

การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล  
กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ออโต้แอนด์ดี เอเชีย แปซิฟิค จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ ดร.รวิณ ระวังวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (ปฏิบัติกรให้คำปรึกษา) MGMG 697 Thematic Paper: Consulting Practice (Thematic paper) ซึ่งกรุณาตลอดเวลาให้ความรู้ ความเอาใจใส่และคำแนะนำ ตลอดจนการทำสารนิพนธ์เพื่อให้ สารนิพนธ์สมบูรณ์และสำเร็จตามกำหนดเวลา

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ สำคัญของผู้วิจัย ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยและ ขอบคุณเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจให้กันและกันมาโดยตลอด ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสาร นิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษารื่องนี้ เพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขอรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้

เกสร เลิศเมฆาพรกุล

การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ออโต้ เอเชีย แปซิฟิก จำกัด

THE CASE STUDY OF HOW TO MINIMIZE THE ERROR FROM SELECTING  
CANDIDATE IN RECRUITMENT PROCESS

เกสร เลิศเมธาพรกุล 5650095

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
พริศลา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์รวิน ระวังวงศ์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหา พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน รวมทั้งนำผลที่ได้จากการศึกษามาต่อยอดในการสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ที่เหมาะสมกับองค์กร ผ่านการใช้วิธีการสัมภาษณ์และใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้การประมวลผลคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นผู้วิจัยจะทำการนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนาแจกแจงตามวัตถุประสงค์ทางการวิจัยและสรุปประเด็นทั้งหมด ผลวิจัยจากทุกฝ่ายได้มีความเห็นตรงกันว่า องค์กรควรมีเครื่องมือเพื่อใช้ทดสอบพนักงานในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรได้ [ผลการวิจัยในเรื่องการสรรหาคัดเลือกพนักงานหลายแห่งของประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุว่า การสอบข้อเขียน หรือการทำ TEST สามารถบอกถึงผลงานของผู้สมัครได้แม่นยำและถูกต้องมากกว่าการสัมภาษณ์ (Hellriegel/Jackson/Slocum, p. 356)]

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจจะนำเครื่องมือการทดสอบบุคลิกภาพไปใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจในการเลือกใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ :HRM/ ทรัพยากรมนุษย์/ แบบทดสอบ/ บริษัท ฮอนด้า ออโต้ เอเชีย แปซิฟิก จำกัด/  
การสรรหาและคัดเลือก

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	2
ขอบเขตของการศึกษา	2
วิธีการศึกษา	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามคำศัพท์เฉพาะในการศึกษา	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	4
สาระสำคัญเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน	6
แนวคิดและทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>33</b>
แหล่งข้อมูลที่ทำการศึกษา	33
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	35
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	35
การวิเคราะห์ข้อมูล	36
ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	36



## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	<b>37</b>
การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนก หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีพนักงานออก	37
การสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่ออกจากองค์กร	38
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>40</b>
อภิปรายผลการศึกษา	41
ข้อเสนอแนะ	43
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>44</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>46</b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	47
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>48</b>

## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ

3.1 แสดงขั้นตอนในการทำวิจัย

หน้า

34



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่องค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐกิจ ภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งหน่วยงานราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กรนั้นๆ ทำให้หลายองค์กร เริ่มตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยให้ความสำคัญในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business partner) มากกว่าคนที่ทำหน้าที่ในการควบคุมกฎระเบียบเหมือนแต่ก่อน จึงทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการที่ผู้วิจัยทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ประสบปัญหาในเรื่องความเหมาะสมของพนักงานที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาในองค์กร ด้วยความที่องค์กรตัดสินใจรับผู้สมัครที่ไม่มีความสามารถและความเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรทำให้องค์กรต้องมีการระงับในการฝึกอบรมและสอนงานอีกมาก เพราะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ และท้ายที่สุดอนาคตของพนักงานใหม่เหล่านี้ อาจจบลงด้วยการไม่ผ่านการทดลองงาน จึงทำให้เกิดความสนใจ และต้องการที่จะศึกษาในหัวข้อ การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า อาร์แอนด์ดี เอเชีย แปซิฟิค จำกัด เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวพร้อมทั้งหาแนวทางที่เหมาะสมให้องค์กรเพื่อให้สามารถจัดปัญหาได้ พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลที่ทำให้สามารถปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสามารถรับพนักงานที่มีความเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรได้ อีกทั้งสืบเนื่องจากองค์กรอยู่ในกิจการการวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีสถานะการแข่งขันทางการตลาดสูง ทำให้แต่ละองค์กรต้องพยายามที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถร่วมงานกับทางองค์กรของตน เพื่อทำให้องค์กรสามารถแข่งขัน และก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา รถยนต์ประจำภูมิภาคเอเชีย และ โอเชียเนีย ดังนั้น จึงเห็น ได้ อย่างชัดเจน ว่า

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการเพิ่มความสามารถทางด้านการแข่งขันให้กับองค์กร

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหา พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาต่อยอดในการสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ที่เหมาะสมกับองค์กร

### ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาหาความผิดพลาดในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อป้องกันการรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้าสู่องค์กร กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด โดยการศึกษาหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร งานวิจัยทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์งานวิจัย สิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนกที่มีพนักงานออก และกลุ่มพนักงานที่ออกจากองค์กรด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือไม่ผ่านทดลองงาน

### วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยได้จัดแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้การสัมภาษณ์พร้อมแบบคำถามกับกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนกที่มีพนักงานออก
2. กลุ่มพนักงานที่ออกจากองค์กรด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือไม่ผ่านทดลองงาน

และใช้การเก็บข้อมูลแบบทฤษฎีจากบทความ เอกสาร งานวิจัยทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์งานวิจัยสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถลดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กรได้
2. สามารถเลือกเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้อย่างเหมาะสม
3. ทราบถึงปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร และสามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยดังกล่าวได้
4. นำเครื่องมือที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้

### นิยามคำศัพท์เฉพาะในการศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร

การสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection) หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานและทำการคัดกรองผู้สมัครที่มีความเหมาะสมเข้าสู่องค์กร

Accept Error (การตัดสินใจรับพนักงานที่ผิดพลาด) หมายถึง การตัดสินใจรับผู้สมัครที่ไม่มีความสามารถในการทำงานในตำแหน่งที่องค์กรต้องการเข้ามาเป็นพนักงาน

แบบตรวจวัดคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำของมายเออร์-บริกส์ (The Myers – Briggs Type Indicator : MBTI) เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อนำคำตอบที่ได้มาจัดกลุ่มใหม่ว่าตรงกับบุคลิกภาพแบบใด

การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) หมายถึง การสัมภาษณ์ที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างไม่เป็นทางการมากนัก จะถามอะไรก่อนหลังก็ได้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “ การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ออร์แอนด์ดี เอเชีย แปซิฟิก จำกัด ” โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร งานวิจัยทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์งานวิจัยสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางของการศึกษาโดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
- สาระสำคัญเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน
- แนวคิดและทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

##### ประวัติความเป็นมาของฮอนด้า

ฮอนด้า มอเตอร์ (Honda Motor) เป็นบริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายรถยนต์จากประเทศญี่ปุ่น โดยมีผลิตภัณฑ์ รถยนต์ รถบรรทุก จักรยานยนต์ และเครื่องจักรอุตสาหกรรมหนักอีกหลายประเภท ฮอนด้ามีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

ฮอนด้าก่อตั้งเมื่อ 24 กันยายน พ.ศ. 2492 โดยนายโซอิจิโร่ ฮอนดะ เริ่มรุกตลาดโลกโดยการผลิตจักรยานยนต์ ฮอนด้าเริ่มประสบความสำเร็จจากรถยนต์รุ่นที่มีชื่อว่า ฮอนด้า ซีวิค โดยเริ่มออกขายในปี พ.ศ. 2515 และ ฮอนด้า แอคคอร์ด ในปี พ.ศ. 2519 ต่อมาในปี พ.ศ. 2529 ฮอนด้าได้ไปเปิดรถยนต์ใหม่ในสหรัฐอเมริกา คือ แอควีรา ซึ่งเป็นยี่ห้อรถยนต์ญี่ปุ่นรายแรกที่ไปเปิดรถยนต์ใหม่ในอเมริกา

### ความเป็นมาของรถยนต์ฮอนด้าในประเทศไทย

‘ฮอนด้า’ สร้างชื่อในเมืองไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 เริ่มจากการจัดจำหน่ายรถจักรยานยนต์ และเครื่องยนต์อเนกประสงค์นำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น แต่ความฝันที่จะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้ฮอนด้าไม่หยุดอยู่เพียงแค่รถจักรยานยนต์เท่านั้น

บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจรถยนต์ เมื่อปี พ.ศ. 2526 ภายใต้ชื่อบริษัท ฮอนด้า คาร์ส (ประเทศไทย) จำกัด มีโรงงานอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมบางชัน และเปิดตัวฮอนด้า แอคคอร์ด เป็นรุ่นแรกในปีพ.ศ. 2527 ต่อมา ย้ายโรงงานผลิตรถยนต์มาก่อตั้งที่จ.พระนครศรีอยุธยา ในปีพ.ศ. 2539 โดยมีกำลังการผลิต 100,000 คันต่อปี และในปีพ.ศ. 2543 จึงเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งร่วมส่วนงานการผลิตและการจัดจำหน่ายเข้าไว้ด้วยกัน และในปีพ.ศ. 2551 ฮอนด้าขยายการลงทุนในประเทศไทยด้วยการเปิดโรงงานแห่งที่ 2 นับเป็นบริษัทในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย ที่ดำเนินกิจการเป็นรายหลังๆ ทว่ากลับประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในช่วงระยะเวลาเพียงสองทศวรรษ

ทั้งนี้ ฮอนด้าได้เริ่มก่อตั้งหน่วยงานฮอนด้า รีเสิร์ช ขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 เพื่อพัฒนาการจัดการชิ้นส่วนภายในประเทศ ให้มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานของฮอนด้าทั่วโลก มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงจากญี่ปุ่นสู่ประเทศไทย เพื่อเพิ่มทักษะของพนักงาน และสนับสนุนการผลิตรถยนต์รุ่นต่าง ๆ ต่อมาได้เพิ่มส่วนงานวางแผนผลิตภัณฑ์และส่วนงานคุณภาพ และในปี พ.ศ. 2548 ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในชื่อ บริษัท ฮอนด้า อาร์ แอนด์ ดี เอเชีย แปซิฟิก จำกัด (Honda R&D Asia Pacific Co.,Ltd. – HRAP) ขึ้นในประเทศไทย เพื่อเป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา การออกแบบ การวิจัยและทดสอบผลิตภัณฑ์รถยนต์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด

บริษัท ฮอนด้า อาร์ แอนด์ ดี เอเชียแปซิฟิก จำกัด ตั้งอยู่บนพื้นที่กว่า 95 ไร่ บนถนนวงแหวนรอบนอกฝั่งตะวันออก (กาญจนาภิเษก) นับเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ฮอนด้าแห่งที่ 4 นอกประเทศญี่ปุ่น รองจากภูมิภาคสหรัฐอเมริกา ยุโรป และจีน มีขอบข่ายงานที่ครอบคลุมตั้งแต่การสำรวจความต้องการของลูกค้าในภูมิภาค การวางแผนผลิตภัณฑ์ การวิจัยรถยนต์ การออกแบบเชิงวิศวกรรม และการทดสอบผลิตภัณฑ์ โดยศูนย์วิจัยและพัฒนาแห่งนี้จะเร่งให้เกิดการพัฒนาชิ้นส่วนภายในประเทศซึ่งจะกระตุ้นการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งภายในประเทศและในภูมิภาค

