลือกควรพิจารณาจากบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลภายในรวมทั้งการสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร
8. การคัดเลือกแต่ละครั้งนั้น ควรจะมีการประเมินผลว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องอะไรหรือไม่ ถ้ามีควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไข ก่อนที่จะได้มีการดำเนินการคัดเลือกในครั้งต่อไป
9. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกน่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

กระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มต้นเมื่อมีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์กรอันสืบเนื่องมาจากอาจมีการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการลาออก หรือ อาจจะได้รับ การอนุมัติให้มีการเพิ่มพนักงาน ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนี้ก่อนจะมีการคัดเลือกจริง ๆ อาจจะได้มีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือมีการทดแทนกันภายในเป็นเบื้องแรกเสียก่อน จากนั้นก็จะมีการรับพนักงานใหม่

กระบวนการของการคัดเลือกก็มีขั้นตอนต่าง ๆ เป็นลำดับ 10 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การให้กรอกใบสมัคร
4. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน
5. การทดสอบ
6. การสัมภาษณ์
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายบุคคล
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุดของสายงานที่จะรับพนักงาน
9. การตรวจร่างกาย
10. การบรรจุ

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมิใช่โดยทั่วไปในธุรกิจซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย แล้วแต่ความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม กลไกของขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ในแต่ละขั้นตอนมักจะเป็นกลั่นกรองบุคคลที่ไม่เหมาะสมในแง่ใดแง่หนึ่ง

1. การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นขั้นตอนของการที่ผู้สมัครงานได้เข้ามาในสำนักงาน ขั้นตอนของการดำเนินงานเป็นลำดับแรกสุดก็คือ การสัมภาษณ์เบื้องต้นอาจจะใช้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้สุดแล้วแต่ความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์เพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นมักกระทำเพื่อกลั่นกรองบุคคลซึ่งเห็นได้ชัดว่ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการแน่นอน ในขั้นตอนนี้บุคลิกภาพที่ปรากฏมักจะเห็นได้ง่ายและหากสังเกตได้ชัดแล้วว่าไม่ตรงกับคุณสมบัติจะไม่พิจารณาในการคัดเลือกขั้นต่อไป

2. การกรอกใบสมัคร ซึ่งใบสมัครดังกล่าวนั้นควรจะกรอกได้ไม่ยากนักและเป็นข้อมูลที่จำเป็น มีการจัดเรียงเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวผู้สมัคร
3. การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แล้วมาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัคร จะต้องมีการทดสอบข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จของงาน
4. การทดสอบพนักงาน ขอบเขตของการใช้เครื่องมือในการทดสอบพนักงานอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์กรต่อองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก ขึ้นอยู่กับความเข้าใจของบริหาร ข้อดีของการทดสอบคือการทดสอบนั้นนับว่าเป็นการวัดที่ชัดเจนมากกว่าการสัมภาษณ์ ซึ่งมักจะต้องใช้ดุลพินิจที่อาจโต้แย้งได้ ในการประเมินพนักงานว่ามีคุณสมบัติความสามารถเพียงพอ โดยเฉพาะการทดสอบความสามารถเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งซึ่งเป็นงานที่มีกำหนดไว้แน่นอน

5. **การสัมภาษณ์** การสัมภาษณ์เป็นวิธีการอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาว่าจ้างพนักงาน ข้อดีของผู้ทำการสัมภาษณ์คือ สามารถรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มาแล้วที่จะได้นำมาพิจารณา ประเมินรวมกันเพื่อที่นำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อจะว่าจ้างต่อไป
6. **การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า** คือการพิจารณาก่อนกรองขั้นสุดท้ายคือการส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์และให้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้ง โดยมักจะเป็นหัวหน้างานที่บุคคลนั้นจะไปอยู่ ในขั้นนี้จำนวนผู้สมัครที่จะทำการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานจะมีมาน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบุคคลที่ได้ทำการคัดเลือกไว้เป็นเบื้องต้นว่ามากหรือน้อย

7. การตรวจร่างกาย เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก หากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนกแพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบสุขภาพก็จะมีกรมอบหมายให้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับความพร้อมทางร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตาหรืออื่น ๆ
8. การบรรจุ การบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบโดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้า ซึ่งจะมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียดประวัติ ข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การสอนงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร อาจแบ่งขั้นตอนออกพิจารณาได้ ดังนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติและวุฒิ เป็นการคัดเลือกขั้นต้นที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลนี้ในวงการธุรกิจเอกชนอาจจะไม่พิถีพิถันคุณสมบัติทางด้านสังคมมากนัก แต่เน้นถึงประสิทธิภาพในการทำงาน
2. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรให้ได้ถูกต้องตามคุณสมบัติและวุฒิที่กำหนดไว้
3. การวิเคราะห์คุณสมบัติหรือคุณวุฒิเบื้องต้น การปฏิบัติขั้นนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้สมัครมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร
4. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการช่วยเพิ่มเติมข้อมูลบางประการที่มีได้ระบุไว้ในใบสมัครและผู้สัมภาษณ์สามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทางของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี
5. การทดสอบ วัตถุประสงค์ของการทดสอบ คือการกลั่นกรอง ความรู้ สติปัญญา ความคิด และ ความจำของผู้สมัครว่ามีมากน้อยเพียงใด
6. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย มักเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้าย บุคคลที่ผ่านการทดสอบมาแล้วจะได้รับการคัดเลือกหรือไม่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในขั้นนี้
7. การบรรจุ แต่งตั้งให้เข้าทำงาน

การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

เนื่องจากงานภายในองค์กรมีมากมายหลายชนิด ฉะนั้น การได้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์แตกต่างกันมากมายหลาย ๆ ด้านมาไว้ในองค์กร จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีความพยายามที่จะสร้างและกำหนดวิธีการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถของบุคคลเพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่นำมาใช้ก็มีหลายแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่ลักษณะของงานและความมุ่งหมายของการใช้เครื่องมือที่ได้รับความนิยมที่สุด คือ การทดสอบ ซึ่งถือว่าเป็นการวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการเลือกที่ถูกต้องแม่นยำ

1. การทดสอบสติปัญญา การทดสอบนี้เป็นการวัดความสามารถทางจิตของบุคคล
2. การวัดความถนัด คือ การทดสอบความสามารถของคนที่จะเรียนรู้งานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในเวลาที่กำหนด
3. การทดสอบความสัมฤทธิ์ผล ใช้วัดคุณสมบัติที่เคยทำงานมาแล้วเพื่อทดสอบว่ารู้เรื่องนั้น มากน้อยเพียงใด
4. การทดสอบความสนใจ ทำให้ทราบว่าชอบอะไรหรือไม่ชอบอะไรเกี่ยวกับอาชีพงานอดิเรกและกิจกรรมส่วนตัวอย่างอื่น
5. การทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อหาว่าผู้สมัครมีความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดีเพียงใด และสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามขนาดไหน

สรุป

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถในการทำงานและสร้างผลประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรได้

สอบกลางภาค

ข้อสอบเขียน 2 ข้อ ข้อละ 10 คะแนน รวม 20 คะแนน
จากเนื้อหาบทที่ 1-5

เขียนแล้วถ่ายรูปส่งอีเมลอาจารย์ benya.wh@ssru.ac.th
วันพุธที่ 1 กันยายน 2564 เวลา 11.30 – 13.30 น.

เปิดห้อง zoom เวลา 11.15 น.

11.30 น. อาจารย์จะส่งข้อสอบให้ใน chat zoom