

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

e-mail: reudee.ni@ssru.ac.th

Google Classroom รหัสชั้นเรียน 6cibeil

Web site: [http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee\\_ni/](http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee_ni/)

DLP: <https://ssrudlp.ssru.ac.th/>



### Human Resource Management

รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

## HUMAN RESOURCES



H

R

M

# บทที่ 4

## การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

1. การสรรหาบุคลากร
2. การคัดเลือกบุคลากร
3. เครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร



**HUMAN RESOURCES**  
Human Resource Management  
รศ.ดร.ฤดี นิยมรัตน์

H  
R  
M

1

# Recruitment

การสรรหา หรือ แสวงหา

กระบวนการค้นหาและการจูงใจ  
บุคคล

จากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ  
เหมาะสมสำหรับงาน

เพื่อการคัดเลือกเข้าทำงานใน  
ตำแหน่งงานที่ว่าง



H

R

M

Recruitment process  
กระบวนการสรรหา

สิ่งแวดล้อมภายนอก

สิ่งแวดล้อมภายใน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ทางเลือกในการสรรหา

การสรรหา

แหล่งภายใน

แหล่งภายนอก

วิธีการภายใน

วิธีการภายนอก

บุคคลที่ได้รับการสรรหา

Recruitment sources

แหล่งสรรหา

H

R

M

ข้อจำกัด  
ที่มีผลกระทบ  
ต่อ  
การสรรหา

ปัจจัยภายในตัวผู้สมัคร

ปัจจัยสภาพแวดล้อม  
ภายในองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อม  
ภายนอก

- ✓ นโยบายขององค์กร
  - \* การเลื่อนตำแหน่ง
  - \* การจ่ายค่าตอบแทน
  - \* สถานภาพการจ้างงาน
  - \* การจ้างชาวต่างประเทศ
- ✓ แผนทรัพยากรมนุษย์
- ✓ ข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน
- ✓ งบประมาณในการสรรหา
- ✓ สิ่งจูงใจ
- ✓ ภาพพจน์ขององค์กร

- ★ สภาพตลาดแรงงาน
- ★ สภาพทางเศรษฐกิจ
- ★ กำลังแรงงานและสถานที่ตั้งขององค์กร

H  
R  
M

# วิธีการสรรหามุคลากร

## สรรหาจากภายใน

1. ฐานข้อมูลพนักงานขององค์กร
2. ปิดประกาศในองค์กร
3. เลื่อนขั้นและการเปลี่ยนงาน
4. แนะนำจากพนักงานปัจจุบัน
5. อดีตพนักงาน

## สรรหาจากภายนอก

1. สมัครง
2. จดหมาย
3. เครื่องมือสื่อสาร
4. โฆษณา
5. ติดต่อกับสถานศึกษา
6. ติดต่อกับสำนักจัดหางาน
7. ติดต่อกับบริษัทหาผู้บริหาร
8. จัดตลาดนัดแรงงาน
9. ติดต่อกับสหภาพแรงงาน
10. ติดต่อกับลูกค้า

H

R

M



## การสรรหาจากภายในองค์กร



### PROs

- ✓ พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถเป็นที่ยอมรับขององค์กร ทำให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น
- ✓ พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร ลดอัตรา turnover
- ✓ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนธุรกิจได้ในระยะยาว
- ✓ ผู้สมัครจากภายในต้องการการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมน้อยกว่าผู้สมัครจากภายนอก

### CONs

- × พนักงานที่สมัครแต่ไม่ได้รับการคัดเลือกเกิดความไม่พอใจ ส่งผลต่อการทำงาน
- × พนักงานอาจไม่พอใจหัวหน้างานคนใหม่ที่มาจากพนักงานภายในในระดับเดียวกัน



## การสรรหาจากภายนอกองค์กร



### PROs

- ✓ ได้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ จากพนักงานองค์กรอื่น
- ✓ ลดต้นทุนและระยะเวลาการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจากองค์กรอื่น
- ✓ ไม่มีความขัดแย้งและการเมืองจากผู้ที่ต้องการตำแหน่งและพนักงานคนอื่น
- ✓ มีจำนวนผู้สมัครให้คัดเลือกมากกว่า

### CONs

- × ทำให้พนักงานในองค์กรเสียกำลังใจที่ไม่ได้รับการคัดเลือก
- × พนักงานจากภายนอกต้องใช้ระยะเวลาปรับตัวและการปฐมนิเทศ



## ปัญหาและอุปสรรคในการสรรหา

1. แข่งกับบริษัทใหญ่มีชื่อเสียง
2. คนตักงานขาดคุณสมบัติ ไม่ใช่คนที่องค์การต้องการ
3. ชื่อเสียงของบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก
4. ไม่มีข้อมูลกลุ่มเป้าหมายว่าอยู่ไหน
5. ??