บริษัท ฮอนด้า อาร์ แอนด์ ดี เอเชียแปซิฟิก จำกัด ได้เริ่มทำระบบการวิจัยอย่างเต็มรูปแบบ โดยได้มีการตั้งหน่วยงานวิจัยค้นคว้ารูปผลิตภัณฑ์ขึ้น เพื่อให้ได้รถยนต์ที่เหมาะสมกับตลาดมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2553 ได้มีการเปิดตัวรถยนต์ที่พัฒนาขึ้นสำหรับภูมิภาคเอเชีย

โดยเฉพาะรุ่นแรกนั้นคือ ฮอนด้า อเมซ และในปี พ.ศ. 2556 ฮอนด้าได้เปิดตัว โมบิลิโอ (เปิดตัวที่ประเทศอินโดนีเซียเป็นที่แรก) เป็นรถยนต์นั่งอเนกประสงค์ขนาดเล็ก ภายใต้อความมุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

### สาระสำคัญเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน

บริษัทฯ มีข้อจำกัดในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยจำกัดพนักงานที่ทำงานให้กับคู่ค้า (Supplier) ของเรา ไม่สามารถรับเข้าเป็นพนักงานได้ ซึ่งทำให้มีข้อจำกัดที่มากขึ้นในการสรรหาและคัดเลือก เนื่องจากพนักงานที่มีประสบการณ์และความสามารถที่ตรงสาย ส่วนใหญ่จะทำงานให้กับคู่ค้าเกือบทั้งหมด

### แนวคิดและทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุอุปสรรคทางกาย หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี.2545:5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร (เสนาะ ดิเฮอร์ , 2545: 7)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนา



ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการ เฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ ( ดนัย เทียนพุด, 2546: 17)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อ ความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Dessler 1997:2 )

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้าน กำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การ ดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Robert and David, 2001: 4)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ หนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความ เจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร และเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามา ปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่ นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้าร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้ จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้าร่วมงานด้วยความเหมาะสม ต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงานกับ องค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มี ชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ได้อยู่ร่วมปฏิบัติงานต่อไป

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากร เข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มี ความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียม ความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงิน

บำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถปัจจัยอื่น ๆ ก็จะดีตามมา โดยทั่วไปแล้วองค์กรต่าง ๆ จะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าในปีต่อ ๆ ไปจะมีความต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการขยายหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากวิธีการดังกล่าวแล้ว ก็ยังมีอีกวิธีหนึ่งคือองค์กรจะไม่ดำเนินการใด ๆ จนกว่าจะมีตำแหน่งว่างลงจึงจะมีการประกาศรับสมัคร มักจะใช้ในองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนน้อยไม่ค่อยมีการโอนย้าย ปลดออก ลาออก แต่อาจจะมีผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ในกรณีที่ตำแหน่งว่างแต่ไม่สามารถหาผู้สมัครได้ในขณะนั้น (เชาว์ โรจนแสง, 2537)

คณัย เทียนพุด (2541) การสรรหาบุคลากรถือว่าเป็นงานพิสูจน์ฝีมือของนักบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ก็เพราะว่า “การสรรหาคน” เพื่อมาทำงานกับองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจที่จะรองรับการขยายธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไประหว่างปี หากนักบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถ “หาคน” มาได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการก็จำเป็นต้องพิจารณาตนเอง

### ความหมายของการสรรหาบุคลากร

สำหรับความหมายของการสรรหาบุคลากรนั้น ได้มีนักคิดนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

คาร์เรลล์ และคูซมิทส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) ให้ความหมายว่า การสรรหาคือกระบวนการของการแสวงหาผู้สมัครที่พอจะหามาได้และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการในองค์กร

เบอร์นาร์ดีน และรัสเซลส์ (Bernardin & Russell, 1993) ให้ความหมายว่า การสรรหาเป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1994) ให้ความหมายว่า การสรรหาคือ กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

ครัส และเจมส์มีสัน (Crouch & Jamison, 1995) ให้ความหมายว่า การสรรหาเป็น กระบวนการเสาะหาคนที่มีความรู้ความสามารถและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามท้องที่ที่ต้องการ การทดสอบเพื่อทดสอบ เพื่อคัดเลือกบุคคลากรที่ดีที่สุดและบรรจุให้ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ สายงาน

สตาร์ล (Stahl, 1992) ให้ความหมายว่า การสรรหาหมายถึงการค้นหาและใช้ประโยชน์ จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งข้อความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจาก ภายในและภายนอกวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงาน

โยคเดอร์ (Yoders, 1993) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการ ดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้ บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้ว่าจ้างต่อไป

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้เสนอแนะไว้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการ สรรหาบุคลากรภายนอก หรือการคัดเลือกบุคลากรภายในให้เข้ามารับตำแหน่งงาน การสรรหา บุคลากรถึงจะกระทำได้ดีแล้วจะต้องมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ การสำรวจแหล่งที่จะ ได้มาซึ่งบุคลากร การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง การเลือกใช้ข้อสอบ คัดเลือกหรือการวางแผนทางสัมภาษณ์ การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายใน หน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จัดสรรให้ เหมาะสมกับงาน การปฐมนิเทศให้รู้ระบบ หลักเกณฑ์ สถานที่ บุคลากร ตลอดจนชุมชน และ ติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การสรรหาพนักงาน (Recruitment) หมายถึงการ ดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กร ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

เชาว์ โรจนแสง (2537) ระบุว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูง และจัดการให้บุคคลที่พร้อมและสามารถที่จะทำงานได้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของ หน่วยงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2548) การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการจัดหาบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจึงมีบทบาทที่สำคัญจะต้องมีความรู้ความเข้าใจลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะของบุคคลเป็นอย่างดี

บรรพต วิรุณราช (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาปรับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายวางแผนกำลังคนว่าต้องการคนทำงานตำแหน่งใด กี่คน คุณสมบัติอย่างไร อัตราค่าจ้างเท่าไร จากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และสนใจในการเข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์กรได้คัดเลือกต่อไปซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์กรและนอกองค์กรสมัครเข้ามา

วรนารถ แสงมณี (2546) กล่าวว่า การสรรหา ถือเป็นกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อเสาะแสวงหาบุคลากร ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กร มาสมัครเข้าร่วมทำงานในองค์กร

จากความหมายการสรรหาบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นพอจะสรุปความหมายของการสรรหาบุคลากรได้ว่าเป็นกระบวนการ ค้นหา หรือชักจูง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

#### ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร

ความสำคัญหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากร มักมีสาเหตุหรือที่มาดังต่อไปนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2547)

1. เกิดจากการที่มีการขยายกิจการ คือ การมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรใหม่ขึ้นมาในแง่หนึ่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อที่จะได้นำเข้ามาปฏิบัติงาน
2. เกิดจากมีการลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่น ๆ ที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่งในแง่หนึ่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้เพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องไปได้
3. เกิดจากการมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิมทำให้ตำแหน่งดังกล่าวว่างลงในกรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

### วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากรมีดังนี้ (บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2528)

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะเชื่อว่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อขจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งหากมีหลักการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีก่อนรับเข้าทำงานแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวก็อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดได้น้อยที่สุด
3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจและเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้าง หรือองค์กรในแง่ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

### แหล่งการสรรหาบุคลากร

สโตน และเคนเดล (1956) การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรจะมีการใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่างซึ่งเทคนิคเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของงานที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การสรรหาบุคคลจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งแสวงหากำลังคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ได้แก่ การสรรหาจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

### แหล่งการสรรหาบุคลากรจากภายใน

ไมเคิล (Michael, 1997) เมื่อฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายผู้จัดการว่าจ้างทราบว่า มีตำแหน่งในองค์กรว่างลงหรือมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาสิ่งแรกที่ดำเนินการ คือ การสรรหาคนที่เหมาะสมวิธีการหนึ่งที่จะได้คนที่เหมาะสมคือ การเลือกจากคนภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ และสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานอื่น นอกเหนือไปจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่เมื่อเป็นเช่นนี้อาจจะมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไปแทนในตำแหน่งที่ว่างได้ ซึ่งตำแหน่งที่ว่าง อาจเป็นงานที่อยู่ฝ่ายหรือแผนกเดิมหรืออาจเป็นงานที่อยู่ในอีกแผนกหนึ่งได้ การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร คือ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรมักกระทำโดยวิธีการดังนี้

การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันอย่างเป็นทางการ วิธีการนี้มีจุดประสงค์เพื่อแจ้งให้บุคลากรปัจจุบันขององค์กรทราบถึงตำแหน่งว่างที่มีอยู่ในขณะนั้น โดยปกติแล้วองค์กร



มักจะคิดป้ายประกาศหรือผ่านระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร พนักงานซึ่งคิดว่าตนมีคุณสมบัติเหมาะสมตามประกาศก็สามารถสมัครได้ที่ฝ่ายบุคคลขององค์กร

การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการ วิธีการนี้อาจกระทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้คือ

- ผู้บริหารของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก
- องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก
- ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือก
- เลือกจากแผนภูมิทดแทน (Replacement Chart)

การสรรหาบุคลากรจากภายในมีข้อดี ดังนี้

- ลดช่องว่างในการปรับตัว พนักงานปัจจุบันขององค์กรจะมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านการจัดโครงสร้าง ระบบการทำงาน เป้าหมายและนโยบาย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทำให้พวกเขาไม่จำเป็นต้องเสียเวลาหรือเสียเวลาน้อยลงในการปรับตัว เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่และสามารถเริ่มต้นศึกษาและปฏิบัติงานได้ในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

- องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานหากผลการปฏิบัติงานในอดีตคือสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้ดีที่สุดแล้ว การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรก็ย่อมช่วยให้องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะองค์กรสามารถประเมินได้เป็นอย่างดีว่าพนักงานคนใดมีความสามารถ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด อย่างไรก็ตามองค์กรจำเป็นต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและเที่ยงธรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงาน

- การเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ค่าใช้จ่ายนี้มีได้มีเพียงค่าใช้จ่ายจริงในการสรรหาเท่านั้น แต่ยังคงรวมถึงค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าใช้จ่ายระหว่างที่พนักงานใหม่ใช้ในการปรับตัวอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการสรรหาบุคลากรระดับผู้บริหารองค์กรอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากสำหรับการว่าจ้างบริษัทจัดหางานเอกชนเพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง

- ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจพนักงาน การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรโดยการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งพนักงานใหม่ จะช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นการเลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่งให้สูงขึ้น

กว่าเดิม เพราะพนักงานจะรู้สึกว่ องค์กรมีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน หรือพนักงานที่ต้องการเปลี่ยนลักษณะงานใหม่ ก็จะรู้สึกยินดีที่ไม่จำเป็นต้องออกไปหางานใหม่

