

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยพิจารณาแยกเป็นประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. กฎหมาย และระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
2. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
3. แนวคิด หลักการ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล
4. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ
5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
6. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคเคลฟาย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

กฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา และหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา มีดังนี้

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

มาตรา 39 กำหนดให้สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราขการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 23-24)

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำ นวัตกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษา หรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษา ให้เป็นไปตาม ระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการสภาการศึกษา เลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขธิการ คณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2546, หน้า 2, 24, 27) มาตรา 4 ให้ความหมายคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ว่าหมายถึง บุคคลซึ่ง ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายใน เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน และสถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

มาตรา 43 กำหนดให้วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาเป็น วิชาชีพควบคุมตามพระราชบัญญัตินี้ การกำหนดวิชาชีพควบคุมอื่นให้เป็นไปตามที่กำหนดใน กฎกระทรวง

มาตรา 44 ผู้ขอรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพควบคุม ต้องมีคุณสมบัติและไม่มี ลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้ (ก) คุณสมบัติ 1) มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์ 2) มีวุฒิปริญญา ทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง และ 3) ผ่านการปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และผ่านเกณฑ์

การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด (ข) ลักษณะต้องห้าม 1) เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี 2) เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ 3) เคยต้องโทษจำคุกในคดีที่คุรุสภาเห็นว่า อาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ

มาตรา 48 ผู้ซึ่งได้รับใบอนุญาตต้องประพฤติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพตามที่กำหนดในข้อบังคับของคุรุสภา

ดังนั้น ในความเป็นวิชาชีพ บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตในวิชาชีพซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุม โดยผู้ได้รับใบอนุญาตในวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนตามมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพตามที่กำหนดในข้อบังคับของคุรุสภา ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และฐานะของสมาชิกและผู้ประกอบวิชาชีพ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2552 ข, หน้า 37-38, 42) มาตรา 53 (3) กำหนดให้การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารที่ เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 38 ข. (5) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา"

มาตรา 57 กำหนดให้การเปลี่ยนตำแหน่ง การย้ายและการโอนของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ดังนั้น เพื่อนำไปสู่การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา

ก.ค.ศ. ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2552 เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2552 มีมติกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวนี้

ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 เป็นต้นไป ซึ่งสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้แจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวไปยังส่วนราชการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยมีประเด็นโดยสรุปได้ดังนี้ (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2552 ก, หน้า 1-4)

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

1. ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดส่วนราชการนั้น มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาตรี และ 2 ปี สำหรับวุฒิปริญญาโทขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งอื่น ที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
2. ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดส่วนราชการนั้น มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า และมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

การคัดเลือก

ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ดำเนินการในภาค ก โดยรับสมัครเป็นบัญชีจังหวัด ขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านเกณฑ์ภาค ก เป็นบัญชีจังหวัดไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ของทุกจังหวัดแล้ว และจะมีการขึ้นบัญชีภาค ก ทุกจังหวัดเป็นบัญชีรวมไว้ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี นับจากวันประกาศขึ้นบัญชีการดำเนินการสอบภาค ข และ ภาค ค จะรับสมัครจากผู้สอบผ่านภาค ก ในจังหวัดของตนก่อน หากเขตพื้นที่การศึกษาใดบรรจุและแต่งตั้งหมดบัญชีของตนแล้วและไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือกในภาค ก ให้ขอใช้บัญชีรวมจากบัญชีภาค ก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้

เกณฑ์การตัดสิน

เกณฑ์ผ่าน ภาค ก ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ภาค ข และภาค ค ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 คะแนน รวมทุกภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 เรียงลำดับจากผู้ได้คะแนนรวมสูงสุดจากมากไปหาน้อย

การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบ

วิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีและประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งในภาค ก. เป็นการประเมินสมรรถนะและความรู้ความสามารถทางการบริหาร ที่มีน้ำหนักคะแนน 200 คะแนน โดยกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ อ.ก.ค.ศ. ส่วนราชการแล้วแต่กรณี ดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี และประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ในส่วนของสมรรถนะและความรู้ความสามารถทางการบริหารสำหรับการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. 0206.6/ว 11 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2552 ในเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้ การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีและประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งในภาค ก. เป็นการประเมินสมรรถนะและความรู้ความสามารถทางการบริหาร ที่มีน้ำหนักคะแนน 200 คะแนน โดยกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ อ.ก.ค.ศ. ส่วนราชการแล้วแต่กรณี ดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี และประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะทางการบริหาร (คะแนนเต็ม) 100 คะแนน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสาร และการจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์

2. ความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานในหน้าที่ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) ประกอบด้วย 1) การบริหารและการจัดการศึกษา 2) การบริหารแผนและงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานวิชาการ และ 5) การบริหารงานทั่วไป

ภาค ข ความรู้ทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 200 คะแนน) ทั้งนี้ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. ส่วนราชการ แล้วแต่กรณีดำเนินการสอบข้อเขียน หรือทดสอบวิธีอื่นวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

1.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546

1.3 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

1.4 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2551

1.5 พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

1.6 พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง กฎ ก.ค.ศ. และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. ความรอบรู้ทั่วไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

2.1 นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และวาระแห่งชาติ

2.2 แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนราชการที่สังกัด

2.3 พลวัตทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

2.4 การบริหารยุคใหม่ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.5 การพัฒนาระบบราชการ

3. ภาค การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)

3.2 สัมภาษณ์ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลังการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2544 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาและคัดเลือก แล้วมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สอดคล้องเลือก ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยวิธีการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ และให้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 49) ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.2.3 การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.2.4 การรายงานผล
- 2.3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
 - 2.3.2 การตรวจสอบติดตามการผลผลิต
- 2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 2.4.1 ทุนการศึกษา
 - 2.4.2 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 2.4.3 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
 - 2.4.4 การจัดการทรัพยากร
 - 2.4.5 การส่งเสริมการบริหารการจัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย
- 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 2.5.2 การรับเงิน
 - 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 2.5.4 การจ่ายเงิน

- 2.5.5 การนำส่งเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี
 - 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 2.6.2 การจัดทำทะเบียนทางการเงิน
 - 2.6.3 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 2.6.4 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- 2.7.1 การวางแผนจัดหาพัสดุ
- 2.7.2 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ
- 2.7.3 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 2.7.4 การจัดหาพัสดุ
- 2.7.5 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.7.6 การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- 3.1 การวางแผนอัตราจ้าง
- 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การเกลี่ยอัตราจ้างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม
- 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3.5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
- 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.10 การลาศึกษาต่อ
- 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15.1 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง และ

3.15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้กระทำผิดวินัยร้ายแรง

3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการ ไว้ก่อน

3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.18 การอุทธรณ์

3.19 การร้องทุกข์

3.20 การออกจากราชการ

3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการศึกษา

4.3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์

4.3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร

4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

- 4.12 การรับนักเรียน
 - 4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 - 4.14 การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
 - 4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.16 การทัศนศึกษา
 - 4.17 การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน
 - 4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.19 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - 4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา : ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน
 - 4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- จากการศึกษา ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น
พอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบข่ายภาระงานที่ต้องบริหารจัดการให้การ
บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพรวม 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหาร
งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นภาระงานที่ต้องใช้ความรู้และ
ทักษะที่เพื่อยืดคุณภาพของผู้เรียน การได้รับการยอมรับจากชุมชน ตลอดจนความโปร่งใสใน
การบริหารจัดการ ภายใต้ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิด หลักการ การสรรหาและการคัดเลือก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการที่องค์กร
ได้ใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และศิลปะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในองค์กร
ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและ
คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์
การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฟื้นฟูสภาพจากทรัพยากร
มนุษย์ในองค์กร

มอนดี้ และ โรเบิร์ต (Mondy & Robert, 1996, pp. 6-9) ได้กล่าวถึงภารกิจหลักของ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection)

องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน่วยงานตรงตามเวลาที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การได้มาซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 อย่าง คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนเงื่อนไขความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากแหล่งต่าง ๆ ให้มาสมัครงาน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างความสำเร็จของกิจกรรมทั้ง 3 อย่างนี้ เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าบุคคล งาน และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถสู้กับคู่แข่งได้

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits)

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนในที่นี้กำหนดทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง และยังรวมถึงสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ซึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมมิใช่เกิดเนื่องมาจากการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

ความปลอดภัยเป็นการป้องกันพนักงานจากอันตรายต่าง ๆ ที่มีสาเหตุมาจากการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือบาดเจ็บก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีความปลอดภัยในชีวิต ส่วนสุขภาพนั้นหมายถึง สภาพที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและจิตใจ องค์การจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพดี มีความสุขใจ พอใจในการทำงานช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว

5. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)

พนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน หรือระหว่างผูปฏิบัติงานด้วยกัน อย่างไรก็ตามความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น และเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับนายจ้างจำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะผลการวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรู้ใหม่เกิด ความก้าวหน้าทางวิชาการ ขอบข่ายของการวิจัยจะสัมพันธ์กับการกิจหลักทั้ง 5 ประการที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้จะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) เครือข่ายการสื่อสาร ในองค์กรประกอบด้วย ทั้งงานวิจัยและระบบ HRIS จะเป็นศูนย์รวมข้อมูลให้ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นำไปประกอบการพิจารณาวางแผนการบริหารด้านนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

มอนดี้, นอร์ และพรีมีซ (Mondy, Noe, & Premeax, 1996, p. 5) ได้กำหนดกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดความต้องการเฉพาะของงานเฉพาะบุคคลภายในองค์กร และกำหนดแผนความต้องการ
2. การสรรหา (Recruitment) เป็นความต้องการขององค์กรเพื่อค้นหาบุคคลที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. การคัดเลือก (Selection) เป็นการคัดเลือกและจ้างงานบุคคลลงในตำแหน่งเฉพาะภายในองค์กร
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เริ่มตั้งแต่กระบวนการของการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ขององค์กร การฝึกอบรม การกำหนดแผนการดำเนินงานโปรแกรมการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) เป็นการกำหนดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนขององค์กร
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากรในองค์กร
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relation) เป็นการกำหนดสื่อกลางสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสหภาพขององค์กร

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อความเหมาะสมและเกิดความเป็นธรรมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้า ของบุคลากร

โดยในกระบวนการขั้นตอนกลยุทธ์ของการสรรหาและคัดเลือกนั้น จะเริ่มด้วยการสรรหา ซึ่งเป็นการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้ที่ มีหน้าที่รับผิดชอบในการสรรหาจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาบุคคล และดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพ เหมาะสมกับงานให้มาร่วมงานกับองค์กรภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมี ประสิทธิภาพ ภายหลังจากการใช้กลยุทธ์เทคนิคการสรรหาแล้วจึงเป็นกระบวนการขั้นตอนของ การคัดเลือก เพื่อการคัดเลือกบุคคลที่ตรงกับการวิเคราะห์ ตรวจสอบและพิจารณา เพื่อนำไปสู่การ คัดสรรใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 50-52) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารงาน บุคคลที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะมาถึงขั้นแรกของการ บริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งการต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์ เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนของ องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) การมี วิธีการสรรหาบุคคล (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือก คน (Selection) เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมและจำนวนต้องตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal-Process) คือขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนทำงานด้วย กิจกรรม ขั้นแรกสุดที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ ในช่วงแรกจะเป็นการทดลองงาน และเรื่อยไปจนมีการบรรจุ (Placement) และสิ่งที่ต้องทำเป็นระยะตามเวลาต่อเนื่องกันคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาดต่อไป

5. การอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process) คือ ขั้นตอนที่เป็น หน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเราหรือที่เรียกว่า

การอบรม หรือการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลงเพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่าง ๆ

6. การจ่ายตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุดและพอใจเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดี และทำให้ผลผลิตสูงขึ้น งานเหล่านี้ก็คืองานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ๆ

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety, Maintenance Process and Labor Relations) เพื่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท และเพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล (Discipline, Control and Evaluation Process) ในขั้นนี้เป็นการรักษากฎเกณฑ์ ด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหาย และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็หมายถึงการต้องมีกลไกในการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม

สรุปได้ว่าการสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการที่เป็นหลักเกณฑ์ ขั้นตอน แนวทางการพิจารณาตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง ด้วยกระบวนการเริ่มต้น คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการวิเคราะห์งานทั้งด้านคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการและลักษณะของงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อกำหนดความต้องการเฉพาะของงานเฉพาะบุคคลภายในองค์กรและกำหนดแผนความต้องการขององค์กร เพื่อค้นหาบุคคลที่มีศักยภาพจากแหล่งต่าง ๆ ผ่านการวิเคราะห์ ตรวจสอบ พิจารณา และตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการเข้าร่วมงานกับองค์กร

การสรรหาบุคลากร

การสรรหานับเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนดีได้กายอย่างยิ่ง หากทำได้ดี สามารถแสวงหาคนดี ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถสูง มาร่วมทำงานกับองค์กรได้เป็นจำนวนมาก ๆ ก็ย่อมจะส่งผลให้องค์กรนั้น เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้รวดเร็ว มีชื่อเสียงโด่งดังมาก ๆ ได้ กล่าวได้ว่าคน มนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภท (ปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุทธีวงศ์, 2550, หน้า 57)

ความหมายของการสรรหา

นักวิชาการให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้

เวอร์เธอร์ และเดวิส (Werther & Davis, 1981) อธิบายว่า การสรรหาบุคลากร (Personnel Recruitment) คือ กระบวนการค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

เดอเซนโซ และโรบินสัน (DeCenzo & Robbins, 2004, p. 139) การสรรหาเป็น กระบวนการค้นพบผู้สมัครที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์การสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การสรรหาเป็นกิจกรรมเชื่อมโยง (Linking activity) ในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการบุคลากรรับผิดชอบ และกิจกรรมนี้ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มอนดี้, นอร์ และพรีมียอก (Mondy, Noe, & Premeau, 2002, pp. 120-121) อธิบายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงดูดใจบุคคลจำนวนหนึ่ง ในระยะเวลาหนึ่ง ที่พวกเขามีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่เปิดให้ เป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะให้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัคร

เฟรนช์ (French, 2003, p. 234) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการของการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพและกระตุ้นจูงใจให้บุคคลดังกล่าวสมัครเพื่อทำงานให้กับบริษัท ซึ่งเป็นกระบวนการของการกำหนดว่าองค์กรต้องการจ้างบุคคลเพื่อมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542, หน้า 89) อธิบายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความเข้าใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 114) ได้ให้คำจำกัดความว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการ ในการแสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 158) ได้อธิบายว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อดึงดูดใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เขามาร่วมงานในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 119) ได้สรุปความหมายของการสรรหาไว้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้ โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายใน หรือภายนอกองค์กรก็ได้

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547, หน้า 41) ได้สรุปว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง การค้นหา และจงใจให้ผู้สมัครงานที่มีความรู้ประสบการณ์ ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหาเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคล จากแหล่งต่าง ๆ คึงดูบุคคลที่มีศักยภาพ ที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์การการสรรหาบุคลากร สามารถทำได้จาก 2 แหล่งหลัก ๆ คือ สรรหาจากภายในองค์กรและสรรหาจากภายนอกองค์กร

ธัญญา ผลอนันต์ (2549, หน้า 40) ได้ให้ความหมายว่าการสรรหาบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้จงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติตรงตามที่ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 139) ได้สรุปว่าการสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหา และจงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีที่ตรงตามความต้องการขององค์การมาสมัครงาน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

ชูชัย สมิทธิไกร (2552, หน้า 143) อธิบายว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหา และจงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร การสรรหาบุคลากรโดยแท้ที่จริงแล้ว มิได้เป็นเพียงกระบวนการที่ฝ่ายองค์กรเป็นผู้เลือกผู้สมัครงานแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็น กระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้เลือกซึ่งกันและกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการกำหนดคุณสมบัติและกระบวนการ ค้นหาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยการสรรหาบุคคลพิจารณา จากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์และมีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ซึ่งการดำเนินการสรรหาต้องอาศัย ประสบการณ์ วิธีการ และความรู้ที่จะดึงกลุ่มคนที่ตรงกับเป้าหมายขององค์การมากที่สุด

หลักการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานคือ หากคนใด มีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Find the Best Man Available) โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาคัดเลือกบุคคล เข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐาน เช่น สอบตำแหน่งเดียวกันข้อสอบควรจะยากง่ายเท่า ๆ กัน (สมคิด บางโม, 2547, หน้า 154 อ้างอิงจาก Flippo, 1966, p. 133) สอดคล้องกับปราชญา กล้าผจญ และพอดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 59) ที่กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการสรรหา ก็คือ การได้คน

ที่เหมาะสมที่สุด มาปฏิบัติหน้าที่งาน ที่เรียกว่า Put the Right Man to the Right Job นั่นเอง นอกจากนี้ สมิหรา จิตตลดากร (ปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุทธีวงศ์, 2550, หน้า 57 อ้างอิงจาก สมิหรา จิตตลดากร, ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของการสรรหาไว้ว่าองค์กรบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการในการสรรหา จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามหลักการพื้นฐานอย่างมีหลักวิชา รอบคอบ ระมัดระวัง และปฏิบัติงานให้สมกับความเป็นมืออาชีพในด้านนี้ และต้องกระทำอย่างครบวงจรด้วย ซึ่งหลักการพื้นฐานประกอบด้วย

1. ทราบนโยบายแผนอัตรากำลังคน และแนวทางการบริหารอัตรากำลังขององค์กร
2. รู้แหล่งและวิธีการเข้าถึงแหล่งของแรงงานที่ต้องการ
3. ดำเนินการในกระบวนการว่าจ้าง อย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน
4. กระบวนการคัดเลือกอย่างเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายได้ตลอดทั้งกระบวนการ
5. มีการจัดระบบแฟ้มประวัติ (Port Folio) ของพนักงานเป็นอย่างดี และทันสมัยใหม่เสมอตลอดเวลา สามารถเรียกดูได้ทุกเวลา
6. มีวิธีการดำเนินการกับพนักงานใหม่อย่างเป็นระบบ เช่น การปฐมนิเทศ การทดลองงาน และการบรรจุแต่งตั้ง
7. มีระบบการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาสายวิชาชีพ และแผนอัตรากำลังสำรอง

ส่วน แคพเพลลี (2550, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึง การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสามารถสรรหาได้ดังนี้

1. สรรหาจากพนักงานปัจจุบันที่ทำงานอยู่ในองค์กร
2. สรรหาจากภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำงาน
3. ต้องทราบว่าบุคคลลักษณะใดที่เรากำลังสรรหาอยู่ เพื่อจะได้กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสม
4. พึงระลึกไว้ว่า ผลงานที่ผ่านมาของบุคคลนั้น ๆ เป็นสิ่งที่บอกถึงผลงานในอนาคตของเขา
5. พึงระลึกอยู่เสมอว่า การศึกษาที่เหมาะสม+ประสบการณ์ที่เหมาะสม + บุคลิกภาพที่เหมาะสม = ความเหมาะสมที่สุด

6. ระมัดระวังกับดักที่เรียกว่า “เหมือนกับฉัน” เพราะกับดักนี้จะกระตุ้นให้ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะชื่นชอบผู้สมัครที่มีความเหมือนกับตนในด้านต่าง ๆ เช่น ภูมิหลังด้านการศึกษา อายุ เพศ เชื้อชาติ หรืองานอดิเรกต่าง ๆ ในการหลีกเลี่ยงกับดักนี้ให้มุ่งพิจารณาไปที่รายละเอียดของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติของผู้สมัครที่คุณต้องการเป็นหลัก

กระบวนการในการสรรหาบุคลากร

การสรรหา (Recruitment) เริ่มจากการปิดประกาศชักชวนให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด การสรรหามักทำเป็นกระบวนการดังนี้ (สมคิด บาง โม, 2547, หน้า 154-155)

1. เสาะแสวงหาแหล่งผู้มีความรู้ เช่น ในสถานศึกษาต่างๆ ในบริษัท ห้างร้าน รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนในกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ แล้วรวบรวมทำบัญชีรายชื่อไว้

2. ชักจูงให้มาสมัคร โดยวิธีต่าง ๆ เช่น ส่งคนไปชักชวน ปิดประกาศรับสมัครไว้ในที่ชุมนุมชน แหล่งสถานศึกษา โฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ จดหมาย ส่งประกาศรับสมัครไปยังผู้มีความรู้ตามที่รวบรวมรายชื่อไว้ในขั้นที่ 1

วิธีสรรหาดังกล่าวข้างต้นจะเป็นการเปิดวงเลือกให้กว้าง อันเป็นหลักสำคัญของการสรรหาจะทำให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถสมัครมาๆ เพื่อจะได้พิจารณาเลือกเอาคนดีและเหมาะสมที่สุดในขั้นต่อไป

สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 120-124) กล่าวว่า คุณภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ฉะนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการแสวงหา และจงใจบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร ถ้าจำนวนของบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับที่กำหนดมาสมัครกันน้อย องค์กรก็ไม่สามารถมีระบบการจ้างงานที่มีคุณภาพไปได้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งประกอบด้วยคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) จะต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้น ประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางและวิธีการในการสรรหาพนักงานด้วย

ในทางปฏิบัตินั้น การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความเอาใจใส่จากผู้รับผิดชอบ และมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้มีผู้เปรียบเทียบการสรรหาในปัจจุบันว่า เปรียบเสมือนการผลิตสินค้าในตลาดผู้บริโภคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงและค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นในการดำเนินการสรรหาจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจงใจบุคคลที่มีคุณภาพสูงมาสมัครงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่สุด

กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่าต้องการบุคคลประเภทใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับสมัครพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ (Employee Requisition of Managers)

การจัดทำคำขอพนักงานนั้น หน่วยงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการ สำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบรายละเอียดจากใบจ้างแล้ว จึงดำเนินการขั้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จะต้องนำไปพิจารณา ร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร (Job Opening Identified) ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่ เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information)

หลังจากที่กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับสมัครพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ คำพรรณาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การทำการประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) ข้อคิดเห็นหรือ

ข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันนับเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับความต้องการของหน่วยงานปฏิบัติมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน (Job Requirement)

การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับงาน เป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งจะช่วยให้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรพึงประสงค์