H

R

M

# วิธีการที่ใช้ทดแทนการสรรหาบุคลากร

- ▶ ทำงานล่วงเวลา (overtime)
- ▶ จ้างงานชั่วคราว (temporary employment)
- ▶ ขอเช่าพนักงาน (employee leasing)
- ▶ ใช้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting)
- ▶ ใช้ผู้รับเหมาอิสระ (independent contractors)

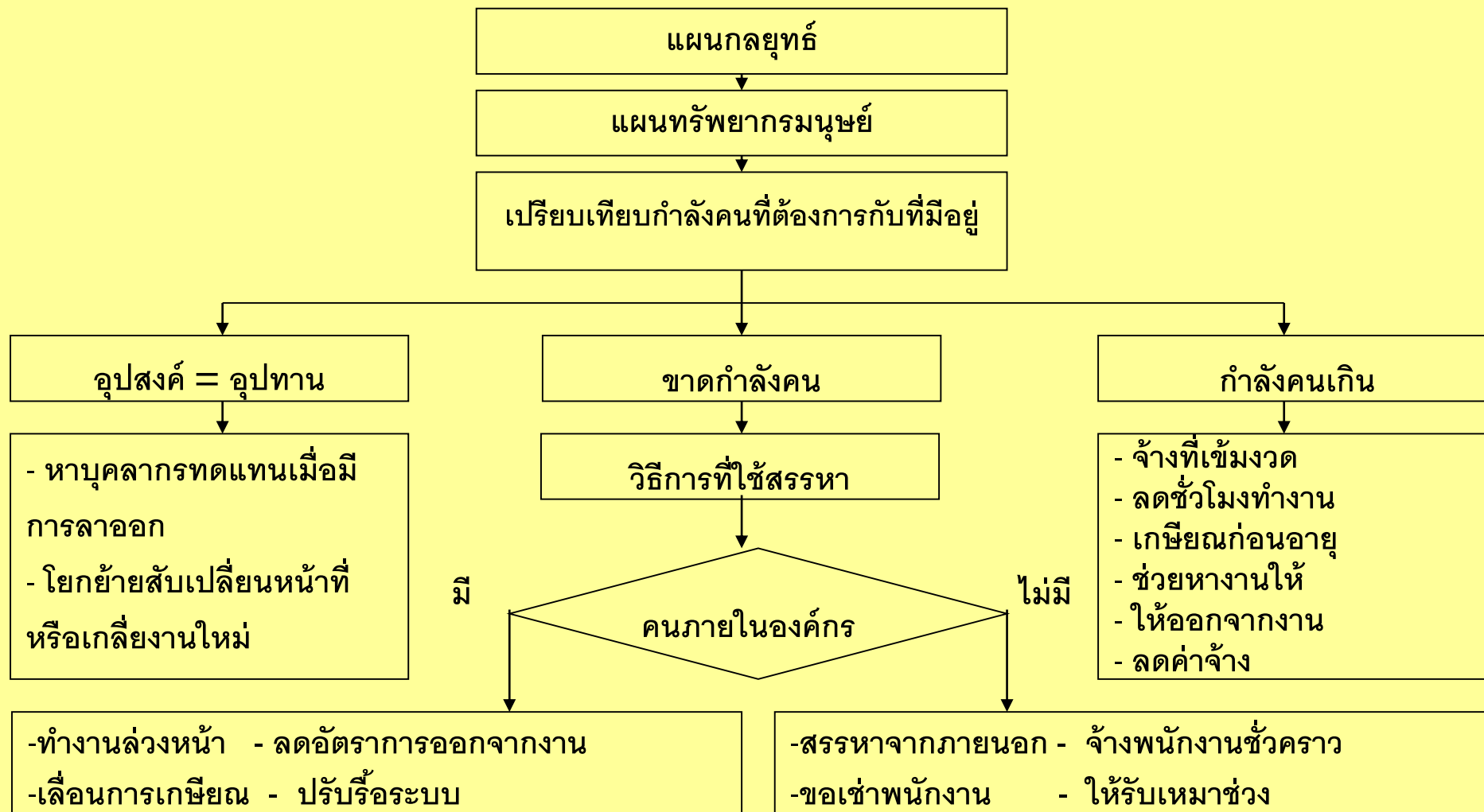
H

R

M