การสรรหาบุคลากรจากภายในมีข้อเสีย ดังนี้

- การสรรหาบุคลากรคนใดคนหนึ่งภายในองค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างย่อมมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ กล่าวคือผู้ที่ยังไม่มีโอกาสได้รับการสรรหาจะมีความรู้สึกว่าการสรรหาดังกล่าวนั้นขาดเหตุผลและไม่ยุติธรรมเพียงพอ (Flippo, 1996)

- การสรรหาบุคลากรจากภายในขึ้นมา บางครั้งไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เพราะบุคลากรเหล่านี้บางคนอาจจะเก่งทางวิชาการแต่ขาดความรู้ทางด้านบริหาร ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานภายหลังได้

- ถึงแม้จะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติดีมีความสามารถ แต่ก็อาจขาดความเหมาะสมในแง่ที่ว่าบุคคลนั้นอาจเคยทำงานในองค์กรหนึ่งแต่เพียงแห่งเดียวมาตลอด เป็นบุคคลไม่กว้างขวางในสังคมภายนอก จากนั้นยังอาจเป็นบุคคลที่มองไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเองและของหน่วยงานที่ตนต้องรับผิดชอบเนื่องจากมีความจำเจกับองค์กร

- ในกรณีที่องค์กรขาดมาตรฐานที่แน่นอนตลอดจนขาดเหตุผลในการสรรหา แทนที่จะเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอาจกลับทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความระส่ำระสายได้ เช่นถ้าองค์กรถือหลักความอาวุโสในการสรรหา อาจทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการสรรหาซึ่งถือว่าตนมีความสามารถ ก็จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ นานา ซึ่งในแง่นี้ไม่น่าจะเป็นผลดีต่อองค์กร

- ความวุ่นวายภายในหน่วยงานเพิ่มขึ้น หน่วยงานบางหน่วยงานที่มีพนักงานต้องการโยกย้ายเปลี่ยนงานและพนักงานเข้ารับการคัดเลือกบ่อย ๆ อาจทำให้ผู้บังคับขาของหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานเหล่านั้นและอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรซึ่งมีการสรรหาอยู่หลายวิธีในที่นี้จะอธิบายเฉพาะวิธีการเฉพาะวิธีสำคัญๆดังต่อไปนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2547)

- วิธีการรับสมัครโดยทั่วไป การประกาศรับสมัครงาน โดยทั่วไปอาจผ่านหนังสือพิมพ์ ประกาศทางเว็บไซต์รับสมัครงาน โดยวิธีดังกล่าวเจ้าหน้าที่สรรหาจะให้ข้อมูลในการประกาศว่ามีตำแหน่งว่างพร้อมทั้งให้รายละเอียดต่าง ๆ เช่น คุณสมบัติประจำตำแหน่ง ลักษณะงานของตำแหน่งนั้น อย่างละเอียดเพื่อให้ผู้สมัครที่เห็นหรืออ่านประกาศจะรู้ว่าตนมีสิทธิ์จะสมัครได้หรือไม่

- วิธีการติดต่อกับสำนักจัดหางาน ถือเป็นแหล่งของการสรรหาภายนอกที่สำคัญ แหล่งหนึ่งเพราะบรรดาผู้สมัครหรือผู้ที่ต้องการจะหางานทำส่วนใหญ่มาใช้บริการที่นี่ โดยทั่วไปแล้วสำนักงานจัดหางานจะต้องรู้ความต้องการของผู้ว่าจ้าง ว่าต้องการลูกจ้างประเภทใด เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมและต้องพยายามให้ผู้ว่าจ้างทั้งหลายยอมรับว่าสำนักงานของตนเป็นแหล่งการสรรหาที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีเชื่อถือได้ นอกจากนี้สำนักงานจัดหางานของตนเป็นแหล่งการสรรหาที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีเชื่อถือได้ นอกจากนี้สำนักงานจัดหางานโดยเฉพาะของรัฐบาลมักจะพยายามให้บริการกับผู้ที่จะมาสมัครงานในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การให้บริการปรึกษาเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานและให้บริการกับกลุ่มบุคคลต่อไปนี้เป็นพิเศษ ทหารผ่านศึก คนพิการ เป็นต้น

- วิธีการติดต่อกับสหภาพแรงงาน ในหลายองค์กรมีความเห็นว่าสหภาพแรงงานเป็นอีกแห่งหนึ่งที่จะสรรหาผู้ที่มีความสามารถเชิงบริหารมาทำงานในองค์กรของตนได้เพราะในแง่ของทฤษฎีเจ้าหน้าที่ก้าวหน้าในสหภาพใดสหภาพหนึ่งก็คือบุคคลที่ได้เรียนรู้ฝึกภาวะความเป็นผู้นำและการติดต่อสื่อสารตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์มาเป็นอย่างดีแล้วและมีสหภาพหลายสหภาพมีบันไดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกได้ไต่เต้าเพื่อเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้สมาชิกที่มีคุณสมบัติดังกล่าวก็มีสิทธิที่จะได้รับการสรรหาให้เข้าไปทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวกับการบริหารขององค์กรที่ต้องการตัวเขาได้ในกรณีที่องค์กรติดต่อกับสหภาพแรงงานเพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถของสหภาพไปทำงานด้วยแต่หากมองในอีกแง่มุมหนึ่งการติดต่อกับสหภาพแรงงานก็เพื่อให้สหภาพช่วยสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการซึ่งโดยทั่วไปคนงานที่ได้จากสหภาพแรงงานพอจะเชื่อถือได้เพราะสหภาพมักจะมีข้อมูลทะเบียนประวัติของคนงานที่ดีพอสมควร แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1968)

- วิธีการติดต่อกับสถาบันการศึกษาในที่นี้หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนศึกษาตอนปลายจะเป็นแหล่งของบุคลากรที่อุดมสมบูรณ์มากกว่าแหล่งอื่น ๆ และการคัดเลือกผู้สมัครทำได้โดยไม่มีข้อยุ่งยากนัก เพราะทางเจ้าหน้าที่ผู้สรรหาสามารถพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลเหล่านี้จากทะเบียนของโรงเรียนสำหรับของมหาวิทยาลัยก็เป็นอีกแหล่งหนึ่งของการสรรหาบุคลากรในประเทศพัฒนาแล้วปฏิบัติ นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่า เจ้าหน้าที่สรรหาขององค์กรมีส่วนสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรกล่าวคือ ผู้สมัครงานมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการทำงานเนื่องจากไม่พอใจเท่าที่การกระทำระหว่างการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่สรรหา มากกว่าไม่พอใจลักษณะงาน พาวเวล (Powell, 1984)



- วิธีการใช้บริษัทจ้างที่ปรึกษาทางการบริหาร ในกรณีที่องค์กรต้องการบุคลากร โดยเฉพาะระดับบริหารวิธีการประกาศรับสมัครแบบคนงานทั่วไปเป็นที่ตระหนักในกลุ่มผู้บริหารว่าบางครั้งไม่ค่อยเอื้ออำนวยประโยชน์เท่าใดนักในการสรรหา บุคลากรองค์กรอาจจะต้องเสียเวลาไปเปล่า ๆ ในขณะที่เดียวกันอาจได้รับผลกระทบกระเทือนในแง่ชื่อเสียงขององค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรของประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา องค์กรต่าง ๆ จึงนิยมใช้บริษัทรับจ้างปรึกษาทางการบริหารดำเนินการสรรหาเพราะบริษัทเหล่านี้มีความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนี้

- วิธีการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาตามแหล่งต่าง ๆ วิธีการเหล่านี้ที่ปรากฏมักจะดำเนินการกันในประเทศที่พัฒนาแล้วโดยการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาแม้จะมีผลดีในแง่ที่จะทำให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ส่งผลเสียก็คือสิ้นเปลือง

- วิธีการติดต่อเป็นการส่วนตัว วิธีการนี้เป็นการติดต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่ง โดยเฉพาะกรณีขององค์กรต้องการนักวิชาการในแขนงต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ หรือวิศวกรรม เป็นต้น มีประโยชน์เพราะวิธีการติดต่อระหว่างบุคคลนี้จะช่วยให้สามารถเข้าถึงบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรได้ดีกว่าวิธีอื่น ๆ แม้วิธีการนี้จะมีปัญหาในแง่ที่ว่าผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้กว้างขวางและเป็นผู้ที่มีความคุ้นเคยเป็นที่รู้จักกันดี (เกคินี หงส์นันทน์ และสวัสดิ์ สุคนธรังสี, 2516)

- วิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง วิธีการนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกัน และมักจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงดี ในการดำเนินการตามวิธีนี้ทางฝ่ายเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบจะจัดแบบฟอร์มใบสมัครไว้ให้พร้อม เมื่อมีผู้สมัครเข้ามาสมัครงานและกรอกประวัติลงในใบสมัครเจ้าหน้าที่ก็จะรวบรวมไว้เมื่อองค์กรต้องการบรรจุคนลงในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยรีบด่วนก็จะพิจารณาประวัติย่อที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบได้รวบรวมไว้ถ้าสนใจรายใดก็ติดต่อมาสัมภาษณ์ได้ทันที

- ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง วิธีการนี้คล้าย ๆ กับผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง ต่างกันตรงที่ว่าวิธีการนี้ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์กรประกาศแจ้งความจำนงไว้หรือจากแหล่งอื่นที่รู้มา

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีข้อดี ดังนี้

1. ช่วยทำให้มีโอกาสดัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมจากหลายแหล่ง
2. ช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรซึ่งอาจขาดแคลนทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ
3. ช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักกัน โดยทั่วไป

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีข้อเสีย ดังนี้

1. ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะการสรรหาแต่ละครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายและ  
การใช้เวลา

2. ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในต้องเสียไป

ถ้ามีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เพราะจะทำให้บุคลากรภายในหมด  
โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในความเป็นจริงทุกองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความ  
รู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ให้มากที่สุดมาร่วมงาน ซึ่งในการสรรหาอาจจะ  
มีเงื่อนไขและปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นข้อจำกัดในการที่จะได้คนที่มีความรู้และคุณภาพที่สุด บุคคลเช่นไรที่จะถือว่าเป็น  
คนที่มีคุณภาพ (พงศธร พัทธ์ภัยกำพล ,2540) ได้เสนอลักษณะของบุคลากรที่มีคุณภาพจะ  
ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ด้านเจตคติ (Attitude) หรือด้านจิตใจ อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญที่สุดเพราะจิตใจ  
เป็นตัวกำหนดให้แสดงพฤติกรรมทางกาย ในทางพุทธศาสนานั้นก็เชื่อว่าใจเป็นสิ่งที่ทำให้กาย  
ปฏิบัติหรือกล่าวได้ว่าใจเป็นนายกายเป็นบ่าว เจตคติที่ดีทั่วไปนั้นมีลักษณะดังนี้คือ รักและเห็น  
คุณค่าของอาชีพ เห็นคุณค่าของเวลา ขยันและอดทน มีความซื่อสัตย์มีความเมตตา มีความรัก  
หน่วยงาน เป็นต้น

