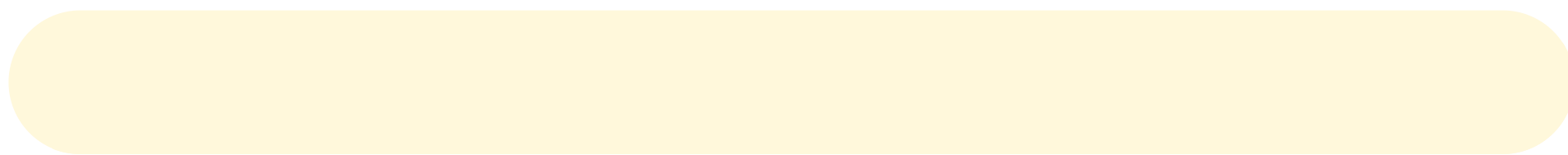
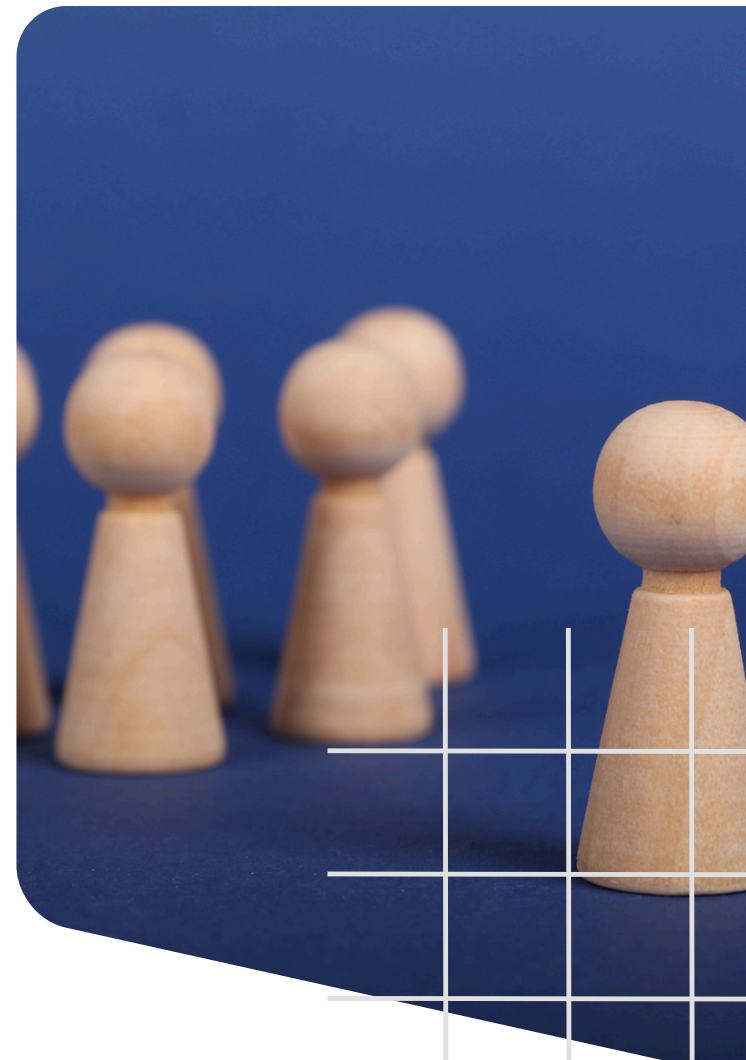


บทที่ 7

การสรรหาและคัดเลือก



การแข่งขันในโลกธุรกิจนั้น มีการแข่งขันกันอย่างสูง ทั้งในแง่ของการลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มผลผลิต และการดึงตัวบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การของตน ซึ่งคือเหตุผลว่าทำไมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรถึงประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์มรการสรรหาและคัดเลือก



องค์การนอกจากจะสรรหาบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ประสบการณ์
ทำงาน ความสามารถ หรือทักษะที่ตรงตามที่ต้องการแล้ว
องค์การยังจำเป็นต้องศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์การ สิ่งแวดล้อม
ขององค์การ ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้สมัครด้วย องค์การจำเป็นต้องพิจารณาว่าจะให้ความสำคัญกับความสามารถ ให้ความสำคัญกับ
ความสามารถทางด้านเทคนิค คุณวุฒิที่สูง บุคลิกภาพของผู้สมัคร
หรือความสามารถในการปรับตัวและพร้อมจะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา



องค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง จำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพที่อยู่ในตลาดแรงงานให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะสามารถคัดกรองบุคลากรให้ได้ตรงตามต้องการขององค์การ โดยความต้องการที่ว่านั้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และที่สำคัญต้องสอดคล้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการวางแผนกำลังคน JS และ JD ที่องค์การได้ทำการวิเคราะห์ไว้