# ความสัมพันธ์ระหว่าง

## การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา



H

R

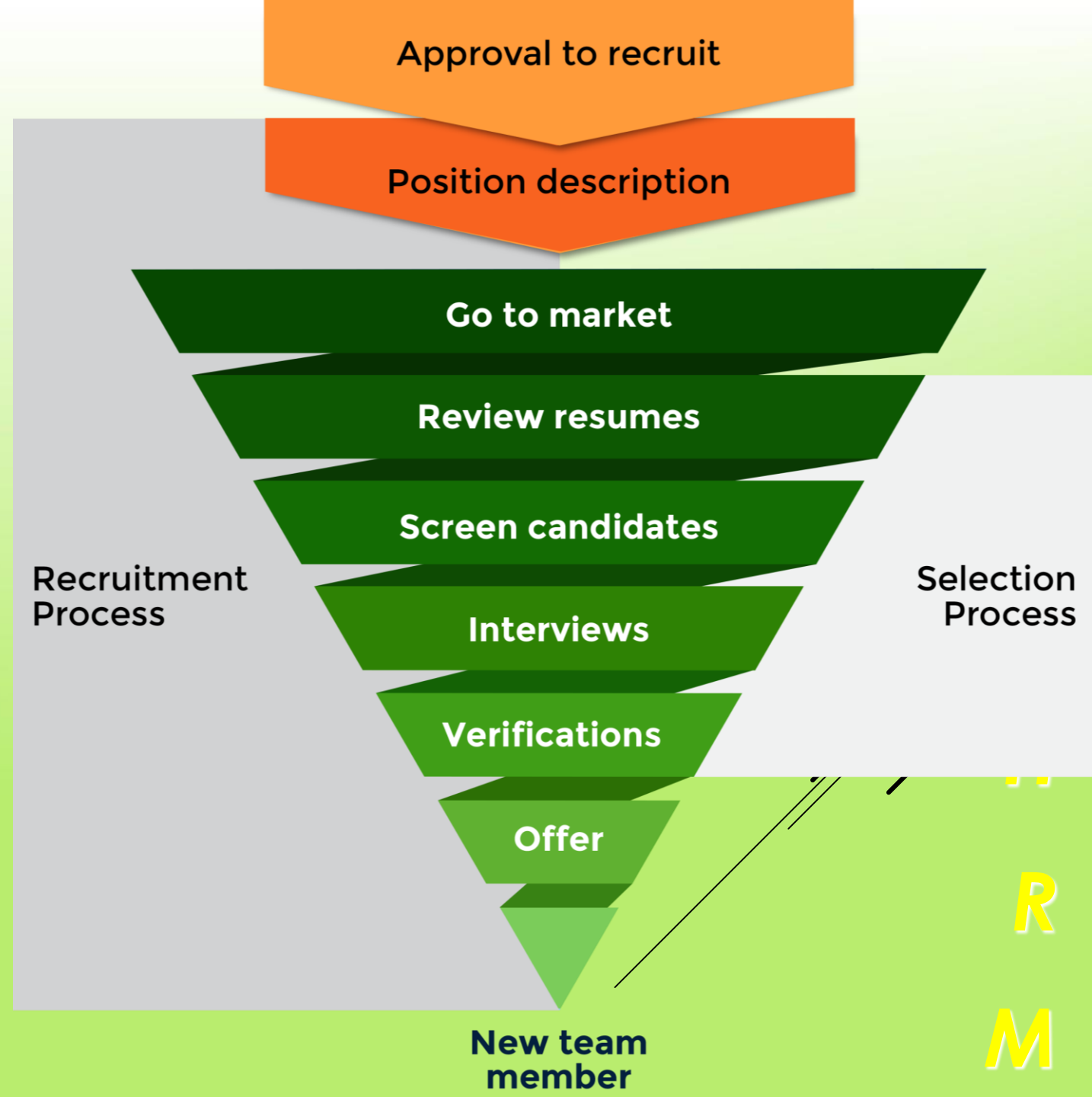
M

# 2

## Selection

### การคัดเลือก

เป็นกระบวนการคัดเลือกจากบุคคลที่สมัครโดยคาดว่าจะ  
เป็นบุคคลที่ทำงานประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด และ  
เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์  
นั้น