2. ด้านความรู้ (Knowledge) ความสามารถของสติปัญญาที่จะเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่าง ๆ  
คนที่มีสติปัญญาดีคือคนที่เรียนรู้ได้เร็ว จดจำสิ่งต่าง ๆ ได้มากมายและนาน สามารถถ่ายทอดออกมา  
ได้เมื่อต้องการ สามารถแก้ไขปัญหาได้ดี คนที่มีคุณภาพต้องมีความรู้และสติปัญญาดีด้วย ทำได้  
โดยหมั่นแสวงหาเพิ่มพูนให้เกิดขึ้นในตัวเองเสมอ บุคลากรที่มีคุณภาพนั้นควรจะมีความรู้เรื่องดังนี้  
ความรู้ในงานหน้าที่ ความรู้ในระเบียบของหน่วยงาน ความรู้ในประเพณีวัฒนธรรมของท้องถิ่น  
ความรู้ทั่วไปของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

3. ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ (Psychomotor) ความสามารถในการใช้อวัยวะของ  
ร่างกายปฏิบัติงานได้อย่างดีตามจุดประสงค์ คนที่มีคุณภาพนั้นจะนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาปฏิบัติให้  
เกิดผลได้ดี กล่าวได้ว่าด้านความรู้เป็นคุณภาพทางทฤษฎี ด้านทักษะเป็นคุณสมบัติทางปฏิบัติและจะ  
เกิดขึ้นได้ด้วยการทำอย่างสม่ำเสมอเท่านั้น

4. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะรวม ๆ ของบุคคล ประกอบด้วยรูปร่าง  
หน้าตา ริยาอาการ และวาจา บุคลากรที่มีคุณภาพมักจะระมัดระวังบุคลิกภาพของตนและหมั่น  
ปรับปรุงให้ดีขึ้น คุณภาพด้านบุคลิกภาพของเอกชนกับราชการจึงแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เพราะ  
หน่วยงานของรัฐจะไม่เน้นบุคลิกภาพของบุคลากรเนื่องจากไม่ต้องแข่งกับใคร

เดสเลอร์ (Dessler, 1997) วิธีการลงโฆษณาเพื่อแสวงหาผู้สมัครงานวิธีการสรรหาจากสำนักงานจัดหางาน วิธีการสรรหาจากจดหมายสมัครงาน วิธีการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต วิธีการสรรหาโดยการซื้อตัวจากองค์กรอื่น ๆ วิธีการสรรหาผู้สมัครจากสถานศึกษาวิธีการสรรหาจากการติดต่อผ่านสหภาพแรงงาน วิธีการสรรหาผ่านสมาคมวิชาชีพ วิธีการสรรหาจากวันนัดพบแรงงาน

### วิธีการสรรหาบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรนั้นมิใช่เป็นการดำเนินการแต่เพียงให้คนมาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ แต่ต้องให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การสรรหาบุคลากรต้องสรรหาที่มีคุณภาพมิใช่ปริมาณ

2. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเปิดเป็นการทั่วไปโดยปราศจากการกีดกันในเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล ชนชั้น หรือภูมิภวณของบุคลากร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการย่อมมีสิทธิสมัครเข้าทำงาน

3. การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ วิธีการข้อนี้เป็นวิธีการสรรหาบุคลากรตามระบบคุณวุฒิ เมื่อเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันทุกคนแล้วก็ต้องมีบุคคลเหล่านั้นได้แข่งขันกันแสดงความรู้ ความสามารถเพื่อเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) วิธีการสรรหาบุคลากรซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบคือระบบคุณธรรม และ ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) ได้มีผู้แปลเป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณวุฒิระบบความรู้ความสามารถ ระบบความดี ระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในหลักการแล้วเหมือนกันและจะแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน ระบบคุณธรรมเป็นที่นิยมใช้ในการบริหารบุคคลแพร่หลายในหลายประเทศและเป็นที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดวัตถุประสงค์ของระบบคุณธรรมคือต้องการจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ออกไปกับความต้องการให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรมคือ การสอบเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงาน แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมได้แก่ ลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

- หลักความเสมอภาค การเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้นผู้ที่มีคุณสมบัติและพินความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีโอกาสและสิทธิ์เท่ากัน ที่จะสมัครสอบแข่งขัน

หรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิพรรณ ทั้งนี้เพราะว่าทุกคนย่อมมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ยึดหลักนี้เป็นสำคัญ

- หลักความสามารถ ในการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นจะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือก

- หลักความมั่นคง ในการปฏิบัติงานความมั่นคงในงานย่อมมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก สำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วย่อมมีหลักประกันว่าการรับราชการนั้นย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย และสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ ส่วนในองค์กรธุรกิจก็มีหลักการและกฎเกณฑ์ที่ทำให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นหลักประกันสำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่

- หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการข้อนี้มีลักษณะมุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าวงการธุรกิจในวงข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิให้ถูกแทรกแซงทางการเมืองหรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อำนาจหรืออิทธิพลของการพรรคการเมืองใด

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ซึ่งจะหมายถึงระบบชู้เลี้ยง ระบบเล่นพวก และระบบขอบพ้อเป็นพิเศษ ระบบอุปถัมภ์กล่าวได้ว่ามีอยู่ในทุกสมัยในทุกประเทศจะแตกต่างกันบ้างก็เพียงแต่องศาของการนำมาใช้ว่าจะมากน้อยเพียงใดเท่านั้น

#### ปัจจัยโน้มน้าวผู้สมัครงาน

การสรรหาบุคลากรและแผนดำเนินการประชาสัมพันธ์มีส่วนสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดความสามารถที่จะโน้มน้าวให้ผู้สมัครงานสนใจเข้ามาทำงานในองค์กรเป็นผลมาจากจินตนาการของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เช่น มีตำแหน่งงานผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยจำกัด วางคนทั่วไปก็จะต้องว่าน่าสนใจ เพราะกิจการและชื่อเสียงเกียรติคุณขององค์กรให้ประชาชนบุคคลภายนอกทราบชื่อเสียงและฐานะของกิจการแพร่หลายมากขึ้นเพียงใดย่อมไม่เพียงแต่จะได้รับประโยชน์จากลูกค้าในแง่การจำหน่ายสินค้าหรือบริหารเท่านั้นแต่ยังเกิดประโยชน์จากผู้สนใจในแง่การสมัครเข้าทำงานในองค์กรนั้นอีกด้วย การประทับใจในตัวพนักงานเจ้าหน้าที่รับสมัครที่ปฏิบัติตอบอย่างสุภาพอ่อนโยน อาจทำให้เกิดความสนใจและความตั้งใจที่จะเข้าทำงาน

แห่งนั้นได้ ฉะนั้นจึงเป็นหลักปฏิบัติของฝ่ายพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่จะต้องจัดหาพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ผู้รับสมัครที่มีลักษณะท่าทางเรียบร้อย พุดจาสุภาพอ่อนโยน ให้เกิดสิ่งประทับใจแก่ผู้มาติดต่อขอสมัครงาน เพราะจะเกิดผลดีแก่องค์กรทั้งผู้ที่ได้รับและไม่ได้รับการบรรจุก็จะสนใจมาติดต่อขอเข้าทำงานต่อไป ถ้าหากมีตำแหน่งว่างก็อาจจะบรรจุได้ทันที ไม่เสียเวลา ไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยไม่จำเป็น สิ่งโน้มน้าว (Incentives) อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีความสามารถสนใจ การชักจูง จึงควรได้รับการออกแบบเพื่อเอาชนะข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เผชิญผู้ทำการสรรหา อย่างไรก็ตามข้อจำกัดและความท้าทายในการสรรหาอาจพิจารณาได้ในแง่ของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

มันดี และ โนร์ (Mondy & Noe, 1996) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีความสำคัญมากต่อความพยายามในการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการและการจัดหาทักษะเฉพาะในตลาดแรงงาน ถ้ามีความต้องการทักษะเฉพาะสูง จะต้องใช้ความพยายามในการสรรหาเป็นพิเศษ และเมื่ออัตราการว่างงานสูงกระบวนการในการสรรหาอาจจะง่ายที่จะได้ผู้สมัครจำนวนมาก และมีโอกาสมากขึ้นที่จะโน้มน้าวให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตรงกันข้ามถ้าอัตราการว่างงานลดลง ความพยายามในการสรรหาจะต้องมีมากขึ้น เพื่อให้สามารถค้นพบแหล่งใหม่ของแหล่งแรงงาน การพิจารณาภาวะเบียด และกฎหมายก็เป็นเรื่องสำคัญในการสรรหาที่ผู้สมัครกับองค์กรจะต้องพิจารณาสัญญาการจ้างในกระบวนการสรรหาดังนั้น การไม่เลือกปฏิบัติในการสรรหาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดภาพพจน์ขององค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ มีผลกระทบต่อสรรหาถ้าผู้สมัครเชื่อว่าผู้บริหารและองค์กรปฏิบัติกับพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะเป็นรากฐานความมั่นใจและเชื่อถือของผู้สมัคร ชื่อเสียงขององค์กรจะเป็นผลให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมพนักงานที่ดีมีความก้าวหน้า ย่อมตอบสนองต่อการสรรหาขององค์กร เพราะเชื่อว่าภาพพจน์ที่ดีขององค์กรจะเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงานสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) นโยบายการปฏิบัติขององค์กรย่อมมีผลกระทบต่อสรรหา องค์กรยุคใหม่ต้องการความสำเร็จในการสรรหา จะต้องได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมภายในจึงจะสามารถหาพนักงานที่มีคุณภาพและทำประโยชน์ให้กับองค์กรปัจจัยภายในที่สำคัญที่สามารถช่วยในการสรรหา คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องสามารถระดมทั้งจำนวน ทักษะ แหล่งการสรรหา และวิธีการในการสรรหาที่เหมาะสมไว้ในกระบวนการสรรหา นโยบายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กร ก็เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสรรหาไม่ว่าองค์กรจะเน้นนโยบายการเลื่อนพนักงานจากภายในเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการบรรจุภายนอก ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวิธีการปฏิบัติที่มีคุณธรรม ดังนั้น นโยบายเกี่ยวกับการจ้างงานจึงมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการสรรหาบุคลากร

วิลเลียม (William, 1959) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมและโน้มน้าวผู้สมัครงานมีดังนี้



1. ให้มีเสรีภาพในการอภิปรายปัญหาการทำงาน
2. ได้มีโอกาสสร้างสรรค์และได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง
3. ฝึกอบรมการบริหารงานทางด้านเทคนิค
4. บริษัทมีชื่อเสียงดีเด่น
5. มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานมีทรัพยากรที่เพียงพอ
6. มีโอกาสก้าวหน้า
7. อัตราเงินเดือนที่ได้รับเท่าเทียมกับองค์กรอื่น ๆ
8. มีความมั่นคง
9. ให้พักอาศัยอยู่ในย่านชุมชนที่ดี มีโรงเรียน ห้องสมุดและกิจกรรมวัฒนธรรมที่ดี
10. ปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นกันเอง
11. เปิดโอกาสให้ศึกษาต่อ