การสรรหาบุคลากร

กระบวนการสรรหาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีความต้องการแรงงาน โดยความต้องการแรงงานขององค์การนั้นอาจจะเกิดขึ้นได้จากการเป็นองค์การใหม่ เป็นองค์การที่กำลังปรับปรุงโครงสร้าง เป็นองค์การที่มีบุคคลากรออกจากงาน หรือแม้แต่องค์การที่กำลังมีการขยายขนาดหรือมีการเติบโต ทั้งหมดเหล่านี้ทำให้้องค์การจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงาน โดยกระบวนการสรรหาจะสอดคล้องกับกระบวนการคัดเลือก ซึ่งกระบวนการสรรหาจะเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มอัตราของการประสบความสำเร็จที่้องค์การจะสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาใน้องค์การได้

การสรรหาที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. พิจารณาถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. คุ้นตัวอยู่เสมอในการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน (Labor market)
3. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาให้มีความทันสมัยและสามารถดึงดูดบุคลากรได้เป็นอย่างดี
4. ต้องทำการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของการสรรหาไว้เสมอ เพื่อนำเอามาใช้ในอนาคต
5. ต้องทำการติดตามการทำงานของบุคลากรที่ได้รับเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประเมินผลของการสรรหาว่าได้รับผลดีหรือไม่

ความสำคัญของการสรรหาทรัพยากรบุคคล

1. การขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่
2. การลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่น ๆ
3. การเลื่อนตำแหน่งทรัพยากรบุคคลไปจากตำแหน่งเดิม

กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหาที่ดี ที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ คือ การสรรหาบุคลากรนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในประเด็นกำลังแรงงาน ความสอดคล้องของการสรรหากับ JS และ JD นอกจากนี้ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมก็เป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนดทิศทางของการสรรหาทั้งในแง่ของแหล่งที่มาของการสรรหาวิธีการในการสรรหาด้วย

ปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญได้แก่ ความหลากหลายของกำลังแรงงาน โลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ สังคม และกฎหมาย เป็นต้น โดยในปัจจุบันที่จะมีผลกระทบในวงกว้างต่อองค์การในประเทศไทยได้แก่ การถือกำเนิดของสมาคมอาเซียน (AEC) ซึ่งจะทำให้ตลาดแรงงานมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

รูปแบบการสรรหาบุคลากร

องค์การจะมีแหล่งของการสรรหาอยู่ 2 แหล่งหลัก ๆ คือ

1. การสรรหาภายใน (Internal Recruitment) องค์การแต่ละองค์การจะมีวิธีในการสรรหาผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครแตกต่างกันออกไป

มักมีด้วยกัน 5 วิธีคือ

1.1 ระบบการจัดเก็บโดยใช้คอมพิวเตอร์

1.2 การติดประกาศงาน

1.3 การสรรหาบุคลากรจากการฝึกอบรม

1.4 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

1.5 การแต่งตั้ง

รูปแบบการสรรหาบุคลากร

องค์การจะมีแหล่งของการสรรหาอยู่ 2 แหล่งหลัก ๆ คือ

2. การสรรหาภายนอก (External Recruitment) องค์การมีวิธีหลากหลายวิธีในการชักจูงผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครจากภายนอก แต่การจะประสบผลสำเร็จในการสรรหาผู้สมัครจากภายนอกนั้น องค์การจำเป็นต้องศึกษาว่ารูปแบบไหนที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย

2.1 การลงโฆษณาประกาศรับสมัครงาน

2.2 ตัวแทนหางานจากหน่วยราชการ

2.3 บริษัทผู้ทำการสรรหา

2.4 การสรรหาจากมหาวิทยาลัยโดยตรง

2.5 คำแนะนำจากบุคลากรในองค์การอยู่แล้ว

2.6 ความร่วมมืองานระหว่างองค์การ

2.7 การสรรหาจากสหภาพแรงงาน

2.8 การสรรหาอิเล็กทรอนิกส์

ข้อดี

การสรรหาภายใน (Internal Recruitment)

1. องค์กรรู้ว่าผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัคร มีความรู้ความสามารถด้านใด หรือมีจุดดี และ จุดด้อย อย่างไร
2. ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรจะดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้สึกว่ามีตำแหน่งงานว่าง องค์กรก็จะให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในก่อน
3. สามารถจูงใจบุคลากรจากภายนอกให้เข้ามาทำงานได้อีกด้วย เนื่องจากบุคลากรภายนอกเล็งเห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ถ้าได้รับสรรหาเข้ามาทำงาน
4. อัตราการลาออกของบุคลากรในองค์กรจะลดลง
5. องค์กรได้ผลตอบแทนจากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
6. สามารถทำให้รูปแบบของการเลื่อนขั้นประสบความสำเร็จ
7. ประหยัดค่าใช้จ่ายจากการปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงานใหม่
8. เป็นการสร้างความยั่งยืนในการแข่งขันและพัฒนาขององค์กร

ข้อเสีย

การสรรหาภายใน (Internal Recruitment)

1. บุคลากรอาจจะได้รับการเลื่อนไปสู่งานที่เกินความสามารถ
2. บุคลากรในองค์การอาจเกิดการทะเลาะกัน เนื่องจากแข่งขันเพื่อตำแหน่ง
3. อาจจะทำให้ระบบการทำงานในองค์การเป็นแบบระบบราชการ หรือระบบอุปถัมภ์
4. บุคลากรในองค์การอาจจะแบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย
5. องค์การอาจจะเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนามากขึ้น