สิ่งแวดล้อมภายนอก

selection process

กระบวนการคัดเลือก

คนที่ได้รับการสรรหา

สิ่งแวดล้อมภายใน

สัมภาษณ์ขั้นต้น

ทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน

แบบทดสอบการคัดเลือก

สัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน

อ้างอิงและตรวจสอบประวัติ

ตัดสินใจคัดเลือก

ตรวจสอบสุขภาพ

บุคคลที่ได้รับการจ้างงาน

ผู้สมัครงาน  
ที่ถูกปฏิเสธ

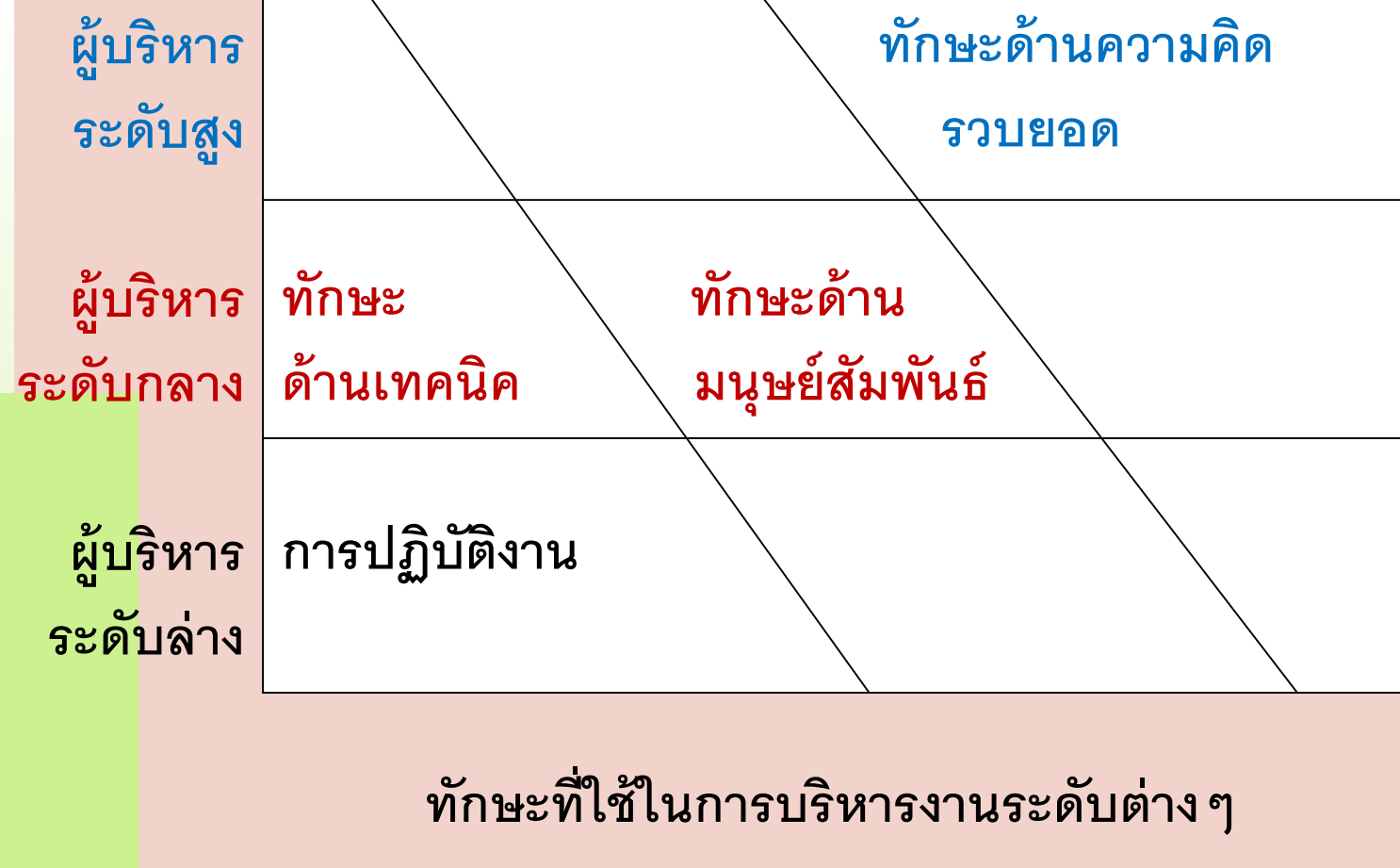
H

R

M

## เกณฑ์การคัดเลือก

1. การศึกษา
2. ประสบการณ์ ความชำนาญ
3. ทักษะ ความถนัด
4. ร่างกาย สุขภาพ
5. บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความคาดหวัง
6. คุณลักษณะส่วนตัว (เพศ อายุ ...)