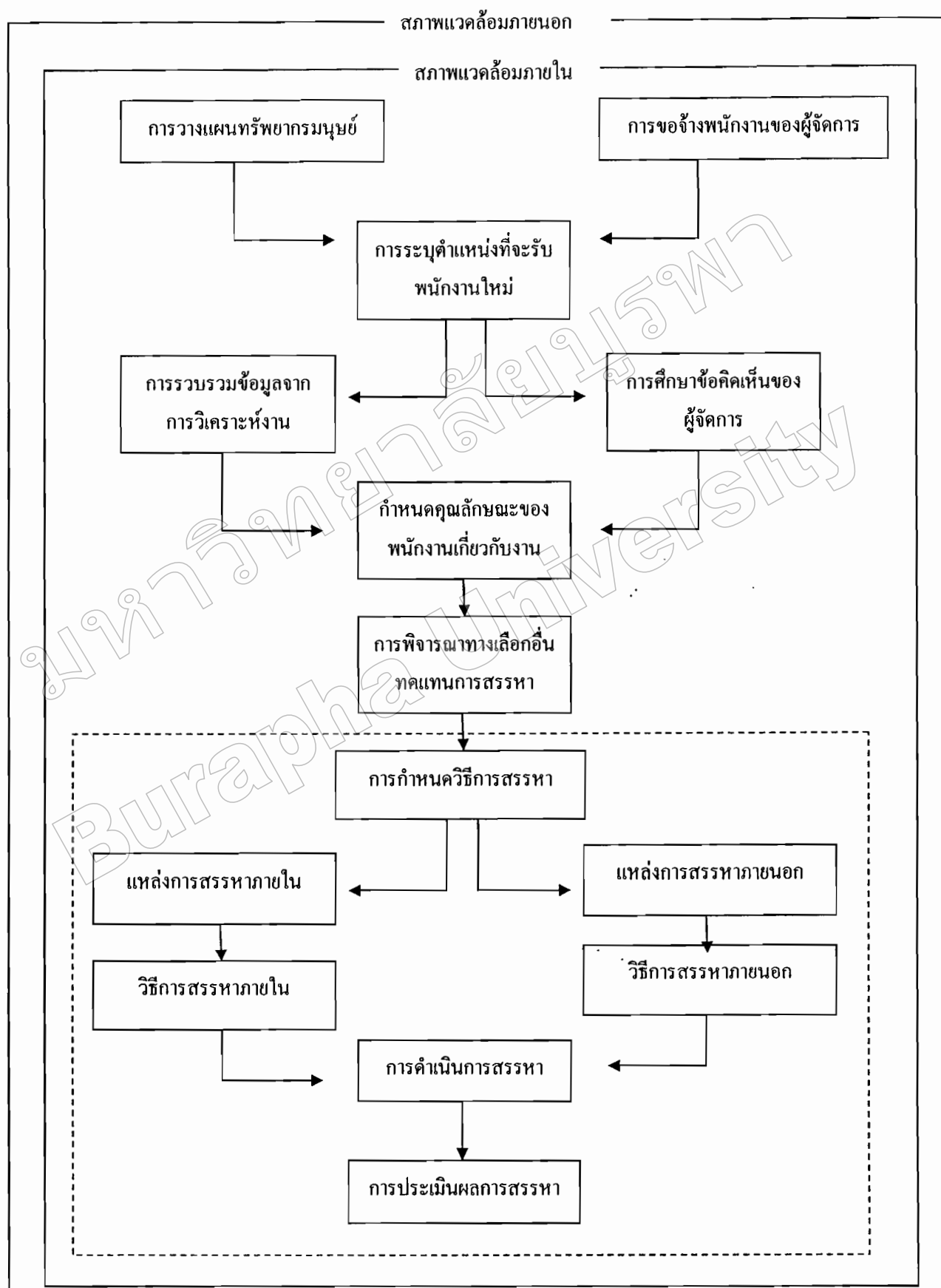
ขั้นตอนที่ 7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา (Alternatives to Recruitment) ในบางครั้งถึงแม้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์กรอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ทางเลือกที่ใช้กันบ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary Employment) การขอเช่าพนักงาน (Employee Leasing) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractor)

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหา และวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งภายในองค์กร และแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหาก็สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กร และวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 9 การดำเนินการสรรหา (Conduct of Recruitment) ผู้สรรหาคำเนินการสรรหาตามวิธีการที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงานให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลจะเป็นการตรวจสอบดูว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดสมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการที่ใช้ในการสรรหา หรืออาจต้องขยายเวลารับสมัครต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

กิจกรรมหลักต่าง ๆ ของกระบวนการสรรหาสามารถสรุปได้ดังภาพที่



ภาพที่ 2 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (สุนันทา เลहनันท์, 2546, หน้า 124)

เวอร์เธอร์ และเดวิส (Werther & Davis, 1986, p. 16 อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, หน้า 144-150) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรว่าควรมีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดจำนวนพนักงาน ลักษณะงาน แหล่งที่จะสรรหา และวิธีการที่จะให้มีบุคลากรมาสมัครเข้ามาทำงานจำนวนมากพอ เพื่อจะได้มีโอกาสเลือกผู้ที่มีคุณภาพ การที่องค์กรจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ดี องค์กรจะต้องมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น แหล่งพนักงาน วัฒนธรรมพื้นฐานของพนักงาน และการศึกษาของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร

2. กำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร กรณีจะเพิ่มพนักงานใหม่ เมื่อต้องการขยายงานหรือแทนพนักงานเดิม และต้องปรับปรุงงานขององค์กรใหม่ จะต้องกำหนดลักษณะของงานที่เพิ่มว่ามีลักษณะอย่างไร และลักษณะงานเช่นนั้นต้องการพนักงานประเภทใด มีทักษะหรือความรู้ความสามารถเช่นไร เพื่อนำมากำหนดตำแหน่งงาน ลักษณะของตำแหน่งงาน จึงจะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามลักษณะงาน เรียกว่าหาคนให้ตรงกับงาน

3. กำหนดคุณสมบัติ เป็นการกำหนดรายละเอียดความต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไรตามปกติจะระบุคุณวุฒิ เช่น จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รวมทั้งสาขาวิชา ประสบการณ์ทำงาน และความสามารถเฉพาะ เป็นต้น

4. วิธีการสรรหา หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดึงดูดให้บุคคลมาสมัครรับการคัดเลือกเพื่อให้สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะและคุณภาพตามต้องการ

ซูซีย์ สมิตธิไกร (2552, หน้า 149-150) ได้เสนอกระบวนการสรรหาบุคลากรว่าควรมีขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนบุคลากร การระบุตำแหน่งที่ต้องการสรรหา การระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน การกำหนดวิธีการสรรหา และกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยอธิบายว่าการระบุตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรนั้น เป็นการพิจารณาจากแผนงานบุคลากร (Human Resource Plan) ขององค์กร และการร้องขอเป็นกรณีพิเศษจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ แผนงานบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการสรรหาบุคลากร เพราะจะทำให้ทราบว่ามีความต้องการอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรเฟรนช์ (French, 2003, p. 234) กล่าวถึง กระบวนการสรรหาไว้ดังนี้

1. ทำความเข้าใจตลาดแรงงาน ประกอบด้วย ขอบเขตของตลาดแรงงาน รูปแบบของแรงงานที่มีศักยภาพ เงื่อนไขของสภาพเศรษฐกิจในตลาดแรงงาน และการสร้างความน่าพอใจขององค์กร

2. การกำหนดทรัพยากรลูกจ้าง ประกอบด้วย ลูกจ้างครั้งแรก ลูกจ้างที่องค์กรไม่พึงพอใจ ลูกจ้างที่องค์กรพึงพอใจแต่จะต้องถูกนำมาพิจารณาในเรื่องของการจ้างงาน และแรงงานที่ไม่มีการจ้างงาน

3. วิธีการของการสรรหา ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ โดยหน่วยงานจ้างงานของภาครัฐ โดยหน่วยงานจ้างงานของภาคเอกชน โฆษณาประชาสัมพันธ์ แผนการสรรหาของสถานศึกษา สรรหาผ่านสหภาพแรงงาน และติดต่อสถาบันวิชาชีพ

เดสเลอร์, เกรย์ (2550, หน้า 44) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกไว้ดังนี้

1. วางแผนกำลังคนและคาดการณ์ความต้องการกำลังคนเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับ
2. กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก
3. กำหนดให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับงาน
4. ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจสอบประวัติ ภูมิหลัง และการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน
5. กำหนดให้ผู้สมัครได้รับการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครทั้งหลาย เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 144-146) ได้เสนอกระบวนการสรรหาพนักงานไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดจำนวนพนักงาน ลักษณะงาน แหล่งที่จะสรรหา และวิธีการที่จะให้มีบุคลากรมาสมัครเข้าทำงานจำนวนมากพอ เพื่อจะได้มีโอกาสเลือกผู้ที่มีคุณภาพ การที่องค์กรจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ดี องค์กรจะต้องมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น แหล่งพนักงาน วัฒนธรรมพื้นฐานของพนักงาน และการศึกษาของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร
2. กำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร กรณีจะเพิ่มพนักงานใหม่ เมื่อต้องการขยายงานหรือแทนพนักงานเดิม และต้องปรับปรุงงานขององค์กรใหม่ จะต้องกำหนดลักษณะของงานที่เพิ่มว่ามีลักษณะอย่างไร และลักษณะงานเช่นนั้นต้องการพนักงานประเภทใด มีทักษะความรู้ความสามารถเช่นไร เพื่อนำมากำหนดตำแหน่งงาน ลักษณะของตำแหน่งงาน จึงจะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามลักษณะงาน เรียกว่าหาคนให้ตรงกับงาน

3. กำหนดคุณสมบัติ เป็นการกำหนดรายละเอียดว่าต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร ตามปกติจะระบุคุณวุฒิ เช่น จบการศึกษาปริญญาตรี รวมทั้งสาขาวิชา ประสบการณ์ทำงาน และความสามารถเฉพาะ เป็นต้น

4. วิธีการสรรหา หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดึงดูดให้บุคคลมาสมัครรับการคัดเลือก เพื่อให้สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะและคุณภาพตามต้องการ

สรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการค้นหาและสนใจบุคคลที่มีทัศนคติ ความรู้ ความสามารถศักยภาพ ประสบการณ์และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ที่เปิดรับสมัคร ผ่านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทั้งจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร ภายใต้อำนาจของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย โดยตั้งอยู่บนหลักการของความเสมอภาค และมีมาตรฐาน เพื่อจะได้มีโอกาสเลือกบุคคลที่ดีมีคุณภาพ เหมาะสมกับลักษณะของงานในตำแหน่งที่สรรหา

วิธีการสรรหาบุคลากร

หลังจากที่องค์กรมีความต้องการกำลังคน และได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน แล้วก็จะเป็นขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเข้ามาแทนในตำแหน่งที่ว่าง หรือเข้ามาทดแทนอัตรา กำลังคนเนื่องจากมีปริมาณงานเพิ่มขึ้น หรือ มีการขยายภารกิจขององค์กรออกไป โดยกลุ่มงาน ที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคคล จะต้องวางแผนการสรรหาบุคคล โดยมีการพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิควิธีการสรรหาที่จะเป็นวิธีดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้สามารถสื่อสารข้อความในการสรรหาไปถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการได้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด นอกจากการวางแผน การสรรหาแล้วยังรวมความไปถึงการพิจารณาไปถึงแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย

เคนนิง (Kenneth, 2010, p. 107) มีความเห็นว่านายจ้างอาจใช้วิธีการสรรหาที่มีความ หลากหลายและแตกต่างกันในการค้นหากลุ่มผู้สมัคร โดยการสรรหานี้แบ่งออกอาจประกาศสรรหา ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ สรรหาในมหาวิทยาลัย สรรหาผ่านเว็บบอร์ดทางอินเทอร์เน็ต สรรหาผ่านทาง หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เข้าไปมีส่วนร่วมในงานรับสมัครงาน สรรหาผ่านการอ้างอิงของลูกจ้าง หรือ ใช้หน่วยงานตัวแทนในการจ้างงาน หรือจ้างบริษัทในการจัดการเรื่องการสรรหา ซึ่งวิธีการ สรรหาในรูปแบบที่แตกต่างกันนั้นจะให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันเช่นกัน

วิธีการสรรหาอาจจำแนกได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ แหล่งกำลังแรงงานภายในองค์กร (Internal Recruitment) และแหล่งกำลังแรงงานภายนอกองค์กร (External Recruitment) การสรรหา บุคลากรทั้งสองแหล่งนี้ต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่มักใช้ การสรรหาทั้งสองแหล่งควบคู่กันไป เพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด (สุภาพร พิศาลบุตร, 2550, หน้า 119)

แนวทางปฏิบัติในการสรรหาทั้ง 2 วิธีมีลักษณะดังนี้

1. การสรรหาจากภายใน

มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore) กล่าวว่า การสรรหาภายในเป็นแหล่งที่ดีที่สุดของผู้สมัครในองค์กรที่มีการพัฒนาและมีความมั่นคง การสรรหาภายในต้องการการสนับสนุนที่ดีจากกระบวนการทรัพยากรมนุษย์อื่น เพราะว่ากระบวนการสรรหาภายในที่จัดการไม่ดีจะนำไปสู่ความผิดพลาดของผู้จัดการและลูกจ้างในองค์กร การวางแผนสำหรับการสืบทอดตำแหน่งและความสอดคล้องที่ดีของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องการความมั่นใจต่อความสำเร็จของการสรรหาภายใน การสรรหาภายในเป็น โอกาสของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานให้กับบุคลากรในองค์กร แต่ประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหาภายในต้องการความช่วยเหลือการสนับสนุนจากกระบวนการอื่นที่ให้ผู้จัดการเพิ่มเติมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน และผู้สมัครควรรู้จักองค์กรและรูปแบบหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการกำหนดข้อมูลการบริหารจัดการเกี่ยวกับภูมิหลังของข้อมูล

สุนันทาเลาหันันท์ (2546, หน้า 130) กล่าวถึง การสรรหาจากภายในว่า เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายในหน่วยงานของตนเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ กล่าวคือ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง แทนที่จะประกาศรับสมัครรับบุคคลภายนอกก็จะประกาศรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดให้มาสอบแข่งขัน หรือมารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม การสรรหาโดยวิธีนี้มักเป็นการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 164) กล่าวว่า การสรรหาผู้สมัครจากภายใน Promotion from within ก็คือ การที่ให้โอกาสเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลที่อยู่กับบริษัทแล้วเป็นลำดับแรก โดยจะพิจารณาและให้โอกาสก่อนที่จะรับบุคคลภายนอกสอดคล้องกับงบบุคลากร วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 142) ที่กล่าวว่า การสรรหาจากภายในองค์กรเป็นการเลือกจากพนักงานขององค์กร ขึ้นมาดำรงตำแหน่งใหม่และชูชัย สมิทธิไกร (2552, หน้า 150-151) ที่กล่าวว่า การสรรหาจากภายในองค์กรคือ การเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

วิธีการสรรหาจากภายใน

ในการสรรหาจากภายใน (Internal Recruiting Methods) นั้นองค์กรสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่แสวงหาผู้สมัครภายในองค์กรเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้ แต่ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่ทราบได้ว่าพนักงานปัจจุบันคนใดบ้างที่สนใจในตำแหน่งว่างเหล่านั้น ผู้สรรหา

จึงจำเป็นต้องแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างให้พนักงานได้รับทราบ วิธีการสรรหาจากภายในที่ใช้กันทั่วไปมี 4 วิธี ดังนี้ (สุนันทา เลานันทน์, 2546, หน้า 131-134)

1. การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (Job Posting)

การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างเป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้กับพนักงานในองค์การทราบอย่างทั่วถึง โดยกระบวนการจัดทำเริ่มด้วยการจัดทำแผ่นประกาศมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงาน เช่น คำพรรณนาลักษณะงานอย่างย่อ ๆ คุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษา หรือการฝึกอบรมทักษะหรือความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน ต่อจากนั้นจึงมีการติดประกาศตามสถานที่ที่กำหนดในหน่วยงาน และอาจรวมถึงวิธีอื่น เช่น การแจ้งในจดหมายข่าวหรือสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์อื่น ๆ การแจ้งทางไปรษณีย์ และหนังสือเวียนในหน่วยงาน เป็นต้น นอกจากนี้สามารถสื่อสารข้อมูลดังกล่าวผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งพนักงานสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก

2. การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (Job Bidding)

การรับสมัครแข่งขันจะทำความคุ้นเคยกับการปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง พนักงานผู้สนใจและมีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ในประกาศสามารถสมัครแข่งขันได้ สำหรับการตัดสินนั้นอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ พิจารณาจากพนักงานอาวุโสสูงสุด จากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วน หรือพิจารณาตัดสินจากผู้ที่ทำคะแนนได้สูงสุดในการสอบ เป็นต้น ทั้ง 2 กรณีผู้มีสิทธิสมัครจะต้องเป็นพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เท่านั้น

การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างและการรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร และแจ้งให้พนักงานผู้ประสงค์จะสมัครอย่างทั่วถึง

2.2 จัดทำแผ่นประกาศที่มีข้อความครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงระบุภารกิจหลัก ความรับผิดชอบ และงานพิเศษที่ผู้สมัครจะต้องทำ

2.3 จัดทำรายละเอียดคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงจะมี เช่น ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การศึกษาหรือความรู้พิเศษ

2.4 สื่อสารตำแหน่งงานว่างให้พนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยใช้วิธีการแจ้งข่าวหลาย ๆ รูปแบบ

2.5 กำหนดระยะเวลาการปิดประกาศและเงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ ให้ชัดเจน

2.6 มีระบบการทบทวนและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่พนักงานในองค์การให้การยอมรับ

3. การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals)

การเสนอแนะของพนักงานในองค์กรเป็นอีกวิธีหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปพนักงานขององค์กรย่อมจะไม่เสนอผู้ที่ทำงานไม่ดีเพราะเป็นการเสี่ยงกับชื่อเสียงของตนเอง ผู้ที่ได้รับการเสนอแนะมักจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี เพราะผู้เสนอแนะบางคนสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานในสภาพที่แท้จริงได้ดีกว่าการโฆษณาผ่านสื่อ เช่น หนังสือพิมพ์ หรือองค์กรรับสมัครงาน ดังนั้น การรับข้อเสนอแนะของพนักงานจึงเป็นวิธีการที่ดีในการแสวงหาพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่หาคนบรรจุได้ยาก เช่น ตำแหน่งพนักงานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือวิศวกรบางสาขา เป็นต้น บางองค์กรถึงกับเสนอให้รางวัลแก่พนักงานผู้แนะนำด้วยเพื่อตอบแทนข้อเสนอแนะที่ได้รับ เพราะช่วยให้องค์กรมีโอกาสได้พนักงานที่มีคุณภาพโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา

4. ระบบการบันทึกข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerized Record Systems)

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้า มีการสร้างฐานข้อมูลของบุคลากรลงในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลที่สมบูรณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร ข้อมูลเหล่านั้นได้แก่ ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ด้านการทำงาน ทักษะและความสามารถ ความสามารถพิเศษ ระดับเงินเดือน และคุณสมบัติอื่น ๆ เมื่อมีตำแหน่งว่างผู้สรรหาจะดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานทั้งหมดในองค์กรจากฐานข้อมูลได้ภายในช่วงเวลาเพียงไม่กี่นาที และสามารถระบุชื่อพนักงานผู้สมควรจะได้รับการเสนอให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างรวดเร็ว

เดสเลอร์, เกรย์ (2550, หน้า 53) ได้กล่าวถึง แหล่งการสรรหาผู้สมัครภายในองค์กร (Internal Sources Candidates) ว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการสรรหาภายใน อาจใช้วิธีการดังนี้

1. การประกาศตำแหน่ง (Job Posting) หมายถึง การเปิดตำแหน่งที่ว่างโดยประกาศตามบอร์ดประกาศของบริษัทหรือตามเว็บไซต์สมัครงาน โดยมีการกำหนดคุณลักษณะ ได้แก่ คุณสมบัติต่าง ๆ หัวหน้างาน ตารางเวลาทำงาน และอัตราเงินเดือน การประกาศตำแหน่งว่างภายในองค์กรทำให้ง่ายต่อการโยกย้ายและการเลื่อนขั้นของผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมภายในองค์กร

2. บันทึกการทำงาน (Personnel Records) มีความสำคัญในการสรรหาภายในเช่นกัน การตรวจบันทึกการทำงานรวมถึงใบสมัครงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานผู้ใดสามารถเลื่อนขั้นขึ้นไปได้ ซึ่งไม่รวมถึงพนักงานที่มีคุณสมบัติด้านการศึกษา และระดับทักษะต่ำ การตรวจบันทึกการทำงานทำให้สามารถมองเห็นได้ถึงผู้มีความสามารถเลื่อนขั้นขึ้นไปได้ เมื่อได้รับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะเพื่อจะได้เข้าสู่ตำแหน่งที่เปิดว่าง

3. การสำรวจทักษะโดยคอมพิวเตอร์ (Computerized Skill Banks) สามารถใช้ในการพิจารณาคุณสมบัติผู้ที่เหมาะสมภายในองค์กร

ปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 59) กล่าวถึง การสรรหาจากภายในองค์กรว่าเมื่อองค์กรมีตำแหน่งว่างลงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสรรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองได้ 2 วิธี ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาเลือกเอง โดยอาจพิจารณาจากผลงาน บันทึกประวัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน อาจมีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน เพื่อร่วมตัดสินใจในการเลือกสรรบุคลากร และ 2) ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในองค์กรด้วยกันอย่างเปิดเผย และแจ้งให้ผู้มีสิทธิสมัคร ได้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนแน่นอน

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 151-157) กล่าวว่า การสรรหาจากภายในองค์กรโดยทั่วไปมักกระทำโดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันอย่างเป็นทางการ (Job Posting) วิธีการนี้มีจุดประสงค์เพื่อแจ้งให้บุคลากรปัจจุบันขององค์กรทราบถึงตำแหน่งว่างที่มีอยู่ในขณะนั้น โดยปกติแล้ว องค์กรมักจะติดประกาศไว้บนป้ายประกาศ หรือประกาศในหนังสือจุลสารข่าวภายใน หรือผ่านระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร พนักงานซึ่งคิดว่าตนเองมีคุณสมบัติเหมาะสมตามประกาศก็สามารถจะไปสมัครได้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2. การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการ วิธีการนี้อาจกระทำได้ในหลายรูปแบบ คือ ผู้บริหารของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คัดเลือก และเลือกจากแผนภูมิการทดแทน (Replacement Chart)

3. การวางแผนและการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Planning and Pathing) คือ การที่องค์กรแสดงความใส่ใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน โดยจัดให้มีการวางแผนและการจัดทำเส้นทางอาชีพของพนักงาน การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) หมายถึง กระบวนการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลสามารถจะก้าวเดินไปได้ในช่วงชีวิตการทำงานของเขา (ชูชัย สมितिไกร, 2552, หน้า 155, อ้างอิงจาก Mathis & Jackson, 2000) โดยทั่วไปแล้ว การจัดทำเส้นทางอาชีพสามารถกระทำได้ 2 แนวทางคือ การวิเคราะห์แบบแผนการเลื่อนตำแหน่งในอดีต และการวิเคราะห์หมวดหมู่งาน

ข้อดีและข้อจำกัดของการสรรหาบุคลากรจากภายใน

การสรรหาจากภายในมีข้อดี ดังนี้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 156) ได้กล่าวถึง ข้อดีของการสรรหาจากภายในไว้ดังนี้

1. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรขององค์กร
2. เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกน้อยกว่า

3. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อการรักษาความลับได้ดี

4. รู้ภูมิหลังและความรู้ความสามารถที่ชัดเจน

ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุขทิวส์ (2550, หน้า 60) ได้กล่าวถึง ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมขวัญ กำลังใจของพนักงาน เพราะองค์กรให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายในก่อน (เลือกยอมขึ้นกว่าน้ำ อย่าเห็นชีวิตกว่าไส้ ฯลฯ) ผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสดี มีอนาคตรุ่งเรืองสดใสอยู่ มองเห็นหนทางที่ตนเองจะได้พัฒนาก้าวหน้าสูง ๆ ขึ้นไปในองค์กรของตนเองนั้น ทำให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจสูง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และต่อหน้าที่งาน ผู้บังคับบัญชาที่ตาแหลม มีวิสัยทัศน์ ไกล ย่อมสามารถมองเห็นแวว หรือขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรของตนว่าผู้ใด มีความเหมาะสม ที่จะได้รับการฝึกฝน อบรม หรือจะส่งเขาตัวมาปฏิบัติหน้าที่สำคัญบางอย่าง ปฏิบัติการเช่นนี้เป็นการ “ปั้นดินให้เป็นดาว” (From Dust to Star) หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นการสร้าง ทายาทเอาไว้ปฏิบัติงานสำคัญแทนตน (Successor) นั่นเอง

2. ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะจัดภายในองค์กรเอง เป็นการภายใน ไม่ต้องมีการอบรม แนะนำให้พนักงานรู้จัก เพราะทุกคนต่างก็คุ้นกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรบริษัทอยู่แล้ว ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ก็คือ การอบรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งงานใหม่ ที่เขาจะไปรับหน้าที่นั้น ๆ เท่านั้น

นนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 143) กล่าวถึง ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในไว้ดังนี้

1. มีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานอยู่แล้ว
2. ช่วยสร้างความเชื่อมโยง ความผูกพันของพนักงานต่อการ เนื่องจากคุ้นเคย กับเป้าหมายและวัฒนธรรม
3. เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน
4. ก่อให้เกิดการวางแผนอาชีพสำหรับพนักงานแต่ละคน มองเห็นความก้าวหน้าของตน
5. ช่วยให้ดำรงคุณธรรมในองค์กร เกิดการยอมรับพนักงานภายในกันเอง

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 159) กล่าวถึง ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายใน องค์กรไว้ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
2. สามารถประเมินความสามารถของพนักงานได้แม่นยำกว่า
3. เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง
4. สร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดี

5. ก่อให้เกิดการสืบทอดตำแหน่ง

ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายในอาจมีที่พึงเกิดขึ้น ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 130) กล่าวถึง ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายในไว้ดังนี้

1. สูญเสียโอกาสที่จะได้พนักงานที่มีคุณภาพดีจากแหล่งภายนอกเข้ามาทำงาน
2. วิธีการทำงานหรือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไม่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากขาด “เลือดใหม่”

(New Blood) ที่จะเสนอรูปแบบที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิม

3. การโจมตีทำลาย (Raiding) ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ซึ่งตำแหน่งเดียวกันจะมีสูงขึ้น ทำให้เกิดข้อขัดแย้งภายในขึ้นได้

4. การเมืองภายในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการสรรหาจากภายในได้มาก มีการวิ่งเต้นทางการเมืองเพื่อให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

5. พนักงานจำนวนหนึ่งคิดว่าตนควรได้รับโอกาส หากมีการปฏิเสธด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตามมักจะเกิดความไม่พอใจ อาจนำไปสู่ความท้อแท้และความเฉื่อยชาได้

สมคิด บางโม (2547, หน้า 156) กล่าวถึง ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายในไว้ดังนี้

1. มีโอกาสสรรหาและคัดเลือกได้ไม่กว้างขวางมากนัก
2. บุคลากรที่เลือกได้มักมีความคิดไม่แตกต่างจากคนอื่นมากนัก ทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในองค์กร

3. บรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรอาจจะเฉื่อยชาเช่นเดิม ขาดการกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาขึ้น

4. บุคลากรที่เลือกได้มีความรู้ความสามารถจำกัด ไม่สูงกว่าที่มีอยู่

5. บุคลากรที่เลือกได้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาในองค์กรได้

เพราะอาจเกรงใจกันหรือไม่กล้า

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 159) กล่าวถึงข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรไว้ดังนี้

1. สืบทอดความคิดและการกระทำแบบเก่า (Inbreeding)
2. อาจทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
3. เกิดการเล่นการเมืองเพื่อแย่งตำแหน่ง
4. จำเป็นต้องมีโครงการพัฒนาผู้บริหารที่ดี

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากรจากภายในมีข้อดีและข้อจำกัดดังนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายใน

1. ประหยัดค่าใช้จ่าย
2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจบุคลากรภายในองค์กร สามารถสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรได้ดี

3. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

4. ก่อให้เกิดการสืบทอดตำแหน่ง

5. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพคุณภาพในการประเมินความสามารถบุคลากรในองค์กร

ข้อจำกัดของการสรรหาบุคลากรจากภายใน

1. สูญเสียโอกาสที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพดีจากแหล่งภายนอก
2. ขาดความสร้างสรรค์และวิธีแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน
3. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกมีความรู้ ความสามารถจำกัด ไม่สูงกว่าที่องค์กรมีอยู่
4. ขาดการกระตุ้น ฐองใจภายในองค์กร ทำให้บรรยากาศในองค์กรเกิดความเฉื่อยชา
5. โอกาสในการสรรหาและคัดเลือกไม่เปิดกว้าง
6. อาจทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่ง

การสรรหาจากภายนอก

สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 130) กล่าวถึง การสรรหาจากภายนอกว่าเป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายนอกหน่วยงาน โดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาสมัคร เพื่อสอบแข่งขันเข้าดำรงตำแหน่งตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งขั้นตอนในการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา การแสวงหาแหล่งกำลังคน การประกาศรับสมัคร การตรวจใบสมัครจนกระทั่งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน วิธีนี้มักนิยมใช้ในการรับพนักงานระดับต้น ๆ ในเวลาที่ขยายกิจการ หรือในกรณีที่ไม่สามารถสรรหาบุคลากรภายในที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้สอดคล้องกับงนงูช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 142) ที่กล่าวว่า การสรรหาจากภายนอกองค์การเป็นการคัดเลือกจากบุคคลภายนอกองค์การเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท

ชไนเดอร์ และชมิท (Schneider & Schmitt, 1986) กล่าวถึง การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ (External Recruitment) ว่าเป็นการค้นหาและจงใจให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การได้พิจารณาแล้วว่า ไม่มีบุคลากรภายในคนใดที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่

วิธีการสรรหาจากภายนอก

เมื่อองค์กรต้องการสรรหานักงานระดับต้น ๆ หรือแสวงหา “เลือดใหม่” เข้ามาทำงาน ทำให้จำเป็นต้องใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก (External Recruiting Methods) ในขณะที่มีความขาดแคลนแรงงานในบางสาขา องค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการสรรหา ซึ่งวิธีการสรรหาจากภายนอกที่ใช้กันทั่วไปมี 9 วิธี ได้แก่ (สุนันทา เลาหันทน์, 2546, หน้า 134-140)

1. ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (Walk - ins)

ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่และกรอกข้อมูลต่าง ๆ ลงในใบสมัคร โดยองค์กรจะรวบรวมไว้จนกระทั่งมีตำแหน่งว่างต้องการบรรจุพนักงาน ผู้สรรหาจะพิจารณาจากประวัติย่อ (Resume) ที่รวบรวมไว้ และติดต่อขอสัมภาษณ์ดำเนินตามขั้นตอนการคัดเลือกต่อไป วิธีนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกันและมักจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและมีความมั่นคง

2. ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (Write - ins)

วิธีนี้คล้ายกับวิธีแรก จะต่างตรงที่ผู้สมัครใช้วิธีเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์กรประกาศแจ้งความจำนงค์ไว้ หรือรับรู้จากแหล่งอื่น แนวปฏิบัติที่ผู้สมัครมักจะส่งประวัติย่อมาประกอบการพิจารณาด้วย พร้อมสถานที่ที่ติดต่อได้ เมื่อองค์กรมีตำแหน่งว่างหรือมีความสนใจผู้สมัครคนใดเป็นพิเศษ สามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้

3. การสมัครผ่านระบบการสื่อสาร โทรคมนาคม (Telecommunication)

ผู้สมัครสามารถสมัครได้ในสองลักษณะ คือ สมัครผ่านทางโทรสาร และสมัครผ่านทางคอมพิวเตอร์ ช่องทางแรกนั้นผู้สมัครส่งประวัติย่อหรือหลักฐานประวัติการทำงานมาให้โดยตรงทางโทรสาร ส่วนช่องทางหลังอาศัยเครือข่ายของระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) เช่น ในรูปของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า E-mail หรือผ่านทางโปรแกรม Windows แล้วบริษัทที่สนใจก็สามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้ในทันที เพราะจะมีจดหมายไปปรากฏที่หน้าจอคอมพิวเตอร์ของผู้สมัครงานที่บ้านได้เลย

4. การโฆษณารับสมัคร (Advertising)

การโฆษณารับสมัคร หมายถึง ความพยายามที่จะประกาศให้บุคคลทั่วไปได้ทราบว่า มีตำแหน่งว่างในองค์กร โดยแจ้งผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ แผ่นป้ายโฆษณาและแผ่นโปสเตอร์ เป็นต้น การโฆษณามีข้อดีเพราะสามารถเข้าถึงผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก และสามารถเลือกกลุ่มผู้สมัครสำหรับงานบางงานได้ สื่อที่นิยมใช้มากที่สุดคือ หนังสือพิมพ์ ในการเตรียมการสรรหาโดยการโฆษณาไม่เพียงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา หากยังต้องการความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ และกำหนดเนื้อหาของข้อความให้เป็นที่น่าสนใจ สามารถดึงดูดและจูงใจให้บุคคล