จากข้อมูลปัจจัยที่โน้มน้าวผู้สมัครงานเบื้องต้นนับว่าเป็นประเด็นที่สำคัญการโน้มน้าวผู้สมัครให้เข้ามาในองค์กรจะมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากมีความสามารถโน้มน้าวผู้สมัครงานที่มีความสามารถสูงและมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการให้มาสมัครงานกับองค์กรได้มากที่สุดนั่นคือองค์กรมีโอกาสที่จะเลือกหรือพิจารณาผู้สมัครงานได้มากขึ้นดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในประเด็นเรื่องปัจจัยที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในการโน้มน้าวผู้สมัครงานว่ามีอะไรบ้างโดยผู้วิจัยกำหนดปัจจัยการโน้มน้าวผู้สมัครงานในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

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

### นโยบายการสรรหาบุคลากร

เจอร์รี่ (Jerry, 1997) นโยบายเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่เห็นวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงานอย่างมีขอบเขตมีเหตุผลและมีมาตรฐานโดยพิจารณาว่านโยบายเป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องของการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมดังนั้นการมีนโยบายการสรรหาบุคลากรที่ดีย่อมทำให้การตัดสินใจเลือกบุคลากรที่องค์กรต้องการมากที่สุด

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นงานชิ้นแรกที่ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จมีผลในทางชักจูงใจให้ได้คนดีมาทำงานสนับสนุนให้คนที่ทำงานอยู่แล้วปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้นและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่ในบริษัทต่อไปขณะเดียวกันคนที่ไร้ประสิทธิภาพก็จะออกไป นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นลักษณะนโยบายมักขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวกับการสรรหาแต่มีลักษณะตรงกันข้ามคือ การสรรหาถือว่ามีลักษณะเป็นบวก (Positive Function) เพราะเป็นการพยายามดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้มาสมัครงาน เข้ารับการคัดเลือกหรือเข้ารับการทดสอบเพื่อเข้าทำงานในองค์กรให้มากที่สุด แต่การคัดเลือกเป็นการปฏิเสธผู้สมัครที่ไม่เข้าร่วมหรือไม่เหมาะสมจึงถือว่ามีลักษณะเป็นลบ (Negative Function) สโตน และเคนดัล (Stone & Kendall, 1956) การเลือกบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับกระบวนการสรรหาเป็นปัจจัยสำคัญในกรณีที่การสรรหาสามารถชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถที่ต้องการให้สนใจมาสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้มาก การคัดเลือกก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย หากการคัดเลือกจะไม่ได้คนที่เหมาะสมและไร้ประสิทธิภาพหากไม่มีคนมาให้เลือกหรือมีแต่จำนวนน้อย

### ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครเป็นจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้คนดีที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการคาร์เรลล์ และคูซมิทส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) “การคัดเลือกบุคลากร” เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครที่ดีที่สุดให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรบอร์นาร์ดีน และรัสเซลล์

(Bernardin & Russell, 1993) “การคัดเลือกบุคลากร” เป็นกระบวนการกลั่นกรองข้อมูลของผู้สมัครงาน และใช้วิธีการคัดเลือกเพื่อตัดสินใจในการจ้างโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง

เสนาะ ดิเฮอร์ (2516) ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นการกลั่นกรองหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงานจากบรรดาผู้สมัคร โดยยึดถือนโยบายขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าการคัดเลือกเป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่มีอคติต่อผู้สมัครคนใดจากความหมายของการคัดเลือกบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต่อเนื่องจากการสรรหาโดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือเพียงผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการกำหนดไว้

### ความสำคัญของการคัดเลือก

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการคัดเลือกดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการเลือกประเภทต่าง ๆ รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probability of Error) ในการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น ฉะนั้นจึงยอมรับและให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ
2. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน จะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมายที่ว่าด้วยการว่าจ้าง
3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีความพิเศษและเป็นความยากลำบากเพราะการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลผ่านงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ไว้ใน Job Description
4. บางครั้งองค์กรจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่ต้องการพ้นจากงานในระยะแรกและได้ใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน จึงทำให้องค์กรอาจต้องรับบุคคลที่ไม่เหมาะสมให้ทำงานร่วมกับพนักงานที่องค์กรคัดเลือกมาอย่างดี
5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวไว้ว่า การลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กรจะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์กร ฉะนั้นองค์กรการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งทางด้านนายจ้างและพนักงานพนักงานเองก็ทำงานที่ตรงตามความสามารถ และสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี



### วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

วิลเลียม ลิงหวีสัย (2535) ได้กล่าวว่า หลักการคัดเลือกบุคลากรคือ การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะมีในบรรดาผู้ที่มีความประสงค์จะมาดำรงตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า Put the Right Man on the Right Job หรือการบรรจุแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง สิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกันคือ ความมีลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Self-evident) ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้เป็นพื้นฐานของการบรรจุแต่งตั้งคนเข้าปฏิบัติงาน

อูทซ์ หิรัญโต (2523) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้

1. โดยทั่วไปแล้วงานขององค์กรแต่ละงาน และแต่ละตำแหน่งหากมีลักษณะแตกต่างกันก็ควรจะได้รับคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน
2. การคัดเลือกบุคลากรต้องพยายามให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัดชัดเจน และเหมาะสมกับคุณภาพ
3. การคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการทดสอบหรือมีมาตรการวัดความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้และเป็นธรรม
4. การคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างกันก็ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วยสตรีทและเซย์ลีย์ (Strauss & Sayles, 1980) ได้กล่าวถึงหลักการคัดเลือกว่ามี 3 ประการ คือ

1. การชำระรักษาภาพพจน์ขององค์กร
2. การจัดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคน
3. การจัดหาคนให้เหมาะสมกับงาน

จุมพล นิมพานิช (2547) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้นหลักของการคัดเลือกโดยทั่วไปจึงมุ่งพิจารณาคณะลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาได้แก่

1. ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่สมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไรมีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด
2. ความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้ที่สำคัญที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาแล้ว ยังมีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่อย่างไร

3. ปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเชี่ยวชาญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นอย่างไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องการให้บุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กร ควรมีลักษณะเช่นว่านี้

4. ความถนัดตามธรรมชาติหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน

5. ความสนใจ ความเต็มใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถเป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่ง่าย

6. บุคลิกภาพอื่น เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ

#### นโยบายการคัดเลือกบุคลากร

จุมพล หนิมพานิช (2547) ได้เสนอแนะว่า หน่วยงานหรือองค์กรควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือก ดังนี้คือ

1. การคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรมและหลักเสมอภาค ซึ่งถ้าขาดหลักในข้อนี้จะทำให้การคัดเลือกถูกกล่าวหา หรือกล่าวขวัญไปทางที่อาจจะก่อให้เกิดความเลื่อมเสียแก่องค์กรได้

2. การคัดเลือกควรยึดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

4. การคัดเลือกควรจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบการปฏิบัติงาน

5. การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์

6. การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัดคือ ไม่สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกัน สามารถได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ

7. การคัดเลือกควรพิจารณาจากบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก ทั้งนี้เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลภายในรวมทั้งการสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร

8. การคัดเลือกแต่ละครั้งนั้น ควรจะมีการประเมินผลว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องอะไรหรือไม่ ถ้ามีควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะได้มีการดำเนินการคัดเลือกในครั้งต่อไป

9. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกน่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

### กระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มต้นเมื่อมีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์กรอันสืบเนื่องมาจากอาจมีการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการลาออก หรืออาจจะได้รับการอนุมัติให้มีการเพิ่มพนักงาน ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนั้นก่อนจะมีการคัดเลือกจริง ๆ อาจจะมีการโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือมีการทดแทนกันภายในเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จากนั้นก็จะมีการรับพนักงานใหม่

กระบวนการของการคัดเลือกมีขั้นตอนต่าง ๆ ด้วยกันคือ

1. การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น
2. การให้กรอกใบสมัคร
3. การตรวจคุณสมบัติพื้นฐาน
4. การทดสอบ
5. การสัมภาษณ์
6. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงานและการตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุด

ของสายงานที่จะรับพนักงาน

7. การตรวจร่างกาย
8. การบรรจุ

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีใช้โดยทั่วไปในธุรกิจซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยแล้วแต่ความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม กลไกของขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ในแต่ละขั้นตอนมักจะเป็นด้านสำหรับการกรองบุคคลที่ไม่เหมาะสมในแง่ใดแง่หนึ่ง

1. การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นขั้นตอนของการที่ผู้สมัครงานได้เข้ามาในสำนักงานขั้นตอนของการดำเนินงานเป็นลำดับแรกสุดก็คือ การสัมภาษณ์เบื้องต้นอาจจะใช้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้สุดแล้วแต่ความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์เพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นมักกระทำเพื่อกรองบุคคลซึ่งเห็นได้ชัดว่ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการแน่นอนในขั้นตอนนี้บุคลิกภาพที่ปรากฏมักจะเห็นได้ง่ายและหากสังเกตได้ชัดแล้วว่าไม่ตรงกับคุณสมบัติจะไม่พิจารณาในการคัดเลือกขั้นต่อไป

2. การกรอกใบสมัคร ซึ่งใบสมัครดังกล่าวนี้ควรจะกรอกได้ไม่ยากนักและเป็นข้อมูลที่จำเป็นจะจัดเรียงเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวผู้สมัคร

3. การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แล้วมาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัครจะต้องมีการทดสอบข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานได้มาก

4. การทดสอบพนักงาน ขอบเขตของการใช้เครื่องมือในการทดสอบพนักงานอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์กรแต่องค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก ขึ้นอยู่กับความเข้าใจของบริหาร ข้อดีของการทดสอบคือการทดสอบนั้นนับว่าเป็นการวัดที่ชัดเจนมากกว่าการสัมภาษณ์ ซึ่งมักจะต้องใช้ดุลพินิจที่อาจโต้แย้งได้ในการประเมินพนักงานว่ามีคุณสมบัติความสามารถเพียงใด โดยเฉพาะการทดสอบความสามารถเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งซึ่งเป็นงานที่มีกำหนดไว้แน่นอน

5. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นวิธีการอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาว่าจ้างพนักงาน ข้อดีของผู้ทำการสัมภาษณ์คือ สามารถรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มาแล้วที่จะได้นำมาพิจารณาประเมินรวมกันเพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อจะว่าจ้างต่อไป

6. การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า คือการพิจารณากลับกรองขั้นสุดท้ายคือการส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์และให้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้ง โดยมักจะเป็นหัวหน้างานที่บุคคลนั้นจะไปอยู่ ในขั้นนี้จำนวนผู้สมัครที่จะทำการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายการพนักงานที่ได้ทำการคัดเลือกไว้เป็นเบื้องต้นว่ามากหรือน้อย

7. การตรวจร่างกาย เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกหากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนกแพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสุขภาพก็จะมีกรมอบหมายให้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับความพร้อมทางร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตาหรืออื่นๆ

8. การบรรจุ การบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบ โดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้าซึ่งจะมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียดประวัติ ข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การสอนงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น

วรนารถ แสงมณี (2546) ได้กล่าวถึงหน้าที่งานการคัดเลือก ได้แก่

1. ใบสมัครงาน ใบสมัครงานตอบสนองความมุ่งหมาย 3 อย่างคือ ประการแรก ใบสมัครชี้ให้เห็นอย่างเป็นทางการถึงตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้สมัครงานต้องการ ประการที่สอง ใบสมัครงานให้ข้อมูลเบื้องต้นกับผู้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ ประการที่สาม ใบสมัครงานจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลทางด้านบุคลากรขององค์กร

2. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรอง ถูกใช้ในการประเมินอย่างรวดเร็ว เกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สมัครงานว่า กระบวนการคัดเลือกควรจะดำเนินการต่อไปหรือไม่

3. การทดสอบ องค์กรจะพยายามคาดคะเนผู้สมัครจะปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหนในกรณีของพนักงานปฏิบัติการแล้วการทดสอบเน้นที่ทักษะทางกลไกและความถนัด

4. การตรวจภูมิหลัง ประวัติหรือใบสมัครงานของผู้สมัครงานจะถูกตรวจสอบความจริงและข้อมูลเพิ่มเติมจะแสวงหาการอ้างอิงหรือนายจ้างคนก่อนของผู้สมัครงาน

5. การสัมภาษณ์ในรายละเอียด เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัครงาน นอกเหนือข้อมูลที่ได้จากใบสมัคร จะกระทำโดยผู้บริหารที่ผู้สมัครงานต้องไปทำงานด้วยในฐานะผู้บังคับบัญชา

6. การตรวจสอบร่างกาย เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก การทำบันทึกทางสุขภาพของผู้สมัครงานและการป้องกันองค์กรจากการถูกเรียกร้องให้ชดใช้ผลตอบแทนกับคนงานอย่างไม่เป็นธรรม

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรในประเทศไทยนั้นอาจแบ่งขั้นตอน ออกพิจารณาได้ดังนี้ อุทัย หิรัญโต (2523) คือ

1. การกำหนดคุณสมบัติและวุฒิ เป็นการคัดเลือกขั้นต้นที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลนี้ในวงการธุรกิจเอกชนอาจจะไม่พิถีพิถันคุณสมบัติทางด้านสังคมมากนัก แต่เน้นถึงประสบการณ์ในการทำงาน

2. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรให้ได้ถูกต้องตามคุณสมบัติและวุฒิที่กำหนดไว้

3. การวิเคราะห์คุณสมบัติ หรือคุณวุฒิเบื้องต้น การปฏิบัติขั้นนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้สมัครมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร

4. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการช่วยเพิ่มเติมข้อมูลบางประการที่มีได้ระบุไว้ในใบสมัครและผู้สัมภาษณ์สามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทีของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี

5. การทดสอบวัตถุประสงค์ของการทดสอบ คือการกลั่นกรอง ความรู้ สติปัญญา ความคิด และความจำของผู้สมัครว่ามีมากน้อยเพียงใด

6. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมักเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้าย บุคคลที่ผ่านการทดสอบมาแล้วจะได้รับการคัดเลือกหรือไม่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในขั้นนี้การบรรจุแต่งตั้งให้เข้า

### การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

เนื่องจากงานภายในองค์กรมีมากมายหลายชนิด ฉะนั้นการได้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์แตกต่างกันมากมายหลาย ๆ ด้านมาไว้ในองค์กร จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงได้มีความพยายามที่จะสร้างและกำหนดวิธีการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถของบุคคล เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน เครื่องมือที่นำมาใช้ก็มีหลายแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่ละประเภทของงานและความมุ่งหมายของการใช้เครื่องมือที่ได้รับการนิยมนิยมที่สุด คือ การทดสอบ ซึ่งถือว่าเป็นการวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการเลือกที่ถูกต้องแม่นยำ การทดสอบเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในองค์กรเพราะเป็นการช่วยทำให้ทราบถึงวัดความสามารถของผู้สมัคร เมนเดล (Mandell, 1964) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาแบ่งออกได้ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521); ธงชัย ตันติวงษ์ (2535); บลูม และ ไนท์เลอร์ (Blum & Naylor, 1968)

1. การทดสอบสติปัญญา การทดสอบนี้เป็นการวัดความสามารถทางจิตของบุคคล คือ วัดความเข้าใจ วัดความคล่องในการพูดหรือใช้ถ้อยคำ ความจำ การใช้เหตุผล การใช้ตัวเลขความรวดเร็วในการเข้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมโนภาพ
2. การวัดความถนัด คือ การทดสอบความสามารถของคนที่จะเรียนรู้งานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในเวลาที่กำหนด เหมาะกับผู้ที่ไม่เคยทำงานมาก่อนหรือมีประสบการณ์น้อยทำให้ทราบว่าใครเหมาะที่จะทำอะไร และมีความสามารถในการทำงานขนาดใด
3. การทดสอบความสัมฤทธิ์ผล ใช้วัดคุณสมบัติที่เคยทำงานมาแล้ว เพื่อทดสอบว่ารู้เรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด
4. การทดสอบความสนใจ ทำให้ทราบว่าชอบอะไรหรือไม่ชอบอะไรเกี่ยวกับอาชีพงานอดิเรกและกิจกรรมส่วนตัวอย่างอื่น
5. การทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อหาว่าผู้สมัครมีความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดีเพียงใด และสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามขนาดไหน

### เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเป็นเครื่องชี้ถึงความเหมาะสมของบุคคลเพื่อที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีลักษณะตามที่ระบุไว้ในลักษณะของงานและรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งแต่ในบางกรณีการคัดเลือกบุคลากรมิได้หวังเฉพาะให้เข้ามาทำงานเพียงหน้าที่เดียว แต่ยังต้องการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ได้ด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้การคัดเลือกก็จะพิจารณาความสามารถของบุคลากรหลาย ๆ อย่างการพิจารณาอีกที่จะต้องอาศัยหลักการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543)



- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1. ทักษะหรือความสันทัด | 7. รูปร่างลักษณะ                         |
| 2. ประสบการณ์          | 8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน |
| 3. อายุ                | 9. ความถนัด                              |
| 4. เพศ                 | 10. ความมั่นคง                           |
| 5. การศึกษาและการอบรม  | 11. ทักษะคิดหรือทำที่ที่มีต่อนายจ้าง     |
| 6. ลักษณะทางร่างกาย    | 12. บุคลิกภาพ                            |

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลทิชา วิฑิตกพัทธ์ (2550) ศึกษาเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรกลุ่มธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในกลุ่มธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของกลุ่มธุรกิจการเงินให้ความสำคัญต่อการสรรหาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาการให้น้ำหนักความสำคัญพบว่า การให้ความสำคัญมากที่สุดคือ หลักการสรรหา และรองลงมาคือ นโยบายการสรรหาอยู่ในระดับมากและแหล่งการสรรหาอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบด้านประสบการณ์ทำงานพบว่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการคัดเลือกบุคลากรสูงกว่าผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15-20 ปี ด้านการเปรียบเทียบขนาดขององค์กรพบว่าขนาดองค์กรที่ต่างกันผู้จัดการฝ่ายบุคคลในกลุ่มธุรกิจการเงินมีความคิดเห็นต่อการสรรหาบุคลากรที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับความคิดเห็นต่อการสรรหาบุคลากรสูงกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก

สมชาย โมกษะเวส (2550) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานประกอบการที่มีผลต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับผู้บริหาร โดยการนำหลักสวงจู้ยและโงวเฮ้งมาใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จบการศึกษา และอายุงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 53.7 มีอายุระหว่าง 25-30 ปี ร้อยละ 37.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 72.1 จบการศึกษาสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 36.0 มีอายุงานในองค์กร 1-5 ปี ร้อยละ 55.1 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับผู้บริหารตามหลักสวงจู้ยและโงวเฮ้งอยู่ในระดับปานกลางและพบว่า อายุ เพศ อายุงานในองค์กรต่างกันอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับผู้บริหารตามหลักโงวเฮ้งแตกต่างกันและพบว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับผู้บริหารตามหลักโงวเฮ้งและสวงจู้ยในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และอำนาจ

การตัดสินใจในการรับบุคลากรนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงด้วยเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้สามารถตัดสินใจได้โดยตรง

ปัญญา เอี่ยมสะอาด (2548) ศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการซึ่งพบว่าผู้จัดการฝ่ายบุคคลของสถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับความสำคัญทางด้านหลักการสรรหาและคัดเลือกต่างกันและพบว่าประเภทของธุรกิจที่มีประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกันมีระดับความสำคัญด้านการสรรหาและคัดเลือกต่างกันซึ่งจากเหตุผลที่ว่าขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีแนวคิดในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันออกไปซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยขององค์กรนั้น ๆ

สมทรง รักษาผล (2547) การศึกษาการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการและบุคลากรระดับบริหารของบริษัทสัญชาติไทยและต่างชาติในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหารของบริษัทสัญชาติไทยและต่างชาติในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ได้แก่ วิธีการคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติและระดับบริหารผลการศึกษาพบว่าแหล่งการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในระดับปฏิบัติการจากภายนอกองค์กรมากกว่าภายในองค์กรซึ่งแตกต่างกับแหล่งสรรหาบุคลากรระดับบริหาร โดยการประกาศทางหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร อินเทอร์เน็ต และการแนะนำของพนักงานภายในองค์กรมากกว่า และพบว่าการมุ่งเน้นในการจูงใจผู้สมัครระดับพนักงานและระดับบริหารมีความแตกต่างกันสิ่งจูงใจผู้สมัครงานระดับปฏิบัติการมุ่งเน้นที่ปัจจัยพื้นฐานมากกว่าลักษณะงาน ระดับบริหารเน้นลักษณะงานที่ท้าทายความมั่นคงในงาน และโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าระดับปฏิบัติงานและแหล่งการสรรหานั้นการประกาศทางหนังสือพิมพ์ วารสารเป็นแหล่งสรรหาที่มีประสิทธิภาพและการคัดเลือกพบว่า วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการใช้พิจารณาผู้สมัครจากการศึกษาพบว่าการใช้แบบทดสอบนิยมใช้กับระดับปฏิบัติการมากกว่าใช้กับระดับบริหาร และแบบทดสอบที่นิยมใช้มากที่สุดคือแบบทดสอบภาษาอังกฤษเกณฑ์การคัดเลือกระดับบริหารให้ความสำคัญของเพศสูงกว่าระดับปฏิบัติการอาจเกิดจากความสำคัญของลักษณะงานความเหมาะสมของผู้บริหารที่จะมาบริหารงาน

ธีระไชย เอี่ยมเจริญศักดิ์ (2549) ศึกษาเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี การศึกษามีวัตถุประสงค์ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วน ในสถาน



ประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านหลักการสรรหา ด้านนโยบายการสรรหาบุคลากร ด้านแหล่งสรรหา จากการศึกษาพบว่าหลักการสรรหามีการให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดผลการเปรียบเทียบของผู้จัดการฝ่ายบุคคลให้ระดับความสำคัญต่อการสรรหาบุคลากรด้านปัจจัยส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน พบว่าปัจจัยอื่น ๆ ขนาดของสถานประกอบการและสัญชาติของผู้ถือหุ้นหลักให้ระดับความสำคัญต่อการสรรหาบุคลากรไม่แตกต่างกันจากการศึกษาการเปรียบเทียบปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ขนาดของสถานประกอบการที่ต่างกันมีการให้ระดับความสำคัญต่อการคัดเลือกบุคลากรที่แตกต่างกัน

### งานวิจัย

กฤติน กุลเพ็ง (2552) การบริหารคนที่จะเป็นดาวเด่นในอนาคตได้ด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสมัยใหม่ต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมอีกต่อไป ต้องคิดเสมอว่าจะคิดหารูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ววิธีการหนึ่งที่ต้ององค์กรสมัยใหม่ได้เตรียมวางแผนการบริหารจัดการสรรหา คัดเลือกคนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรโดยอาศัย Competency มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งบางบริษัทได้เริ่มวางแผนรับคนตั้งแต่อยู่ในรั้วมหาวิทยาลัย มีโอกาสได้สิทธิ์ในการคัดเลือกพนักงานก่อนองค์กรอื่น

หรือที่เรียกว่า การคัดเลือกพนักงานที่เป็นดาวเด่นที่ยังไม่จบจากมหาวิทยาลัย (Young Talent) ดำเนินการ Road Show ไปตามมหาวิทยาลัยให้นักศึกษาที่สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม ทดสอบบุคลิกภาพ และภาษา ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ การว่าจ้าง ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เห็นพฤติกรรม ทักษะคิด จากการที่นักศึกษาได้ทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดยการสังเกตพฤติกรรมในช่วงเวลาที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารและทีมสัมภาษณ์ สามารถเห็นพฤติกรรมของพนักงานเช่นภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การช่วยเหลือผู้อื่น การแสดงออก ความเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์โดยจะทำให้องค์กรได้คัดเลือกคนที่มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับองค์กรมากขึ้น คิดว่าการที่เรียกพนักงานมาสัมภาษณ์ที่สำนักงานเพียงแคใช้เวลาไม่ถึง 15 นาที แล้วตัดสินใจเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร โอกาสที่เกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกคนมีค่อนข้างสูงองค์กรสมัยใหม่จึงได้นิยมใช้รูปแบบในการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร โดยจัดทำเป็นแผนการรับคนในระยะยาวด้วย

### บทสรุป

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้มากมาย โดยรวมแล้วสอดคล้องกับหลักการที่องค์กรใช้ในการทำงาน และสามารถสรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถ ศักยภาพและมีคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกับการคัดเลือก และการสรรหาบุคลากรยังนำไปสู่กระบวนการอื่นที่ต่อเนื่องกันได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล เป็นต้น กระบวนการสรรหาประกอบด้วย 10 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การขอจ้างพนักงาน ระบุตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัคร รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ กำหนดคุณลักษณะของพนักงานเกี่ยวกับงาน พิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา กำหนดวิธีการสรรหา ดำเนินการสรรหา และประเมินผลการสรรหา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหามาจากตัวผู้สมัครเอง จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเช่นเดียวกับวิธีการสรรหาบุคลากรที่สามารถสรรหาจากภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กร แต่หากองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพิ่มสำหรับงานบางงานแต่ไม่ต้องการสรรหาบุคลากรอาจใช้วิธีการทำงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว ขอเช่าพนักงาน ใช้ผู้รับเหมาช่วง หรืออาจใช้ผู้รับเหมาอิสระแทน

ส่วนการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครให้ได้จำนวนและคุณสมบัติตามความต้องการ จากผู้สมัครจำนวนมากโดยมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการประเมินผู้สมัคร อันได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ โบนัสสมัคร และจดหมายรับรอง ทั้งนี้องค์กรส่วนมากจะใช้เครื่องมือต่างๆ ที่กล่าวมามากกว่า 1 ชนิด และใช้แตกต่างกันสำหรับตำแหน่ง และลักษณะงานที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยยังพบว่า การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร มีหลายประเด็นที่มีความคลุมเครือในกระบวนการที่ถูกต้อง เนื่องจากไม่มีหลักเกณฑ์ที่ระบุชัดเจนในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ทำให้ผลการตัดสินใจรับพนักงานขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้ทำการสัมภาษณ์เพียงคนเดียว

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา บริษัท สอนต้า อาร์แอนด์ดี เอเชีย แปซิฟิก จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้จัดแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้การสัมภาษณ์กับกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม และ ใช้การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิจากบทความ เอกสาร งานวิจัยทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ งานวิจัยสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### แหล่งข้อมูลที่ทำการศึกษา

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) มาจากกลุ่มประชากรของบริษัท สอนต้า อาร์แอนด์ดี เอเชีย แปซิฟิก จำกัด ผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมาจาก 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนกที่มีพนักงานออก จำนวน 3 คน
2. กลุ่มพนักงานที่ออกจากองค์กรด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือไม่ผ่านทดลองงาน จำนวน 3 คน

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากผู้ที่เกี่ยวข้องรวบรวมไว้แล้วจากการค้นหาข้อมูลต่างๆจากบทความ เอกสาร งานวิจัยทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์งานวิจัยสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 3.1: แสดงขั้นตอนในการทำวิจัย

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการศึกษาจากข้อมูลเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. เก็บข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร งานวิจัยทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์งานวิจัยสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยหัวข้อในแบบสัมภาษณ์สร้างขึ้นให้ตรงกับขอบเขตที่ต้องการศึกษาและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามแบบเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นต่างๆ ตามหัวข้อที่กำหนดในมุมมองของตน และใช้คำถามเดียวกันในการสัมภาษณ์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในมุมมองที่เหมือนกันและแตกต่างกันของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบรายละเอียดของเนื้อหา ความถูกต้องตามหลักภาษาไทย ตลอดจนความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์
4. นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องอีกครั้ง ขอข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และคำปรึกษาจากระดับหัวหน้างาน
5. นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบว่าครอบคลุมกับเนื้อหาที่ต้องการหรือไม่ หากครอบคลุมสามารถนำผลที่ได้เข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อมูลจากบทความ เอกสาร งานวิจัยทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์งานวิจัยสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและกรอบแนวคิดในการศึกษาสำหรับสอบถามกลุ่มประชากรทั้ง 2 กลุ่ม

1. คำถามสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนกที่มีพนักงานออก
2. คำถามสำหรับกลุ่มพนักงานที่ออกจากองค์กร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้การประมวลผลคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นผู้วิจัยจะใช้การนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนาแจกแจงตามวัตถุประสงค์ทางการวิจัยและสรุปประเด็นทั้งหมด

### ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษาทั้งสิ้นรวม 6 สัปดาห์ ตามข้อกำหนดของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้กำหนดไว้





## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประกอบกับการค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อค้นหาประเด็นที่มีความสอดคล้องที่เป็นปัญหา ผลกระทบ รวมถึงมุมมองในแต่ละส่วนจากผู้เกี่ยวข้อง โดยเลือกสัมภาษณ์จากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีพนักงานออก ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในกระบวนการตัดสินใจลาออกและรับทราบถึงเหตุผลและความเป็นมาของการลาออกของพนักงาน และสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่ออกจากองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สามารถให้ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ได้

#### **การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีพนักงานออก**

ประเด็นที่น่าสนใจคือ ผู้จัดการมองว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กรยังไม่มีมาตรฐานเพียงพอที่จะสามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าสู่องค์กรได้ อันเนื่องมาจากปัจจุบันขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกมีกระบวนการ ดังนี้

1. แผนกที่ต้องการรับพนักงานกรอก Manpower Request ผ่านระบบ
2. เตรียมข้อมูลสำหรับประกาศตำแหน่งงานผ่านช่องทางต่างๆ
3. คัดเลือกใบสมัครที่ได้รับ
4. ส่งใบสมัครให้ผู้จัดการแผนกต้นสังกัดพิจารณา
5. นัดหมายผู้ที่ผ่านการพิจารณาจากต้นสังกัดเพื่อเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์
6. จัดเตรียมเอกสารและสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์
7. วันสัมภาษณ์งานให้ผู้สมัครทำแบบทดสอบประจำตำแหน่งงาน และสอบสัมภาษณ์ตามลำดับ
8. สรุปผลสัมภาษณ์และจัดเตรียมเอกสารสำหรับขั้นตอนต่อไป

จากขั้นตอนที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าทางองค์กรใช้เพียงผลการสัมภาษณ์และคะแนนจากการสอบในการคัดเลือกบุคคล ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคลได้

ประเด็นถัดมาคือ ผู้จัดการอธิบายถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เนื่องจากในขณะสัมภาษณ์งานผู้จัดการแผนกแต่ละคนมักจะมุ่งเน้นให้ผู้สมัครเล่าหรืออธิบายถึงประสบการณ์ในงานที่ผ่านมา พร้อมทั้งสอบถามคำถามที่แตกต่างกันไป ไม่มีโครงสร้างคำถามที่เป็นเกณฑ์เดียวกัน ทำให้การประเมินผลการคัดเลือกผู้สมัครจากการคัดเลือกลักษณะนี้ ไม่สามารถนำผลของแต่ละคนมาเปรียบเทียบกันได้ จึงทำให้การตัดสินใจรับพนักงาน ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจส่วนตัวและมีอคติมาก

ประเด็นถัดมาคือ การคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ขององค์กร คัดเลือกจากคุณสมบัติทางการศึกษา ประวัติการทำงาน และผลการสอบข้อเขียนเป็นหลัก ซึ่งยังไม่ครอบคลุมในส่วนของความสามารถทางอารมณ์ ทักษะบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

ข้อเสนอแนะที่ทางผู้จัดการแนะนำให้มิในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่สามารถกรองคนที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ได้อย่างแท้จริง ผ่านการใช้เครื่องมือทางการสรรหาที่มีประสิทธิภาพได้

### **การสัมภาษณ์พนักงานที่ออกจากองค์กรด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือไม่ผ่านทดลองงาน**

ประเด็นที่น่าสนใจ คือ พนักงานส่วนมากที่ออกจากองค์กร ออกด้วยเหตุผลส่วนตัว คือ ใฝ่งานใหม่ ศึกษาต่อ และประกอบธุรกิจส่วนตัว และเมื่อถามข้อมูลเชิงลึก จะพบว่าหลายคนให้ความเห็นตรงกันว่า ลักษณะการทำงานไม่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิต เนื่องจากไม่สามารถมีชีวิตรการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่เหมาะสมได้ (Work-life balance) ได้ จึงทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ส่วนปัญหาที่รองลงมา คือ งานที่ทำอยู่ไม่ท้าทายความสามารถ จึงอยากออกไปหาประสบการณ์จากที่อื่น

ประเด็นถัดไป คือ ลักษณะงานวัฒนธรรมองค์กรไม่เหมาะสมกับพนักงาน เนื่องจากองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น คือมีความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง ทุ่มเทให้กับการทำงานมาก มีระเบียบแบบแผนกติกาชัดเจน ตั้งใจทำงาน รับความกดดันได้ดี ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสามารถทำงานจำนวนมากให้ลุล่วงไปให้ได้ จึงทำให้พนักงานที่มีวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกับองค์กร ไม่สามารถทำงานได้นาน

ข้อเสนอแนะที่ทางพนักงานที่ออกจากองค์กรแนะนำให้มิในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่สามารถกรองคนที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อ

เข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ได้อย่างแท้จริง ผ่านการใช้เครื่องมือทางการสรรหาที่มีประสิทธิภาพได้ เพื่อให้ผู้สมัครที่ผ่านเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจทั้งองค์กรและพนักงานในการตัดสินใจรับพนักงาน โดยพิจารณาบุคลิกภาพรวมเข้าไปด้วย



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาคณากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหา พร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหา และคัดเลือกให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ที่เหมาะสมกับองค์กร การศึกษานี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี รูปแบบของการวิจัยคือ การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงพรรณนาและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

ด้านความคิดเห็นต่อสภาวะการสรรหาและคัดเลือก พบว่า ฝ่ายผู้จัดการ ให้ความเห็นว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กรยังมีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าสู่องค์กรได้ อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ ทำให้ต้องเสียเวลาในการสอนงานพนักงาน ในส่วนพนักงาน ให้ความเห็นว่า กระบวนการสรรหาในปัจจุบันยังไม่ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์

ด้านความคิดเห็นต่อปัญหาการสรรหาและคัดเลือก พบว่า ทุกฝ่ายมีความเห็นตรงกันว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกยังขาดเครื่องมือที่เหมาะสมที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจรับพนักงาน เนื่องจากการสัมภาษณ์งาน ไม่มีโครงสร้างคำถาม และไม่มีเครื่องมือในการทดสอบพนักงานที่มีมาตรฐาน อีกทั้งการรับพนักงานในปัจจุบันใช้การตัดสินใจรับพนักงานจากการ

สัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถวัดผลผู้สมัครได้ครบถ้วนทุกมุม และอาจทำให้เกิดการรับพนักงานที่ผิดพลาดขึ้นได้

ด้านความคิดเห็นต่อสิ่งที่ควรปรับปรุงในการสรรหาและคัดเลือก ทุกฝ่ายต่างมีความเห็นตรงกันว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือก ควรมีการปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับแต่ละแผนก เนื่องจากพนักงานที่ต้องการรับเข้ามาต่างแผนกกัน ย่อมมีคุณลักษณะคุณสมบัติ และความต้องการที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในส่วนของความคิดในแง่การจ่ายค่าตอบแทน โดยเป็นที่น่าสังเกตว่า ความเห็นจากบุคลากรจากฝ่ายผู้บริหาร มองว่าองค์กรมีการทำงานจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ตามโครงสร้าง ในขณะที่บุคลากรจากหน่วยงาน มองการจ่ายค่าตอบแทนว่ายังไม่มีความเหมาะสม ทำให้หลายครั้งที่องค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้

สุดท้ายทุกฝ่ายได้มีความเห็นตรงกันว่า องค์กรควรมีเครื่องมือเพื่อใช้ทดสอบพนักงานในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรได้ [ผลการวิจัยในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกพนักงานหลายแห่งของประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุว่า การสอบข้อเขียน หรือการทำ TEST สามารถบอกถึงผลงานของผู้สมัครได้แม่นยำและถูกต้องมากกว่าการสัมภาษณ์ (Hellriegel/Jackson/Slocum, p. 356)]

## อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาการลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า อาร์แอนดีดี เอเชีย แปซิฟิก จำกัด เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวพร้อมทั้งหาแนวทางที่เหมาะสมให้องค์กรเพื่อให้สามารถขจัดปัญหาได้ พบส่วนสำคัญของการให้ความสำคัญกับมีแบบทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจรับพนักงาน จากผลการศึกษาของ Claudio Fernandez-Araoz ผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาบุคลากรและหุ้นส่วนธุรกิจของบริษัท Egon Zehnder International ได้ระบุไว้ในบทความของเขาเรื่อง “Hiring without Firing” ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร *Harvard Business Review* ฉบับเดือน July-August 1999 ว่า ประมาณ 30-50% ของพนักงานใหม่ในระดับบริหารทุกระดับ มักจบลงด้วยการ “ถูกเลิกจ้าง” เพราะไม่ผ่านการทดลองงาน หรือไม่ก็ “ลาออกเอง” เพราะไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ได้

ซึ่งจากผลที่ได้ว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือกขององค์กร ยังมีจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Claudio Fernandez-Araoz พบว่า ความสำเร็จของการว่าจ้างพนักงาน

ใหม่ (ไม่มีปัญหาเรื่องการถูกเลิกจ้าง ไม่ผ่านทดลองงาน หรือลาออกเองในระยะเวลาอันสั้น) นั้นเป็นเรื่องค่อนข้างยากมากในปัจจุบัน เนื่องจากทั้งพนักงานและองค์กรต่างคาดหวังซึ่งกันและกันสูง

ในส่วนของการสัมภาษณ์งานขององค์กร ไม่มีโครงสร้างคำถาม (unstructured interview) จึงทำให้การตัดสินใจรับพนักงาน ไม่มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมาะสม ดังนั้นการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถาม (Structured Interview) จะทำให้ผู้สัมภาษณ์มีการกำหนดโครงสร้างและคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนการเก็บข้อมูล และไปสัมภาษณ์กับผู้สมัครตามโครงสร้างคำถามที่ได้กำหนดไว้ โดยการสัมภาษณ์ที่ดีควรเป็นการสัมภาษณ์โดยบุคคลมากกว่า 1 คนขึ้นไปในองค์กร ทั้งนี้เพราะมุมมองที่แตกต่างและหลากหลายเหล่านี้จะช่วยลดอคติในกระบวนการคัดเลือก ผลการศึกษาของสถาบัน At Egon Zehnder International พบว่า การสัมภาษณ์แบบ Structured Interview มีความน่าเชื่อถือและสามารถลดความผิดพลาดในกระบวนการคัดเลือกลงได้จาก 50% เหลือเพียงไม่ถึง 10% เมื่อผู้สมัครผ่านการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์อย่างน้อย 3 คน โดยการสัมภาษณ์ทั้ง 3 ครั้ง เป็นการสัมภาษณ์แบบ “ต่างคนต่างสัมภาษณ์” แต่ละคนจะไม่มี การนำข้อมูลการสัมภาษณ์ของตนมาจูงใจให้ผู้สัมภาษณ์อื่นตัดสินใจเอนเอียงไปตามแนวความคิดของตน เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ทั้ง 3 รอบแล้ว ผู้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คนจึงนำผลการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบร่วมกัน

ดังนั้น หลังจากที่เราวิเคราะห์ผลพบว่า เหตุผลของการลาออกหรือไม่ผ่านทดลองงาน เนื่องมาจากวัฒนธรรมการทำงานไม่สอดคล้องกับองค์กร จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดทำเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการนำแบบทดสอบบุคลิกภาพที่พัฒนาขึ้น โดย Katharine C. Briggs และ Briggs Myers [MBTI: Myer and Briggs Type Indicators] เพื่อให้ทราบว่าคุณสมุขมีบุคลิก ลักษณะนิสัยเป็นอย่างไร จะได้เป็นเครื่องมือในการคัดกรองคนที่ไม่เหมาะสม

อย่างไรก็ดี องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถเข้าใจได้ว่าแม้ว่าองค์กรจะมีระบบและวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ดีเลิศเพียงใดก็ตาม หากอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรสูง ก็ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความไร้ประสิทธิภาพและความล้มเหลวในการบริหารจัดการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมเล็งเห็นได้ว่า “การป้องกัน” ย่อมดีกว่า “การตามแก้ไขปัญหา” ดังนั้น ความสามารถในการรักษาพนักงานที่ “เก่งและดี” ไว้กับองค์กรได้ยาวนานที่สุด จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน และมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่มั่นคงและต่อเนื่องยาวนาน (Human Resource Focus (vol.59)\_1:ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ)

ข้อจำกัด เนื่องจากระยะเวลาจำกัดทำให้ไม่สามารถที่จะนำเสนอผลการติดตามหลังจากปรับปรุงกระบวนการสรรหาที่นำไปปฏิบัติจริงได้



## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้

1. เพื่อให้เกิดการดำเนินการที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ระดับบริหาร จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อมุ่งเน้นถึงความสำคัญของ คน ในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น
2. เพื่อการประยุกต์ใช้กับองค์กรได้เหมาะสม ควรมีการจัดทำแบบทดสอบบุคลิกภาพ โดยมีการหารูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการปรึกษาจากผู้บริหารเพื่อระบุ คุณสมบัติของบุคลากรที่บริษัทต้องการได้
3. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญกับแบบทดสอบในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก จำเป็นที่จะต้องให้ข้อมูลต่อผู้บริหารที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดการเข้าใจสอดคล้องกัน
4. ควรมีการจัดทำ Competency องค์กร ต่อยอด เพื่อระบุลักษณะที่องค์กรเป็น และ จัดทำ Competency ที่องค์กรต้องการ

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ในเรื่องของเทคนิคการวิจัย ควรใช้หลายหลายรูปแบบ เช่น การใช้เทคนิคเชิง ปริมาณ การจัดสนทนากลุ่ม เป็นต้น
2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเฉพาะองค์กรแห่งเดียว ซึ่งทำให้ไม่เห็นภาพของ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกของที่อื่นว่าเป็นอย่างไร มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือไม่

## บรรณานุกรม

- “ความผิดพลาดของการสัมภาษณ์งาน”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:<http://www.hrcenter.co.th>
- เชาว์ โรจนแสง. (2546). จิตวิทยากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 14.นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชลธิชา วิฑิตกพัทธ์. (2550). การสรรหาและคัดเลือกบุคคลของกลุ่มธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม., สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2547). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- दनัย เทียนพุด และคณะ. (2541). ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: บুকแบงก์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535).องค์กรและการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่7). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- ธีระไชย เอี่ยมเจริญศักดิ์. (2549). การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคล ในอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วน ในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ. (2528). การบริหารเชิงพุทธ. กรุงเทพฯ : บพิศการพิมพ์.
- ปัญญา เอี่ยมสอาด. (2548). การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น ซีบอร์ด (ระยอง). วิทยานิพนธ์ วท.ม.,สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.

## บรรณานุกรม(ต่อ)

- พงศ์ธร พิทักษ์กำพล. (2540). การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม. ขงยุทธ เกษสาคร. (2547). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ บัณฑิตรัชต์.
- วรรณาด แสงมณี. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรีนติ้ง.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (หน้า 1-9). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกรรม
- วิลาส สิงหวิสัย. (2520). การประเมินผลการฝึกอบรม ใน ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม.(หน้า 1-30). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2516). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). การบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ . Human Resource Focus (vol.59)\_1
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Claudio Fernandez-Araoz. (1999) Hiring without Firing ดีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือน July-August 1999
- Hellriegel/Jackson/Slocum . ผลการวิจัยในเรื่องการสรรหาคัดเลือกพนักงาน. p. 356
- Katharine C.Briggs , Briggs Myers. MBTI: Myer and Briggs Type Indicators



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง

### การลดการเกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคล

#### กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ออโต้แอนด์ดี เอเชีย แปซิฟิก จำกัด

แบบสัมภาษณ์ สำหรับ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ  
ตัดสินใจที่มีพนักงานออก/กลุ่มพนักงานที่ออกจากองค์กรด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือไม่ผ่านทดลองงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับคนที่ไม่ควรรับเข้ามาทำงานในองค์กร

1. ความคิดเห็นต่อกระบวนการสรรหา ในปัจจุบัน

\_\_\_\_\_

2. ปัญหาการสรรหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

\_\_\_\_\_

3. สิ่งที่ต้องปรับปรุงในการสรรหาปัจจุบัน

\_\_\_\_\_

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_