H  
R  
M

3

# เครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร



ใบสมัคร



การทดสอบ



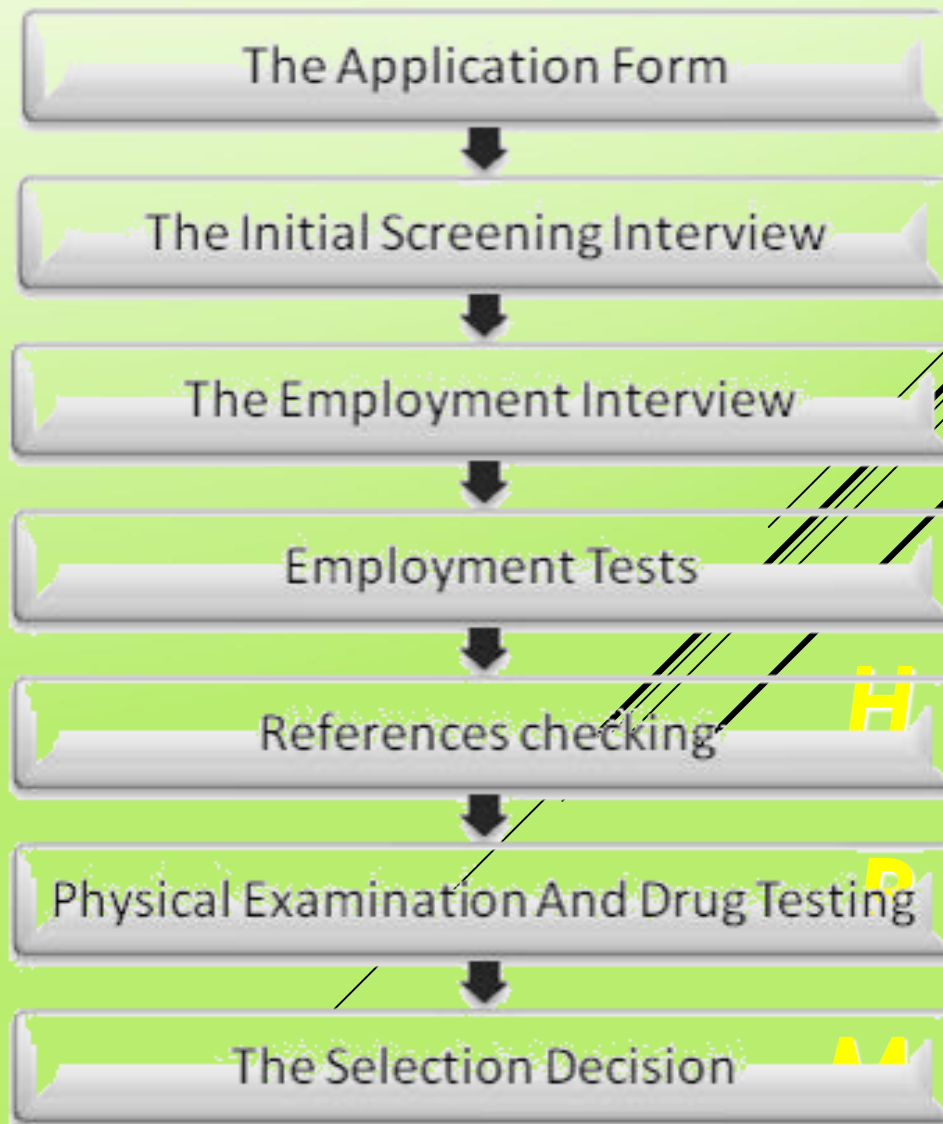
การสัมภาษณ์



การตรวจร่างกาย



การตรวจสอบจากแหล่งอ้างอิง







## การทดสอบ (testing)

### การทดสอบที่ใช้ เพื่อการจ้างงาน

1. วัดพฤติกรรม (behavior measured)
2. ให้เขียนตอบ (paper and pencil tests) หรือลงมือปฏิบัติ (performance tests)
3. ทดสอบความเร็ว (speed tests) หรือพลังความสามารถ (power tests)
4. เป็นรายบุคคล (individual tests) หรือเป็นกลุ่มพร้อมกัน (group tests)
5. ใช้ภาษา (language tests) หรือไม่ใช้ภาษา (non language - free tests)
6. แบบทดสอบมาตรฐาน (standardized tests) หรือสร้างแบบทดสอบเอง (tester made tests)
7. เป็นปรนัย (objective tests) หรืออัตนัย (subjective tests)

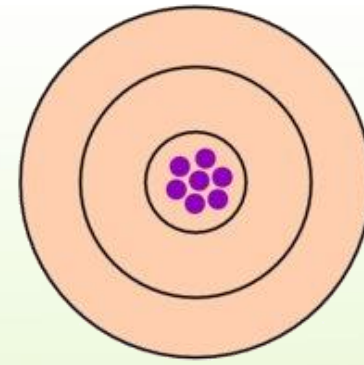
H

R

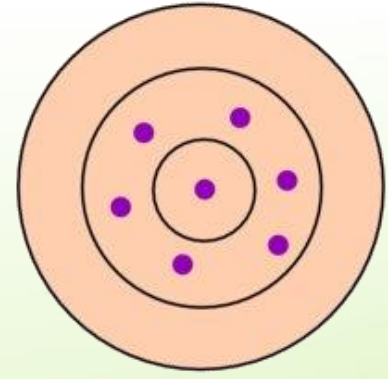
M

# เครื่องมือการทดสอบที่ดี

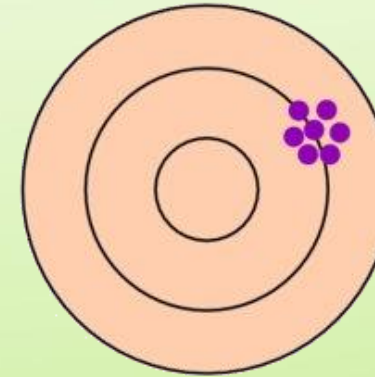
- ✓ **เที่ยงตรง (validity หรือ accurate)**  
ตามเนื้อหา                      ตามโครงสร้าง  
ตามสภาพจริง                  เชิงพยากรณ์
- ✓ **เชื่อมั่นได้ (reliability หรือ precise) ก็ครั้งก็เหมือนเดิม**
- ✓ **จำแนก (discrimination) แยกดี-ร้ายได้**
- ✓ **เป็นปรนัย (objectivity) แปลความเหมือนกัน**
- ✓ **ประสิทธิภาพ (efficiency) สะดวก ประหยัด**



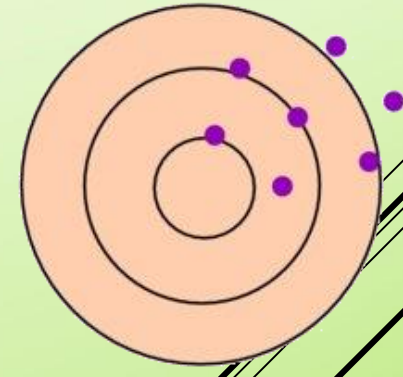
Accurate and precise



Accurate but imprecise



Inaccurate but precise



Inaccurate and imprecise




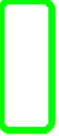
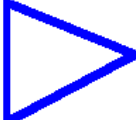




H

R

M

# วิธีทดสอบ

1. สอบข้อเขียน
2. สอบการปฏิบัติงาน

## 3. ทดสอบทางจิตวิทยา

- 3.1 เซอร์วิชั่นญา
- 3.2 ความถนัด
- 3.3 ผลสัมฤทธิ์
- 3.4 ความสนใจ
- 3.5 บุคลิกภาพ

## 4. อื่น ๆ

- 4.1 วิเคราะห์ลายมือ
- 4.2 ความซื่อสัตย์



H  
R  
M



## การสัมภาษณ์ (interview)

### หน้าที่หลัก 3 ประการของการสัมภาษณ์

1. **ประสบการณ์และการศึกษา** อบรมของผู้สมัครตรงกับความต้องการของตำแหน่งงานหรือไม่
2. ผู้สมัครมี**บุคลิกลักษณะ** **แรงจูงใจ** และ**นิสัยใจคอ**เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่
3. ผู้สมัครมี**สติปัญญา**เพียงใด