มาสมัครงาน เนื้อหาของข้อความจะต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อกำหนดและเงื่อนไขของงานและสภาพการจ้างงาน การให้ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยถ่วงถ่วงผู้สมัครได้ระดับหนึ่ง เพราะคนที่อ่านหรือได้ฟังประกาศจะได้ทราบว่าตนมีสิทธิ์จะสมัครได้หรือไม่ บางครั้งในทางปฏิบัติ อาจพบว่า ถึงแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไว้ชัดเจนในการโฆษณา แต่ผู้สมัครหลายคนซึ่งมีคุณสมบัติไม่ครบอาจจะสนใจ และสมัครด้วยความหวังว่านายจ้างอาจจะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบไม่ได้

5. การติดต่อกับสถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

สถาบันการศึกษาในที่นี้หมายถึงโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย อาจกล่าวได้ว่าสถาบันการศึกษาเป็นแหล่งของผู้สมัครวัยเริ่มทำงานที่มีความรู้แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน โรงเรียน อาจเป็นแหล่งของผู้สมัครงานด้านธุรการและงานที่ใช้แรงกาย (Blue Collar Job) ขณะที่วิทยาลัยเฉพาะทางเป็นศูนย์รวมของผู้มีความรู้และทักษะด้านงานเทคนิคสายปฏิบัติการ ส่วนมหาวิทยาลัยนั้นประกอบด้วยผู้สมัครที่มีความรู้ทางวิชาการในระดับสูง เป็นแหล่งสรรหาของงานในสำนักงาน (White Collar Job) อย่างไรก็ตามความเหมาะสมของผู้สำเร็จการศึกษาที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานนั้นยังขึ้นอยู่กับสาขาวิชาที่เรียนมาด้วยวิชาชีพบางสาขาประสบปัญหาขาดแคลนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เทคนิคการสรรหาอื่นควบคู่ไปด้วยเพื่อจูงใจผู้สมัคร เช่น การให้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาในอัตราดอกเบี้ยต่ำให้การฝึกงาน และให้ทุนการศึกษา เป็นต้น เมื่อสำเร็จแล้วจะต้องมาทำงานให้กับองค์กร

6. การติดต่อกับสำนักจัดหางาน (Employment Agencies)

สำนักจัดหางานมีทั้งของภาครัฐบาลและภาคเอกชน นับว่าเป็นแหล่งการสรรหาภายนอกที่สำคัญเพราะบรรดาผู้สมัครที่ประสงค์จะหางานทำ (Job Seeker) มาใช้บริการ ในส่วนของรัฐบาล เช่น กรมประชาสัมพันธ์และกรมแรงงาน จะให้บริการหางานแก่ผู้สนใจโดยไม่คิดค่าบริการ เมื่อหน่วยงานต้องการคนงานก็สามารถติดต่อแจ้งความต้องการไป แล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะส่งคนมาให้ และยังมีบริการให้การฝึกอบรมคนงานทางด้านวิชาชีพต่าง ๆ ด้วย

7. การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร (Executive Search Firms)

บริษัทแสวงหาผู้บริหารจะแตกต่างจากสำนักจัดหางาน กล่าวคือ สำนักจัดหางานจะช่วยผู้สมัครหางานที่ต้องการ ส่วนบริษัทแสวงหาผู้บริหารจะช่วยหน่วยงานหาผู้สมัครที่เหมาะสม ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับสูง โดยคิดค่าตอบแทนจากนายจ้างเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างทั้งปี ในบางครั้งจึงเรียกวิธีนี้ว่า “นักล่าผู้บริหารฝีมือดี” (Headhunter)

8. การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs)

การจัดตลาดนัดแรงงานเป็นวิธีการสรรหาที่บรรดาเหล่านายจ้างได้ดำเนินการเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พบปะกับตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ และจุดใจผู้สมัครเหล่านั้นให้สมัครงานและขอรับการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ คือสามารถพบปะผู้สมัครเป็นจำนวนในระยะเวลาอันสั้นซึ่งโดยทั่วไปจะจัดงานครั้งละ 1-2 วัน และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

9. การติดต่อกับสหภาพแรงงาน (Labour Unions)

วิธีนี้นิยมใช้กันในประเทศมากกว่าในประเทศไทย เนื่องจากในประเทศบรรดาคนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทต่าง ๆ และสหภาพแรงงานจะทำสัญญากับนายจ้างว่าในการว่าจ้างคนงานใหม่เข้าทำงานจะต้องจ้างแต่สมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทนั้น ๆ เท่านั้น จะจ้างคนงานอื่นไม่ได้ โดยทางสหภาพแรงงานจะเป็นผู้จัดหาคนมาให้ สำหรับในประเทศไทยนั้นบรรดานายจ้างยังไม่นิยมใช้วิธีนี้ในการสรรหา

ปราชญ์ กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 60) กล่าวถึง การสรรหาจากบุคคลภายนอกว่าสามารถเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับงานได้อย่างกว้างขวาง ยังสามารถแสวงหาได้จากหลาย ๆ วงการและมีผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสมแก่ตำแหน่งเป็นจำนวนมาก ๆ ก็ยังเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่งานนั้น ๆ มากที่สุดมาปฏิบัติงานได้ ในปัจจุบันนี้มีสื่อต่าง ๆ มากมายที่จะทำให้ผู้สมัครงานและองค์กรมาพบกันได้ ซึ่งแตกต่างไปจากยุคสมัยก่อน ๆ เป็นอันมาก สื่อต่าง ๆ เหล่านั้นได้แก่

1. งานนัดพบแรงงาน เป็นการจัดงาน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มาเสนอตัวให้ผู้ที่ต้องการเข้าทำงานได้เลือก งานนี้ มักจะจัดโดยกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หรือภาคเอกชน หรือสถาบันการศึกษาบางแห่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี (ส่วนมาก มักจะจัดในช่วงก่อนเปิดภาคเรียนทั้งภาคต้น คือ เดือนสิงหาคม และภาคปลาย คือ เดือนมกราคม) บางทีก็จัดตามห้างสรรพสินค้าใหญ่ ๆ หรือตามแหล่งชุมนุมชนต่าง ๆ

2. การแจ้งความลงโฆษณาตามหน้าหนังสือพิมพ์ รวมไปถึงการแจ้งในหนังสือเกี่ยวกับการหางานทำ ซึ่งมีอยู่มากมาย หากพบได้จากแผงหนังสือทั่ว ๆ ไป ทางผู้จ้างจะส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสำนักพิมพ์ เพื่อลงโฆษณาว่าต้องการจ้างงานในตำแหน่งอะไร ให้ติดต่อสมัครได้ที่ไหน ส่วนผู้ที่ต้องการหางานทำ เมื่อทราบเรื่องแล้ว ก็ติดต่อไปตามหน่วยงาน องค์กรต่างๆเหล่านั้น

3. การประกาศจัดหางานตามวิทยุ โทรทัศน์ มีหน่วยงานจำนวนไม่น้อย ที่นิยมใช้วิธีนี้ในการแจ้งให้ผู้ต้องการหางานทำทราบ เมื่อได้ยิน ได้ฟังเรื่อง ได้เห็นการประกาศรับสมัคร และตนเองมีความสนใจ มีคุณสมบัติเหมาะสม ก็ตัดสินใจสมัครงาน ณ สถานที่นั้น ๆ

4. การประกาศหางานทางอินเทอร์เน็ตในเว็บไซต์ต่าง ๆ ปัจจุบัน อินเทอร์เน็ตเจริญ รุดหน้ามาก ผู้ต้องการหางานทำ ชนิดก้าวหน้า ที่ทันสมัย และทันต่อเทคโนโลยีทั้งหลาย มีข้อ ได้เปรียบเป็นอันมาก สามารถเสาะแสวงหาคำแหน่งหน้าที่การงานต่าง ๆ ที่ตนเองประสงค์ได้จาก เว็บไซต์ต่าง ๆ อาทิ Jobdsb.com, Nazionejobs.com, Thaijobcenter.com และในยุคใหม่นี้ มีองค์กร อีกมากมาย ที่มีเว็บไซต์ของตนเอง ก็สามารถติดต่อสมัครงานผ่านเว็บไซต์ของเขาได้เลย

5. การประกาศรับสมัครงานด้วยการติดป้ายโฆษณา บางองค์กร ทำแผ่นปลิว แผ่นพับ ไปติดตามป้ายรถเมล์ ตามเสาไฟฟ้า ก็มี และองค์กรขนาดใหญ่ ๆ บางทีก็ถึงขนาดติดป้ายโฆษณา แผ่นโต ๆ เพื่อรับสมัครบุคคลเข้าทำงานกันเลยทีเดียว

6. การติดประกาศภายในองค์กรเอง กรณีที่ต้องการคนใน (In-Blood) เข้าทำงาน ตำแหน่งนั้น ๆ บางทีก็มีการติดประกาศที่ Bulletin Board ภายในองค์กรนั่นเอง เพื่อให้บุคคล ในองค์กรได้ทราบก่อนผู้อื่น

7. การบอกต่อ ๆ กันไป แบบปากต่อปาก วิธีการนี้ บรรดาบุคคลผู้มีเพื่อนฝูงมากมาย มักจะบอกต่อ ๆ กันไปเอง ว่าทำงาน ณ ที่ไหน ที่ได้เงินเดือนดี ผลตอบแทนอื่น ๆ ดี มีหนทางก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน มีโอกาสได้เรียนต่อ มีทุนการศึกษาให้ ฯลฯ และคำบอกเล่าแบบปากต่อปากนี้แหละทำให้ผู้คนหลั่งไหลเข้าไปหา ไปสมัครงาน ณ องค์กรนั้น ๆ ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรได้รับความสะดวกสบาย ไม่ต้องไปประกาศเสาะแสวงหาบุคคลมาสมัครงานให้ยุ่งยากใจไปเปล่า ๆ

เดสเลอร์ (Dessler, 2550, หน้า 54) ได้กล่าวถึง การสรรหาภายในองค์กรอาจไม่เป็นการ เพียงพอต่อความต้องการขององค์กรผู้จัดการจึงต้องใช้ช่องทางการสรรหาภายนอก ซึ่งเริ่มแรกคือ การโฆษณาบนอินเทอร์เน็ต (Internet) บริษัทส่วนใหญ่จะสรรหาผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (Internet) และผ่านเว็บไซต์ (Website) ตัวอย่างเช่น บริษัท GE ได้ใช้ Website ของกลุ่มบริษัทตนเองในการ ประกาศรับสมัครพนักงาน ผ่านตัวเชื่อม www.gepowercareers.com โดยไม่ใช้เพียงแค่ระบุตำแหน่ง ที่ต้องการแต่รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยในการค้นหาผู้สมัคร โดยได้กำหนดรายชื่อตำแหน่งและ ประสบการณ์ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน

ซูซีย์ สมิตีไกร (2552, หน้า 159) กล่าวถึง วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ไว้ดังนี้

1. การสรรหาจากบุคคลที่พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ (Employee Referrals) คือ การสรรหาโดยผ่านการแนะนำของพนักงานปัจจุบัน อันเป็นวิธีการซึ่งเสียค่าใช้จ่ายน้อยมาก แต่อาจสามารถสรรหาบุคคลที่มีความชำนาญในงานที่องค์กรมีความขาดแคลนได้เป็นอย่างดี การสรรหาวิธีนี้สามารถทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal)

2. การสรรหาจากบุคคลที่บุคคลภายนอกแนะนำหรือฝากฝัง คือ อาจเป็นลูกค้า ผู้มีอุปการคุณ หรือเพื่อนของพนักงานหรือนักการเมือง