ข้อดี

การสรรหาภายนอก (External Recruitment)

1. ขอบเขตของผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครมีขนาดกว้าง
2. องค์กรมีโอกาสได้ความรู้ความสามารถและทักษะใหม่ๆ จากผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัคร
3. เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. เกิดการเปลี่ยนแปลงจากประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ ที่อาจจะได้รับจากบุคลากรภายนอกทำให้องค์กรมีการพัฒนา
5. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ข้อเสีย

การสรรหาภายนอก (External Recruitment)

1. การชักจูงและคัดเลือกผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครจากภายนอกทำได้ยาก
2. การปรับตัวเข้ากับองค์การของผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครจำเป็นต้องใช้เวลา
3. ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การจะลดลง
4. การรับผู้เข้ารับการสรรหาหรือผู้สมัครเข้ามาที่ไม่มีหลักประกันว่าจะเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้

การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่องค์การควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่องค์การใช้คัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ โดยจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้ (เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ความสามารถด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเอื้อให้การทำงานที่ประสิทธิภาพมากขึ้น) ผ่านขั้นตอนการทดสอบต่าง ๆ (เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น) ทั้งนี้ กระบวนการคัดเลือกควรจะต้องให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย มิเช่นนั้นจะก่อให้เกิดปัญหา เช่น หน่วยงานทางด้านบุคคลได้ทำการคัดเลือกบุคลากรใหม่ๆ เข้ามา โดยไม่ได้ปรึกษาหารือให้หัวหน้าเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ก็อาจจะก่อให้เกิดปัญหาว่าบุคลากรที่เข้ามาใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่หัวหน้างานต้องการ ทั้งในแง่ของวัฒนธรรม ความพึงพอใจ หรือทัศนคติ เป็นต้น

ขั้นตอนของการคัดเลือก

1. การตอบรับผู้สมัคร (Reception of applicant)
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น (The preliminary interview)
3. แบบฟอร์มข้อมูล (The Application form)
4. การทดสอบ (Test)
 - การทดสอบที่เกี่ยวข้องกับงาน
 - การทดสอบความสนใจ
 - การทดสอบความถนัด
 - การทดสอบเชาว์ปัญญา
 - การทดสอบบุคลิกภาพ

ขั้นตอนของการคัดเลือก (ต่อ)

5. การสัมภาษณ์ (Interviews)

- การสัมภาษณ์ที่เป็นแบบแผน
- การสัมภาษณ์ที่ไม่เป็นแบบแผน

6. การตรวจสอบภูมิหลัง (Background investigation)

- การตรวจสอบกับองค์การเดิมที่ผู้สมัครได้กล่าวอ้างว่าได้ปฏิบัติมาก่อน
- ตรวจสอบกับหน่วยงานตำรวจ เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครเคยต้องคดีอะไรมาก่อนหรือไม่
- ตรวจสอบกับหน่วยงานทหาร องค์การการจะต้องเสียผลประโยชน์โดยการที่ผู้สมัครที่เป็นชายถ้ายังไม่เคยผ่านการเกณฑ์ทหารอาจจะต้องลางานเพื่อเข้ารับการเกณฑ์ทหาร

7. การตรวจสอบโดยผู้ดูแลงาน (Final selection by line manager)

ขั้นตอนของการคัดเลือก (ต่อ)

8. การตรวจสอบสุขภาพ (Medical examination)

- เพื่อความแน่ใจว่าผู้สมัครจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ
- เพื่อความแน่ใจว่าผู้สมัครไม่มีสัญญาณของการเป็นโรคที่อาจมีผลต่อการทำงาน
- เพื่อความแน่ใจว่าผู้สมัครไม่เป็นโรคที่อาจจะติดต่อสู่พนักงานคนอื่น
- เพื่อทำการพิจารณาถึงรูปแบบที่เหมาะสมของประกันชีวิตให้กับพนักงาน

9. การตัดสินใจและการทำสัญญาจ้าง

รูปแบบการคัดเลือกอื่น ๆ

- การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interviews)
- การใช้คอมพิวเตอร์ในการคัดเลือก (Computer screening)
- การคัดเลือกโดยไม่ต้องสอบแข่งขัน ตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้บัญญัติไว้ว่า ในกรณีมีเหตุพิเศษหน่วยงานต่าง ๆ สามารถส่งบรรจุบุคคลากรได้ตามมาตรา 57 ได้โดยไม่ต้องมีการสอบแข่งขัน ได้ 4 กรณี คือ
 1. กรณีเป็นผู้ได้รับทุนเล่าเรียนหลวง หรือทุนรัฐบาล
 2. กรณีเป็นผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการจัดให้มีการศึกษาขึ้นเพื่อเข้ารับราชการโดยเฉพาะ
 3. กรณีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งไม่สามารถรับการบรรจุได้เนื่องจากอยู่ระหว่างรับราชการทหาร
 4. กรณีเป็นผู้สอบแข่งขันได้และได้มารายงานตัวเพื่อขอรับการบรรจุ แต่หน่วยงานมีเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งงานนั้น

Thank you