### รูปแบบการสัมภาษณ์

1. แบบไม่กำหนดโครงสร้าง
2. แบบกำหนดโครงสร้าง
3. แบบผสม
4. แบบแก้ปัญหา
5. แบบสร้างความกดดัน

H

R

M

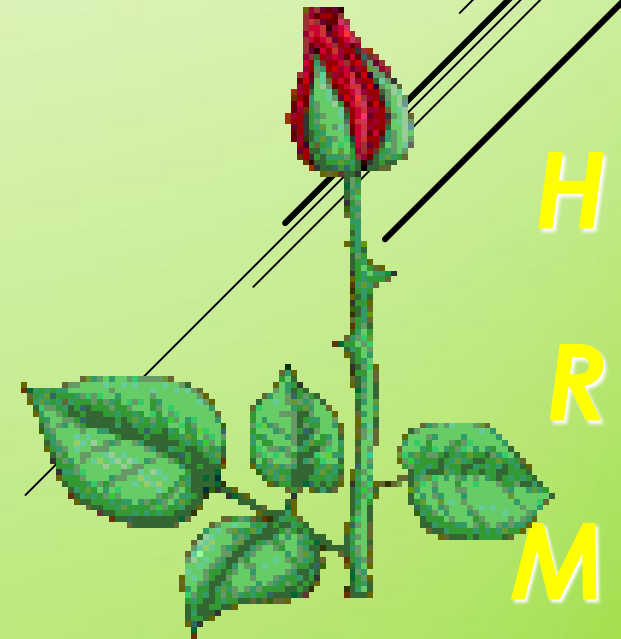


## การตรวจสอบจากแหล่งอ้างอิง

จดหมายรับรอง  
Recommendation

### ลักษณะจดหมายรับรองที่ดี

1. ผู้เขียนรู้ความสามารถของผู้รับรองและรู้งานที่จะรับรอง
2. ผู้เขียนประเมินการทำงานในอนาคตของผู้รับรองได้
3. เขียนความจริง





Q & A

Question & Answer



H

R

M

# คำถามที่มักจะถูกถามเมื่อมีการสัมภาษณ์



H

R

M

- ✓ คำถามทั่วไป
- ✓ คำถามเพื่อทดสอบการแก้ไขปัญหา
- ✓ คำถามเรื่องเป้าหมายการทำงานและแรงจูงใจ
- ✓ คำถามเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- ✓ คำถามที่ชี้วัดความซื่อสัตย์ สุจริต

H

R

M

- ✓ จุดเด่นและจุดด้อยของคุณคืออะไร
- ✓ ทำไมคุณถึงออกจากงานเดิมที่คุณทำ
- ✓ ทำไมเราจึงควรจ้างคุณทำงานกับเรา
- ✓ อะไรคือสิ่งที่คุณคิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน
- ✓ คุณมีคำถามอะไรจะถามผู้สัมภาษณ์ไหม

H

R

M

- ✓ อะไรคือความคิดสร้างสรรค์ที่โดดเด่นที่สุดของคุณ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน
- ✓ อธิบายปัญหายาก ๆ ที่คุณต้องเผชิญและวิธีการที่คุณใช้ในการแก้ไขปัญหานั้น
- ✓ แนวคิดสำคัญที่คุณใช้ในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ของคุณคืออะไร
- ✓ อธิบายถึงการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จของคุณ และให้เหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร

H

R

M

- ✓ เป้าหมายในชีวิตของคุณคืออะไร
- ✓ คุณจะวัดความสำเร็จของคุณด้วยอะไร
- ✓ อะไรคือรางวัลหรือการลงใจที่คุณชอบมากที่สุด
- ✓ การทำงานอะไรที่ทำให้คุณตื่นเต้นมากที่สุด

H

R

M

- ✓ คนประเภทใดที่คุณอยากทำงานด้วยมากที่สุด
- ✓ ช่วยอธิบายถึงปัญหาความขัดแย้งที่คุณเคยเผชิญ และคุณจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างไร
- ✓ ช่วยอธิบายสไตล์การทำงานของคุณให้ฟังหน่อย
- ✓ คนอื่นเขาพูดถึงคุณว่าอย่างไรบ้าง
- ✓ ถ้าให้เลือกคำสามคำที่อธิบายคุณได้ดีที่สุด คำเหล่านั้นคือคำว่าอะไรบ้าง

H

R

M

- ✓ คุณเคยโกหกไหมและการโกหกที่ร้ายแรงที่สุดของคุณ คือ การโกหกเรื่องใด
- ✓ คุณจะทำอะไรถ้าคุณถูกสั่งให้ทำงานที่ไม่ถูกต้องตามจริยธรรม
- ✓ ถ้าคุณรู้หรือเห็นว่าเพื่อนร่วมงานทำงานอย่างไม่ซื่อสัตย์ คุณจะทำอะไร
- ✓ ครั้งสุดท้ายที่คุณแหกกฎ คือ เมื่อไร

H

R

M

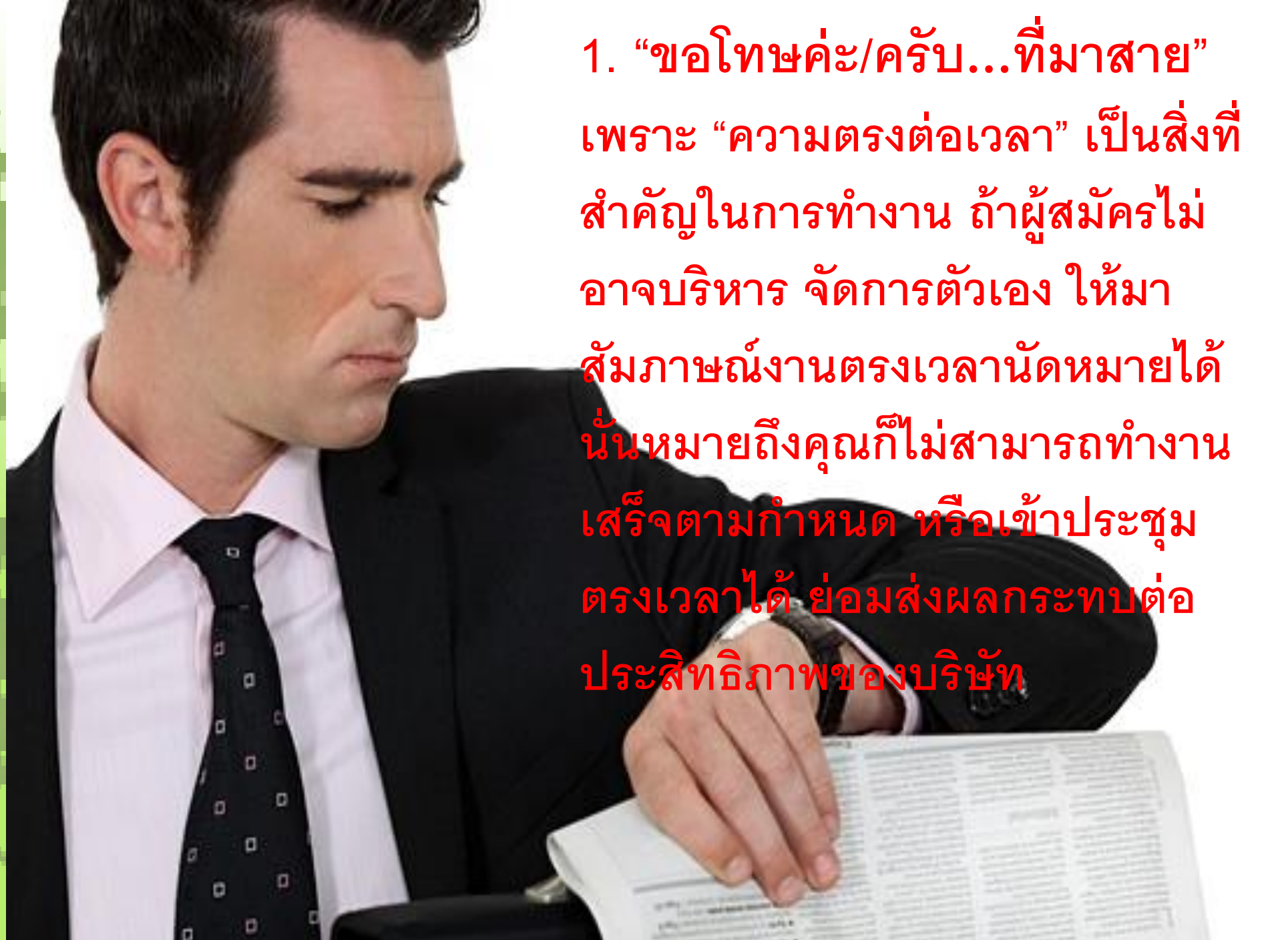
**9 สิ่ง!!!**  
**ไม่ควรพูด**  
**สัมภาษณ์งาน**



H

R

M



1. “ขอโทษค่ะ/ครับ...ที่มาสาย”  
เพราะ “ความตรงต่อเวลา” เป็นสิ่งที่  
สำคัญในการทำงาน ถ้าผู้สมัครไม่  
อาจบริหาร จัดการตัวเอง ให้มา  
สัมภาษณ์งานตรงเวลานัดหมายได้  
นั้นหมายถึงคุณก็ไม่สามารถทำงาน  
เสร็จตามกำหนด หรือเข้าประชุม  
ตรงเวลาได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อ  
ประสิทธิภาพของบริษัท

H

R

M

## 2. พุดจาในแง่ลบต่ออดีตนายจ้าง, บริษัท หรือเพื่อนร่วมงาน ที่เคยทำงานด้วยกันมา

เพราะหากพุดจาหรือมีความคิดที่ไม่ดีต่อบริษัทเก่าได้ ต่อไปในอนาคตก็อาจจะพุดถึงบริษัทอย่างนั้นเช่นกัน

## 3. พุดเรื่องเงินเดือนก่อน... ในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ยังไม่ได้ ถาม

เพราะ คุณให้ความสำคัญเรื่องเงินมากกว่าเนื้องาน นายจ้างหรือผู้สัมภาษณ์อาจเป็นผู้เริ่มการสนทนาเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนขึ้นมาเอง

H

R

M

## 4. ถามเกี่ยวกับการขาด ลา มาสาย วันหยุด และลา พักร้อน

เป็นอีกหนึ่งข้อมูลที่ควรรู้ แต่ยังไม่ควรถาม เช่นเดียวกับการถามถึงเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทน ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ชี้แจงให้พนักงานทราบ ในช่วงการปฐมนิเทศก่อนเริ่มงานอยู่แล้ว



H

R

M

## 5. ถามเรื่องการแต่งตัว

โดยเฉพาะคำถามที่ทำให้ผู้สัมภาษณ์ฟังแล้วรู้สึกไม่ดี  
อย่างเช่น

ที่นี่แต่งตัวมาทำงานกันยังไง? ใส่กางเกงยีนส์ได้มั้ย?

ผู้หญิงใส่กางเกงมาทำงานได้ไหม?

จำเป็นต้องใส่สูทหรือเปล่า? ไม่ใส่ยูนิฟอร์มได้มั้ย?

มีวันที่สามารถแต่งตัวได้ตามสบายหรือไม่? วันไหน?

เพราะฟังแล้วไม่เกี่ยวกับการทำงานแต่อย่างใด

H

R

M

## 6. พูดถึงสิ่งที่คุณจะไม่ทำ หรือทำไม่ได้

แน่นอนว่าการมาสมัครงานในตำแหน่งใดก็ตาม คุณจะต้องรู้อยู่แล้วว่าในแต่ละงานนั้นจะต้องทำอะไรบ้าง เป็นข้อมูลพื้นฐาน

เมื่อผู้สัมภาษณ์เปิดโอกาสให้ซักถามได้ ไม่ควรเริ่มพูดถึงข้อแม้หรือสิ่งที่คุณทำไม่ได้ เช่น ไม่ชอบติดตามลูกค้า, ไม่สามารถเดินทางไปตามจังหวัดได้ หรือกลับบ้านดึกไม่ได้ เป็นต้น เพราะคุณควรจะแน่ใจแต่แรกแล้วว่า คุณได้สมัครงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับคุณ และควรเข้าใจด้วยว่า ย่อมจะมีงานที่คุณไม่ชอบทำบ้าง เป็นครั้งคราว

H

R

M

## 7. พูดว่า “ไม่รู้ ไม่ทราบ”

เมื่อถูกถามเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่คุณสนใจ ทำไมถึง  
มาสมัครในตำแหน่งงานนี้

ในกรณีที่ผู้สัมภาษณ์ถามคำถามอะไรสักอย่าง ก็ไม่  
ควรตอบว่า “ไม่รู้ ไม่ทราบ” ในทันทีควรคิดก่อนที่จะ  
ตอบออกไป แสดงให้กรรมการผู้สัมภาษณ์เห็นว่าเรา  
พยายามหาคำตอบแล้ว นอกจากคิดหาคำตอบไม่ได้  
จริง ๆ

H

R

M

## 8. พูดว่า “ฉันไม่มีข้อเสีย”

การมั่นใจเป็นสิ่งที่ดี แต่การมั่นใจจนเกินไปอาจทำให้คุณตกสัมภาษณ์ได้แบบไม่รู้ตัว เพียงแค่คำถามเบสิกที่ทุกคนต้องเจอนั่นก็คือ “ข้อดีของคุณคืออะไร?” และ “ข้อเสียหละมีอะไรบ้าง?”

ควรเตรียมข้อเสียของคุณไปอย่างน้อย 1 ข้อ บอกเล่าให้ผู้สัมภาษณ์ฟัง พร้อมกับอธิบายว่าคุณจะปรับปรุงข้อเสียนั้นได้อย่างไร นั่นเองที่จะทำให้ข้อเสียของคุณกลายเป็นข้อดีในสายตากรรมการผู้สัมภาษณ์ในทันที

H

R

M

## 9. ถามเรื่องส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์

หลายครั้งที่การสัมภาษณ์งานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียด และเมื่อผู้สัมภาษณ์เปิดโอกาสให้คุณได้ซักถามพูดคุยแล้วล่ะก็ สิ่งหนึ่งที่ไม่ควรทำนั้นก็คือ “การถามเรื่องส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์” เช่น ทำงานที่นี้มากี่ปีแล้ว? อายุเท่าไรแล้ว? ในมุมมองของผู้สัมภาษณ์คิดว่าที่นี้น่าอยู่หรือไม่? พี่ได้เลื่อนตำแหน่งเร็วไหม? หรือบางคำถามที่ไม่ควรถามเป็นอย่างยิ่งก็คือ “ตอนนี้พี่ได้เงินเดือนเท่าไร?” เป็นคำถามที่เสียมารยาทมาก ๆ

H


R

M

6 สกิลก่อนเรียนจบต้องมี..  
รับรองซิลล์แน่ก่อนเริ่มงาน!!



**6 สกิลก่อนเรียนจบต้องมี..รับรองซิลล์แน่ก่อนเริ่มงาน!!**

- 
1. ความสามารถในการสื่อสารภาษาที่สาม
  2. ทักษะด้านการพูด-เจรจา
  3. การรู้จักทำงานเป็นทีม
  4. ยืดหยุ่น..ยืดได้เปรี๊ยะ
  5. คิดต่าง..อย่างสร้างสรรค์
  6. มารยาทการเข้าสังคมเป็นสิ่งสำคัญ



H

R

M