3. การประกาศในหนังสือพิมพ์หรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับมากวิธีการหนึ่ง เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถเข้าถึงบุคคลต่าง ๆ ได้ในวงกว้าง สำหรับการประกาศในหนังสือพิมพ์หรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ สามารถกระทำได้ 2 แบบคือ การประกาศรับสมัครแบบเปิดเผยชื่อองค์กร และการประกาศรับสมัครแบบไม่เปิดเผยชื่อองค์กร

4. การสรรหาจากจดหมายสมัครงาน (Write-ins) ผู้สมัครงานบางคนอาจใช้วิธีการส่งจดหมายและประวัติส่วนตัวเข้ามาสมัครงาน องค์กรจึงอาจรวบรวมจดหมายเหล่านั้นเข้าแฟ้ม และนำมาพิจารณาเมื่อมีตำแหน่งงานว่างลง และกำจัดทิ้งไปเมื่อเวลาผ่านไปนานพอสมควร

5. การประกาศทางวิทยุหรือโทรทัศน์ การสรรหาวิธีนี้ไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก เหตุผลสำคัญอาจเป็นเพราะไม่สามารถสื่อข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานผ่านสื่อวิทยุ หรือโทรทัศน์ ได้อย่างสมบูรณ์มากเท่ากับการประกาศในหนังสือพิมพ์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ยังสูงกว่าสื่อสิ่งพิมพ์อีกด้วย

6. การสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-ins) ผู้สมัครบางคนอาจเข้ามาสมัครงานกับองค์กรด้วยตนเอง โดยอาจจะทราบหรือไม่ทราบประกาศรับสมัครงานจากสื่อต่าง ๆ

7. การสรรหาตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ (College and University Recruiting) การสรรหาวิธีนี้นิยมใช้สำหรับการสรรหาช่างเทคนิค พนักงานสายวิชาชีพ และผู้บริหารชั้นเริ่มต้นโดยองค์กรจะส่งเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ไปยังสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์กิจการขององค์กร พูดคุยกับผู้สนใจ รวมทั้งรับสมัครและสัมภาษณ์ขึ้นต้น

8. การจ้างสำนักงานจัดหางานของเอกชนเป็นผู้สรรหา (Private Employment Agencies) ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 ประเภทคือ 1) สำนักงานจัดหางานทั่วไป (General Agencies) เน้นการสรรหาพนักงานที่ไม่มีทักษะ พนักงานที่มีทักษะ ช่างเทคนิค และผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับกลาง 2) สำนักงานจัดหางานเฉพาะด้าน (Specialized Agencies) เน้นการสรรหานักวิชาชีพ (Professionals) ด้านต่าง ๆ เช่น นักบัญชี วิศวกร เป็นต้น 3) สำนักงานจัดหางานชั่วคราว (Temporary Agencies) จัดหาพนักงานเพื่อทำงานเป็นการชั่วคราวให้แก่องค์กร และ 4) สำนักงานจัดหางานระดับผู้บริหาร (Executive Search) เป็นสำนักงานที่เน้นการจัดหาผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง

9. การสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต วิธีการนี้เป็นวิธีการใหม่ ที่องค์กรต่าง ๆ เริ่มใช้กันเมื่อไม่นานมานี้ โดยอาศัยความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งเป็นเครือข่ายของเครือข่ายคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อเข้าด้วยกัน ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

ที่เรียกว่าทีซีพี/ไอพี (TCP/IP) กลายเป็นสังคมเครือข่ายขนาดใหญ่ ผู้ใช้งานที่อยู่บนเครื่องแต่ละเครื่องบนเครือข่ายจึงสามารถพูดคุย สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ นี้ได้ ดังนั้น ทั้งฝ่ายองค์กรธุรกิจและผู้สมัครงานจึงสามารถนำเสนอข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับงานของตนโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดายและสะดวก สำหรับเว็บไซต์ที่องค์กรธุรกิจสามารถลงโฆษณารับสมัครงานมีจำนวนหลายเว็บไซต์ เช่น www.jobsiam.com www.job-thai.com เป็นต้น ข้อดีของการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ตก็คือ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากผู้สมัครงานรู้สึกว่าการมีความทันสมัย ติดต่อกับได้สะดวก และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สมัครงานมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังช่วยให้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของการสรรหาลดลงจากเดิมอีกด้วย

10. การประกาศผ่านสถาบันการศึกษาต่าง ๆ วิธีการนี้กระทำโดยการส่งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร ไปยังหน่วยกิจการนักศึกษาหรือหน่วยอื่น ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์แก่นักศึกษาและผู้สนใจ

11. การรับสมัครจากงานวันนัดพบแรงงาน (Job Fairs) งานวันนัดพบแรงงานเป็นกิจกรรมซึ่งจัดโดยกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ของท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา และบริษัท เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการขององค์กรและตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร

12. การประกาศผ่านสำนักงานแรงงานของราชการ เป็นการประกาศผ่านสำนักงานแรงงานของราชการ เพื่อติดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้บุคคลทั่วไปได้รับทราบ

13. การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ (Professional Societies) นักวิชาชีพในสาขาต่าง ๆ มักมีการรวมตัวกันเป็นสมาคม เพื่อเป็นศูนย์กลางของบุคคลในวิชาชีพนั้น ๆ เช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงสามารถส่งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครไปยังสมาคมวิชาชีพเหล่านี้ได้ เพื่อให้กระจายข่าวการรับสมัครงานต่อไปยังสมาชิกของสมาคม

14. การซื้อตัวจากองค์กรอื่น ๆ คือ การที่องค์กรเสนอให้เงินเดือน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ แก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อจูงใจให้บุคคลนั้นลาออกจากองค์กรเดิมและเข้ามาทำงานกับองค์กรผู้ยื่นข้อเสนอ นั้น องค์กรมักจะใช้วิธีการนั้นเมื่อมีความจำเป็นจะต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่องค์กรสามารถมอบหมายภารกิจให้บุคคลผู้นั้นปฏิบัติได้ทันทีโดยไม่ต้องเสียเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนา

15. การให้ทุนการศึกษาแก่บุคคลภายนอก โดยมีสัญญาผูกพันว่าจะเข้าทำงานกับองค์กร หลังจากเรียนจบ วิธีการนี้เปรียบเสมือนการลงทุนในระยะยาว เพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตั้งแต่บุคคลนั้นยังมิได้เป็นพนักงานของบริษัท ในอดีตที่ผ่านมา หน่วยงานราชการ มักเป็นผู้ใช้วิธีการนี้เพื่อดึงดูดใจให้บุคคลเหล่านั้นเข้าทำงานกับองค์กร

สรุปได้ว่าการสรรหาบุคคลจากภายนอก เป็นความพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร เพื่อแข่งขันด้วยรูปแบบวิธีการคัดเลือกที่หลากหลายตามความต้องการของหน่วยงานที่ปีติรับสมัคร เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่าง วิธีการสรรหาจากภายนอก มีดังนี้

1. ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (Walk-in)
2. ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (Write-in)
3. ผู้สมัครสมัครผ่านระบบการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication)
4. ประกาศรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ แผ่นป้ายอินเตอร์เน็ต เป็นต้น
5. รับสมัครผ่านสถาบันการศึกษา
6. รับสมัครผ่านสำนักจัดหางาน
7. จัดจ้างหน่วยงานเพื่อรับสมัครหรือค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม
8. รับสมัคร โดยร่วมกับการจัดตลาดนัดแรงงาน
9. รับสมัครผ่านสหภาพแรงงาน
10. รับสมัครผ่านการแนะนำของบุคคลที่เชื่อถือ ยอมรับได้

ข้อดีและข้อจำกัดของการสรรหาจากภายนอก

การสรรหาจากภายนอกมีข้อดี ดังนี้

‘สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 131) กล่าวถึง ข้อดีของการสรรหาจากภายนอกไว้ดังนี้

1. องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ต้องการจากผู้สมัครจำนวนมากว่าการคัดเลือกจากภายใน น่าจะทำให้ได้ผู้ที่มีระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ยังไม่มีในองค์กรปัจจุบัน
 2. บุคคลจากแหล่งภายนอกอาจจะมีประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น อันจะทำให้องค์กรได้รับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้น
 3. องค์กรสามารถปลูกฝังประสบการณ์ใหม่ได้ตามต้องการ
- ‘สมคิด บางโม (2547, หน้า 156) ได้กล่าวถึง ข้อดีของการสรรหาจากภายนอกไว้ดังนี้
1. มีโอกาสเลือกสรรได้มากกว่าและกว้างกว่า
 2. ได้บุคลากรที่มีความคิดแตกต่างออกไปทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ
 3. สร้างบรรยากาศที่ดี มีสีสันมากขึ้น และเพิ่มความกระตือรือร้นให้แก่องค์กร

4. ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่า
 5. ได้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานมากกว่าเพราะเป็นงานใหม่ ควบคุมบังคับบัญชาง่าย ชี้นำได้ง่าย
- ‘ซูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 159) กล่าวถึง ข้อดีของการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์การไว้ดังนี้ 1) เกิดเลือดใหม่แนวความคิดใหม่ๆ 2) เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการฝึกอบรมพนักงานเก่า และ 3) ไม่มีการเล่นการเมือง

‘นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 143) กล่าวถึง ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในไว้ดังนี้

1. ทำให้สามารถเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากกลุ่มใหญ่
2. ทำให้ได้รับความคิดใหม่ ๆ จากพนักงานกลุ่มใหม่
3. สร้างความเป็นธรรมและเปิดโอกาสอย่างกว้างขวางต่อบุคคลภายนอก ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การดีขึ้น
4. สร้างพลังและอำนาจทางการบริหารที่ก่อให้เกิดผลความสัมพันธระหว่างองค์การกับภายนอก

5. สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การมากขึ้น

การสรรหาจากภายในอาจมีข้อจำกัดที่พบบ่อย ดังนี้

‘สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 131) กล่าวถึง ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายนอกไว้ดังนี้

1. ทำให้ขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมต่ำลง เพราะไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าของตน
2. พนักงานที่รับมาใหม่อาจจะไม่เหมาะสมกับตำแหน่งในองค์การ
3. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การคัดเลือก และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการสรรหา
4. การปรับตัวของพนักงานใหม่อาจจะใช้เวลานานในการสร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การ

‘สมคิด บางโม (2547, หน้า 156) ได้กล่าวถึง ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายนอกไว้ดังนี้

1. ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์การเสียไป โดยเฉพาะการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์การมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่ว่างลง
2. เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหามากกว่า
3. บุคลากรที่มาจากภายนอกองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การน้อยกว่าและอาจอยู่กับองค์การไม่นาน
4. บุคลากรที่เลือกมาอาจไม่เก่งหรือไม่ดีจริงตามที่คาดหวังไว้

ชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 159) กล่าวถึง ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์การ ไว้ดังนี้ 1) บุคลากรใหม่อาจถูกต่อต้านจากบุคลากรเก่า 2) อาจทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากร ภายใน และ 3) เสียเวลาปรับตัวให้เข้ากับองค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีข้อดีและข้อจำกัดดังนี้
ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายใน

1. องค์การมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ต้องการ
2. บุคคลจากแหล่งภายนอกอาจจะมีประสบการณ์ ทำให้องค์กรได้รับแนวคิด

และวิธีการใหม่ ๆ ที่มีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์

3. องค์กรสามารถปลูกฝังประสบการณ์ใหม่ได้ตามต้องการ
 4. ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงกว่า
 5. เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร และเพิ่มความกระตือรือร้นให้แก่องค์กร
- ข้อจำกัดของการสรรหาบุคลากรจากภายนอก

1. ต้องใช้ระยะเวลาและงบประมาณในการสรรหา
2. สร้างความรู้สึกและบรรยากาศไม่ไว้วางใจองค์กร เนื่องจากบุคลากรภายในขาดพลังขับเคลื่อนในการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

สรุปได้ว่าการสรรหาในรูปแบบวิธีการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสื่อข้อความ ความคิด จุดมุ่งหมายในการสรรหาไปถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ตรงมากที่สุด โดยสามารถจำแนกได้เป็นแหล่งเป้าหมายได้ 2 แหล่งใหญ่ คือ แหล่งเป้าหมายภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

โดยในทางปฏิบัติพบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสรรหาทั้งสองวิธี คือ วิธีการสรรหาจากภายในและจากภายนอกควบคู่กันไป กล่าวคือ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง จะพิจารณาเลือกสรรจากพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิม สำหรับพนักงานระดับต้นๆ มักจะนิยมใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก ในบางกรณีพบว่าองค์กรอาจต้องการ “เลือดใหม่” เข้ามาทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขัน ในวงการธุรกิจได้ การสรรหาจากภายนอกจึงต้องเข้ามามีบทบาท แต่ไม่ว่าในกรณีใดก็ตามการเลื่อนตำแหน่งโดยการพิจารณาสรรหาจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีผลต่อขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานและมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยภาพรวม (สุนันทา เลานันท์, 2546, หน้า 131) สอดคล้องกับชูชัย สมितिไกร (2552, หน้า 150) ที่กล่าวว่า องค์กรส่วนใหญ่มักใช้การสรรหาทั้งสองประเภทควบคู่กันไป เพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

การคัดเลือก

ความหมายของการคัดเลือก

นักวิชาการให้ความหมายของการคัดเลือกบุคคลกรไว้ดังนี้

โบลเดอร์, สเนล และเชอร์แมน (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, p.178)

ให้ความหมายว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ว่าง

กูปต้า และบาห์ไว (Gupta & Bhardwaj, 2006) ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าหมายถึง กระบวนการของการเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดในจำนวนผู้สมัครทั้งหมดในกระบวนการนี้ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครจะถูกรวบรวมผ่านชุดลำดับของการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัคร เพื่อกำหนดในตำแหน่งงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 175) อธิบายว่า การคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการ ที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยทั่วไปการคัดเลือก พนักงานนั้นมีความสำคัญอยู่ที่องค์การ จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) ของคุณสมบัติที่ต้องการ เอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยทำทาง

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 147) ให้ความหมายว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการ ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุด จากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด ดังนั้น การคัดเลือกจึงนับเป็นจุดเริ่มต้นของการมีโอกาส สร้างคุณภาพสำหรับองค์การในอนาคต การจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ดี ตลอดจนมีนโยบาย และวิธีการที่มีหลักวิชาการและมีความเที่ยงตรงจึงย่อมส่งผลดีต่อองค์การในภาพรวม

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 151) ได้สรุปว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การ จะใช้วิธีการ และเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก และดำเนินการ คัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติมีความรู้ ความสามารถหรือ ทักษะ ตรงกับลักษณะงาน ที่ว่างอยู่ และต้องการพนักงาน ไปปฏิบัติงาน ให้ได้คนที่มีคุณภาพเหมาะสมและดีที่สุด กระบวนการ คัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา

สมคิด บางโม (2547, หน้า 155) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการขั้นต่อเนื่อง จากการสรรหา มีวัตถุประสงค์ในการคัดเลือกคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน

จากความหมายของการคัดเลือกบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการในการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมมากที่สุดจากบุคคลที่มาสมัครเข้ารับการสรรหาและการสอบคัดเลือกในตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ

หลักการในการคัดเลือกบุคลากร

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 152) ได้กล่าวหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร ในองค์การทั่วไปไว้ดังนี้

1. พยายามคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นไปตามนโยบายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
2. มีข้อมูลประกอบการเลือกและตัดสินใจมากพอ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่งที่จะบรรจุข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร เป็นต้น
3. ใช้วิธีการเลือกหลาย ๆ วิธี เนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลักแล้วพิจารณาว่าจะใช้วิธีการเลือกอย่างไรจึงจะได้พนักงานตรงกับงานตามต้องการ
4. มีประสิทธิภาพในการเลือก จากกิจกรรมการเลือกทำให้ได้บุคลากรบรรจุใหม่ที่ดี มีความรักความผูกพันกับองค์การ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ สามารถปฏิบัติงานได้ดี รู้จักยืดหยุ่นเป็น เป็นนักมนุษยสัมพันธ์มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น
5. มีความยุติธรรม ให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคน โดยใช้ระบบคุณธรรมที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก เช่น การทดสอบความรู้ความสามารถให้ผู้ผ่านกระบวนการคัดเลือกเกิดความภูมิใจ สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกก็ยอมรับผลด้วยความเต็มใจ ทั้งพนักงานและบุคลากรพึงพอใจและองค์การก็พึงพอใจ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน
6. มียุทธศาสตร์ในการเลือกบุคลากรดังนี้
 - 6.1 กำหนดเกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกพนักงานจากผู้สมัคร
 - 6.2 กำหนดวิธีการเฉพาะในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 6.3 การใช้ข้อมูลในกระบวนการคัดเลือก และ 4) การประเมินผลการคัดเลือก
7. มีความเที่ยงตรง การตัดสินใจเลือกบุคลากรเป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานในอนาคต จากการตรวจสอบในใบสมัคร อาจไม่ได้พนักงานที่ดี แนวทางที่จะช่วยให้การตัดสินใจเลือกมีข้อมูลมากขึ้น และค่อนข้างมีประสิทธิภาพ คือ การให้ผู้สมัครทดลองปฏิบัติงาน แต่วิธีการเช่นนี้ปฏิบัติยาก เสียเวลา และค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นองค์การจึงต้องตัดสินใจเรื่องข้อมูลที่มีค่า

ดีที่สุดจะได้พนักงานที่ดีในอนาคต ซึ่งมีลโกวิท และ โบคริว (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, หน้า 153 อ้างอิงจาก Milkovich & Boudreau, 1991, p. 262) เรียกว่ากระบวนการข้อมูลสองทาง (Two-Way Signaling Process) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การคัดเลือกบุคลากรแบบกระบวนการข้อมูลสองทาง (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, หน้า 153)

ผู้สมัคร		องค์กร	
ข้อมูลที่ต้องการ	ข้อมูลที่ให้	ข้อมูลที่ให้	ข้อมูลที่ต้องการ
1. ลักษณะงานที่ทำ	1. ประสบการณ์การทำงาน	1. การโฆษณา	1. ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ
2. ความมั่นคง	2. ใบสมัคร	2. ภาพลักษณ์บริษัท	2. การจูงใจ
ในการทำงาน	3. ข้อมูลเบื้องต้น	3. ค่าตอบแทน	3. ความจงรักภักดี
3. สภาพของงาน	4. ข้อมูลอ้างอิง	4. การตรวจสอบ	4. ความคิดสร้างสรรค์
4. หัวหน้างานเดิม	5. การสัมภาษณ์	ข้อมูล	5. ความเหมาะสม
5. เพื่อนร่วมงาน	6. การแต่งกาย	5. การสัมภาษณ์	6. การปฏิบัติงาน
6. ลักษณะอาชีพ	7. ความกระตือรือร้น	6. ความสนใจ	7. มีความยืดหยุ่น
7. ค่าจ้าง	8. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท	ผู้สมัคร	8. ฝึกอบรมได้
8. ผลประโยชน์	9. ความสนใจในงาน	7. การใช้	9. ส่งเสริมให้ก้าวหน้าได้
9. ความยุติธรรม	10. คะแนนการสอบ	แบบทดสอบ	10. ทำงานแยกกลุ่มได้

จากตารางที่ 1 องค์กรสามารถเลือกผู้สมัครจากการแสดงพฤติกรรมในขณะที่สัมภาษณ์ การทำแบบทดสอบ ความรู้เกี่ยวกับบริษัท รวมกับข้อมูลพื้นฐานของผู้สมัคร เช่น ด้านความรู้ ด้านทักษะ การจูงใจ และองค์ประกอบอื่น จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคาดการณ์พฤติกรรมของผู้สมัครได้ ที่จะช่วยในการตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าหลักการของการคัดเลือก มีดังนี้

1. ให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคนด้วยระบบคุณธรรม
2. ใช้วิธีการคัดเลือกในหลากหลายวิธี เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะ

ของงานและความต้องการขององค์กร

3. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินเพื่อการตัดสินใจคัดเลือก
4. ให้ความสำคัญของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครเพื่อใช้ประกอบการเลือกและตัดสินใจ
5. ใช้หลักประสิทธิภาพในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

แนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานคือ ต้องการ “Put the Right Man to the Right Job” ซึ่งคำกล่าวนี้นี้สะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกมีเป้าหมายหลักคือ ให้ได้คนที่ดีที่สุดที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้ (สุนันทา เลานันทน์, 2546, หน้า 147-148)

1. เพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป
2. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และลักษณะงานที่ทำ เข้ามาทำงานให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กร ได้นาน
4. เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน รวมถึงการฝึกอบรม
5. เพื่อเป็นการให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครทราบเรื่องงานและองค์การรูปแบบการคัดเลือกขั้นพื้นฐาน

การคัดเลือกบุคลากรไม่ว่าจะดำเนินโดยภาครัฐหรือเอกชน ต่างมีจุดหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด วิธีการคัดเลือกที่ใช้จะต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้จะต้องทำ อย่างเป็นระบบรูปแบบการคัดเลือกขั้นพื้นฐานที่ยึดเป็นแนวปฏิบัติกัน มีขั้นตอนดังนี้ (สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 150-151)

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง (Examination of the Jobs Having Vacancies) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในขั้นการตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่างก็คือ การวิเคราะห์งานซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด และขณะเดียวกันก็เป็นปัญหาที่วิกฤตมากที่สุด ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน นอกจากจะให้ข้อมูลด้านคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ต้องการของผู้สมัครแล้ว ยังเป็นพื้นฐานของการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรด้วย การมีความรู้และความเข้าใจในงานโดยชัดเจนอย่างครบถ้วนมีความสำคัญอย่างยิ่ง และจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการก่อนการใช้แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกและบรรจุพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ (Selection of Criterion and Predictor)

ขั้นนี้มีกิจกรรมหลัก 2 ประการ กิจกรรมแรกเป็นการคัดเลือกเกณฑ์ที่จะใช้ เป็นดัชนีวัดว่า บุคคลที่ “ดี” ซึ่งในที่นี้หมายถึงบุคคลที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงาน ควรจะมีคุณสมบัติอะไรบ้าง เช่น เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา การฝึกอบรม เป็นต้น กล่าวสั้น ๆ ก็คือ กิจกรรมนี้เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้เกณฑ์ (Criterion) ในการคัดเลือกกิจกรรมส่วนที่สองเป็นการคัดเลือกเครื่องมือเฉพาะที่สามารถใช้ทำนายบุคคลที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ ในที่นี้เรียกว่าตัวพยากรณ์ (Predictor) หมายถึงเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก