

การศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อ
เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นของ
ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

วิชุดา ทูเรียนท์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ธันวาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ วิชดา ทูเรียนภู ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนากิจการและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



..... ประธาน
(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนิ เมธิโยธิน)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎ จรินโท)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อโนมติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนากิจการและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่.....เดือน พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.นุจรีย์ ภาคาสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนิ เมธิโยธิน และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินโท อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการสาธารณสุข วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงาน ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี และเจ้าหน้าที่กรมแรงงาน จังหวัดชลบุรี ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ พี่ ๆ ทุกคนที่ให้อกำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบเป็นกตัญญูจดเวทิตาแด่ บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานนี้

วิชุดา ทูเรียนภู

57710169: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; บธ.ม. (การพัฒนาองค์การ และการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: การสรรหาและคัดเลือก

วิชา: ทูเรียนท์: การศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี (A GUIDELINE STUDY OF RECRUITMENT AND SELECTION IN PREPARATION FOR THE CHANGE OF EASTERN ECONOMIC CORRIDOR FROM ENTREPRENEURS IN INDUSTRIAL SECTION IN CHONBURI PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: นุจรีย์ ภาคาสัตย์, Ed.D. 189 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษานำทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ประกอบการ หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 16 คน และเจ้าหน้าที่กรมแรงงานในภาคตะวันออก จำนวน 1 คน

ผลการวิจัยพบว่าเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สมัครของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ประสบการณ์การทำงานตรงตามตำแหน่งงาน เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกมากที่สุด และใช้ความรู้ ความสามารถของผู้สมัคร ผลการสอบข้อเขียนและผลการสอบปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกลำดับถัดมาด้วย ส่วนอายุ และความชำนาญหรือทักษะ ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือกในบางตำแหน่งงาน เนื่องจากบางตำแหน่งต้องใช้ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะช่าง และต้องมีการจำกัดอายุเพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงานบางตำแหน่ง และพบว่า ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่ไม่มีนโยบายที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเห็นว่าวิธีการรูปแบบเดิมยังสามารถใช้สรรหาผู้สมัครที่มีคุณภาพได้ดี ในขณะที่ผู้ประกอบการบางส่วนมีแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก คือ การพิจารณาผู้สมัครที่มีความสามารถทางภาษา การเพิ่มช่องทางการสรรหาโดยสรรหาผ่านสถานศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาทักษะของพนักงาน การปรับอัตราค่าจ้างอย่างเหมาะสมตามตลาดแรงงาน การรับแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น การเพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์ของผู้ที่มีหน้าที่สัมภาษณ์ และการวางแผนการสรรหาก่อนมีตำแหน่งว่าง เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกของสถานประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถสรรหาบุคคลได้ตรงตามตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ

57710169: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY
MANAGEMENT; M.B.A. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN
CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: RECRUITMENT AND SELECTION

WICHUDA THURAINPHU: A GUIDELINE STUDY OF RECRUITMENT AND
SELECTION IN PREPARATION FOR THE CHANGE OF EASTERN ECONOMIC CORRIDOR
FROM ENTREPRENEURS IN INDUSTRIAL SECTION IN CHONBURI PROVINCE.

ADVISOR: NUCHAREE PAKASAT, Ed.D. 189 P. 2018.

This research attempts to investigate a guideline to develop human recruitment and selection to support the change in Eastern Economic Corridor according to the opinions of entrepreneurs from industrial section in Chon Buri Province. The data were collected from distributing questionnaires and conducting in-depth interviews with 16 representatives of entrepreneurs and one official working in Labor Department in Eastern region.

The findings reveal that for the criteria to select candidates of the entrepreneurs from industrial section in Chon Buri Province, to select candidates with direct experience was the most frequently used. Candidates will be considered from their knowledge and ability. Hence, the performance from written and practical test became the second top rank. Age and expert or skill can be the third rank of the criteria for some positions. Expert or skill is required for operational positions, especially mechanic. In addition, some positions limit the age for the appropriateness in the real performance. It was also found that most of the entrepreneurs from industrial section in Chon Buri Province did not have policy to adjust or improve to recruit and select human resources because they found that the current criteria can be used to recruit and select staff well. However, some entrepreneurs have adjusted the criteria to recruit and select human resources by considering candidates with language competency. Also, they seek for candidates through educational institutes, they encourage staff to learn or develop their own skills. The appropriate wage adjustment is also be used. Alien labor rate has also increased. The competency of the interviewers in the job interview needs to be increased. In addition, the plan has to be done before there is a job vacancy in order to maximize the effectiveness in recruit and select the right persons of the entrepreneurs from industrial section in Chon Buri Province

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	8
ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	16
ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก.....	18
ส่วนที่ 4 แนวคิดเขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก.....	78
ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
3 วิธีการดำเนินวิจัย.....	95
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	95
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย.....	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	98
การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	98

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการดำเนินการวิจัย.....	100
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา.....	101
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	101
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและอุปสรรค.....	104
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ สรุปผลการสัมภาษณ์.....	122 133
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	148
สรุปผล.....	148
อภิปรายผลการวิจัย.....	150
ข้อเสนอแนะ.....	161
บรรณานุกรม.....	163
ภาคผนวก.....	170
ภาคผนวก ก.....	171
ภาคผนวก ข.....	179
ภาคผนวก ค.....	184
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	189

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ตัวอย่างเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัครตำแหน่ง Production manager.....	27
2 เครื่องมือในการสรรหา.....	32
3 ข้อดีและข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร.....	39
4 ข้อดีและข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร.....	39
5 การเปรียบเทียบกระบวนการคัดเลือก Werther&Davis และ David&Stephen.....	65
6 ตัวอย่างการหาดัชนีความสอดคล้อง.....	67
7 แบ่งประเด็นการศึกษาจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นเรื่องการสรรหา และคัดเลือก.....	89
8 รายนามสมมุติของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	95
9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ.....	101
10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ.....	103
11 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.1.....	107
12 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.2.....	111
13 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.3.....	116
14 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.4.....	119
15 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 3.1.....	125
16 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 3.2.....	130
17 เปรียบเทียบคำสัมภาษณ์กับความสอดคล้องงานวิจัยด้านการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	134
18 วิธีการคัดเลือกบุคลากร.....	158
19 เปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (รูปแบบเดิม) ที่ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ในปัจจุบัน กับแนวทางการพัฒนาการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก.....	161

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ภาคผนวก ข-1 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามสำหรับ สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ โดยการหาค่า IOC (Index of item-objective congruence) เสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 คน.....	180
ภาคผนวก ข-2 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถาม สำหรับสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กรมแรงงาน โดยการหาค่า IOC (Index of item- objective congruence) เสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 คน.....	182

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กระบวนการในการวิจัย.....	5
2 ประยุกต์ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
3 ความเชื่อมโยงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	16
4 กระบวนการสรรหา.....	25
5 ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร.....	28
6 ตัวอย่างประกาศรับสมัครงาน.....	36
7 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร.....	39
8 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร.....	41
9 กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน.....	76
10 ประยุกต์กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	153
11 ประยุกต์ภาพรวมของการเลือกงานและกระบวนการสรรหา.....	154
12 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	154
13 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	155
14 การออกแบบการตรวจสอบแบบพร้อมกันและการตรวจสอบความถูกต้อง ในการคัดเลือกผู้สมัคร.....	157

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ผ่านมายังไม่สามารถสร้างการแข่งขันในระดับโลกได้ โดยปัจจุบันการเติบโตของประเทศไทยจำเป็นต้องอาศัยการเข้ามาลงทุนของนักลงทุนชาวต่างชาติในการสร้างการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศนี้ไม่ได้มาในรูปแบบของเม็ดเงินการลงทุนเพียงอย่างเดียว (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2557) รวมถึงประเทศไทยยังขาดปัจจัยหลักสำคัญอย่างเช่นทุนทางปัญญาหรือศักยภาพของบุคคลที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศและกระตุ้นการเติบโตของเศรษฐกิจของไทยได้เร็วขึ้น

นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) จนถึงฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ประเทศไทยยังไม่สามารถทำให้เกิดการกระจายรายได้และเกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ช่องว่างของรายได้ระหว่างบุคคลยังเกิดขึ้น มีความแตกต่างของรายได้ ระหว่างกลุ่มคนรวยที่สุดกับกลุ่มคนจนที่สุดในสัดส่วนที่สูงมาก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2560-2579 ได้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) และเชื่อมโยงสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงประเทศสู่ความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ในการพัฒนาทางเศรษฐกิจของภาครัฐมุ่งส่งเสริมกระจายไปยังภูมิภาคต่าง ๆ เริ่มต้นจากการจัดตั้งเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2559) รวมทั้งมีการจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (EEC One stop service) ที่นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เพื่อให้การสนับสนุนและรองรับการลงทุนดังกล่าว และมุ่งการขับเคลื่อน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย

ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมเดิม 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-generation automotive) 2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart electronics) 3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, medical and wellness tourism) 4) การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and biotechnology) 5) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the future) และกลุ่มอุตสาหกรรมอนาคต 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม (Robotics) 2) อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and logistics) 3) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and biochemicals) 4) อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital) 5) อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical hub) เพื่อส่งเสริมการลงทุนและเกิดการกระจายรายได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ดังนั้นในการพัฒนาเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ให้เป็นรูปธรรม ชัดเจน และแน่นอน ภาครัฐทุกหน่วยงานในพื้นที่ต้องสนับสนุนผลักดันการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการลงทุนของชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่จุดหมายดังกล่าว ภาครัฐได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านแรงงานเป็น 4 ระยะ มีเวลาในการดำเนินการระยะละ 5 ปี (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2561) โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (พ.ศ. 2560-2564) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560-2564 เริ่มจากการสร้างกำลังคนที่มีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานสากล (Productive manpower) ผู้แรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทันสมัย (Innovative workforce) มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา (Creative workforce) จนถึงยุคสังคมการทำงานแห่งปัญญา (Brain power) (กองแผนงานและสารสนเทศ, 2560) จากที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญสำหรับทุกองค์กร การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานและเศรษฐกิจดังนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้สวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานให้แก่องค์กร

การส่งเสริมความพร้อมด้านต่าง ๆ เพื่อจัดตั้งเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ภาครัฐจึงต้องมุ่งไปสู่การพัฒนาภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศด้วย ซึ่งจังหวัดชลบุรีเป็น 1 ใน 3 ของเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดชลบุรีมีนิคมอุตสาหกรรมมาก

ถึง 15 นิคม ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร, นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (โครงการ 2), นิคมอุตสาหกรรมบ้านบึง, นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง, นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง, นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง), นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 3), นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 4,) นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 5), นิคมอุตสาหกรรมเหมราช, นิคมอุตสาหกรรมเหมราช (โครงการ 2), นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ดแห่งที่ 2, นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ดแห่งที่ 3, นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ดแห่งที่ 4 และนิคมอุตสาหกรรมยามาโตะ อินดัสตรีส์ (สารานุกรมเสรี, 2561) ถือเป็นส่วนหนึ่งของเขตระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

จังหวัดชลบุรีถือเป็นที่ตั้งนิคมอุตสาหกรรมที่สำคัญหลายแห่งดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ต้องมีการแข่งขันบริหารจัดการของอุตสาหกรรมที่อยู่กลุ่มเดียวกัน ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่หลักสำคัญคือการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคลมาเป็นอย่างดี เพราะการสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้กับองค์กรในระยะยาว ถ้าหากองค์กรสามารถจงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครงานเพื่อรับการคัดเลือก โอกาสที่องค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานให้กับองค์กรมีสูง อีกทั้งบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ในทางตรงข้ามหากองค์กรไม่ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมมาสมัครงาน ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีความพร้อมมากเพียงใด และมีการควบคุมการปฏิบัติงานดีเพียงใด องค์กรนั้นจะต้องประสบปัญหาส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ถึงหน้าที่อื่น ๆ ด้วย (สิริอร จำปาทอง, 2560) ยิ่งการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมีมากขึ้น ยิ่งทำให้การสรรหาที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วย ในหลายองค์กรกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกได้นำมาดำเนินงานเป็นกระบวนการเดียวกัน เรียกว่า กระบวนการจ้างงาน (Employment process) (สุนันทา เลานันท์, 2542 อ้างถึงใน สิริอร จำปาทอง, 2560) โดยการที่องค์กรจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ต้องเริ่มมาจากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2549 อ้างถึงใน สอาด บรรเจิดฤทธิ์, 2558) หากการสรรหาสามารถดึงดูดและจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ตรงตามที่กำหนดเข้ามาสมัครงาน ได้มากที่สุด องค์กรก็มีโอกาสคัดเลือกพนักงานจากกลุ่มผู้สมัครที่มีคุณภาพ ให้มาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้ง ยังช่วยให้องค์กรประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาได้ จึงทำให้มี

การคาดหวังว่าการสรรหาเป็นประการแรกที่จะนำมาใช้เป็นมาตรการในการลดค่าใช้จ่าย ทำให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมากขึ้นเท่าไร ความสำคัญของการสรรหาที่ยังเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้นักจัดการทรัพยากรมนุษย์บางคนเชื่อว่าการสรรหาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหลายองค์กร (สิริอร จำปาทอง, 2560) การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงการขยายตัวและการแข่งขันทางเศรษฐกิจจึงถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการขยายตัว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจการแสวงหาผลการวิจัยเพื่อตอบ โจทย์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

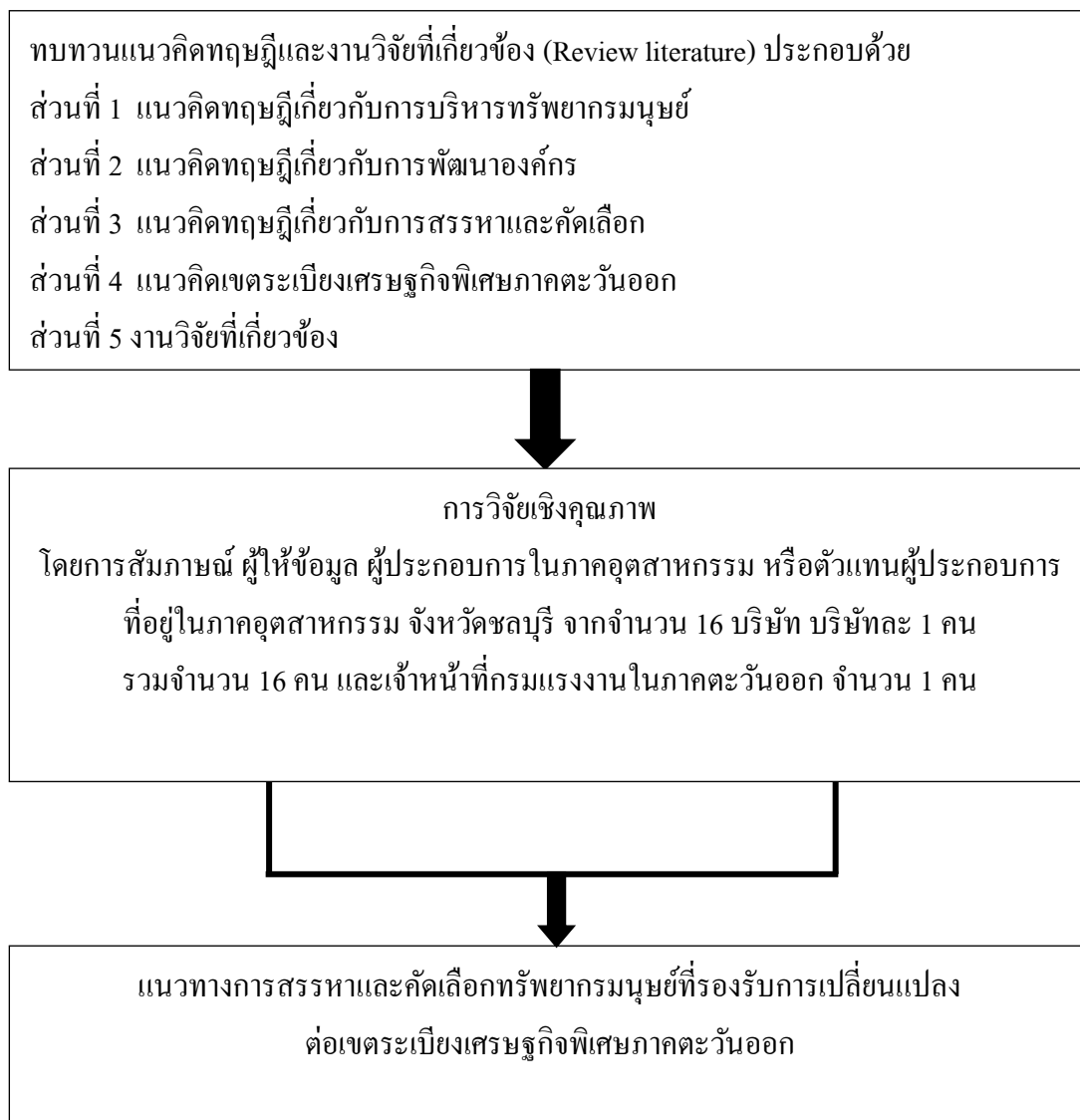
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการเปลี่ยนแปลงของเขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกดังที่กล่าวมานั้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรมภายในจังหวัดชลบุรี ต้องมีการวางแผนและนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปลี่ยนแปลงของเขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยผลการวิจัยที่ได้ จะใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม ในการพัฒนาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

คำถามในการวิจัย

แนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อ
เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ควรเป็นอย่างไร



ภาพที่ 1 กระบวนการในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคของแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี และทิศทางของหน่วยงานภาครัฐต่อการสนับสนุน นโยบายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

2. เพื่อวางแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อจำกัดของการศึกษาการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้วิเคราะห์ เพื่อวางแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษารั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จากจำนวน 16 บริษัท บริษัทละ 1 คน รวมจำนวน 16 คน และเจ้าหน้าที่กรมแรงงานในภาคตะวันออก จำนวน 1 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัย เริ่มตั้งแต่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึงวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2561

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้ซึ่งจัดตั้งองค์การธุรกิจโดยยอมรับความเสี่ยงเพื่อหวังกำไร ทำหน้าที่ในการใช้โอกาสที่มีอยู่ในตลาด จัดหาและนำเอาทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจ
2. การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการในองค์กร
3. การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับมากที่สุด ในจำนวนที่บริษัทต้องการ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนตรงกับงานมากที่สุด
4. การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่สถานะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม เป็นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์การ
5. ปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาและคัดเลือก หมายถึง ประเด็นที่เป็นอุปสรรคความยากลำบาก หรือความท้าทาย หรือสถานการณ์ใด ๆ ที่เป็นส่งผลกระทบต่อสรรหาและคัดเลือก
6. นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง เขตที่ดินซึ่งจัดสรรไว้สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเข้าไปอยู่รวมกันอย่างเป็นสัดส่วน อันประกอบด้วย พื้นที่อุตสาหกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค และสาธารณูปการครบครัน เช่น ถนน ท่อระบายน้ำ ระบบกำจัดน้ำเสียส่วนกลาง ระบบป้องกันน้ำท่วม ไฟฟ้า น้ำประปา ระบบโทรศัพท์ นอกจากนั้น ยังประกอบด้วย บริการอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก อาทิ เช่น ที่ทำการไปรษณีย์ ธนาคาร ศูนย์การค้า ที่พักอาศัย สถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ทำการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก

ส่วนที่ 4 แนวคิดเขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารและทรัพยากรมนุษย์

Milkovich and Boudreau (1991, p. 3 อ้างถึงใน กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556, หน้า 4) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนที่ปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร

Fisher et al. (1993, p. 5 อ้างถึงใน กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด รวมถึงการปฏิบัติที่จะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

Mondy, Noe, and Premeaux (1999, p. 4 อ้างถึงใน กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารทรัพยากรคนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Bowin and Harvey (2001, p. 6 อ้างถึงใน กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนาหรือจูงใจ ให้การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรนั้น อยู่ในระดับสูง หมายถึงการหลวมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคนด้วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2010, p. 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะ และ

ประสิทธิภาพของพนักงาน เป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ การจ่ายค่าตอบแทนและ สวัสดิการ การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์กร

Lvancevich (2007, p. 5) กล่าวว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความเท่าเทียมในการจ้างงาน การวิเคราะห์งาน การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน การปฐมนิเทศ การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม แรงงานสัมพันธ์ และความปลอดภัย ในการทำงาน

Dessler (2009, p. 2) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการ ปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทน ความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงจริยธรรม และความยุติธรรมต่อพนักงาน โดยที่นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรในการทำงานดังกล่าว ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศพนักงาน การ จ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการทำงาน การ ติดต่อดสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนา และความผูกพันต่อองค์กรด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีความ สมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน องค์กรให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวม ไปถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรที่ต้องการพ้นจากการทำงาน ด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่น ๆ ในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุนันทา เลาพันธ์ (2546, หน้า 104) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร โดยมี กระบวนการที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ การวางแผน การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก การ ฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ และผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน

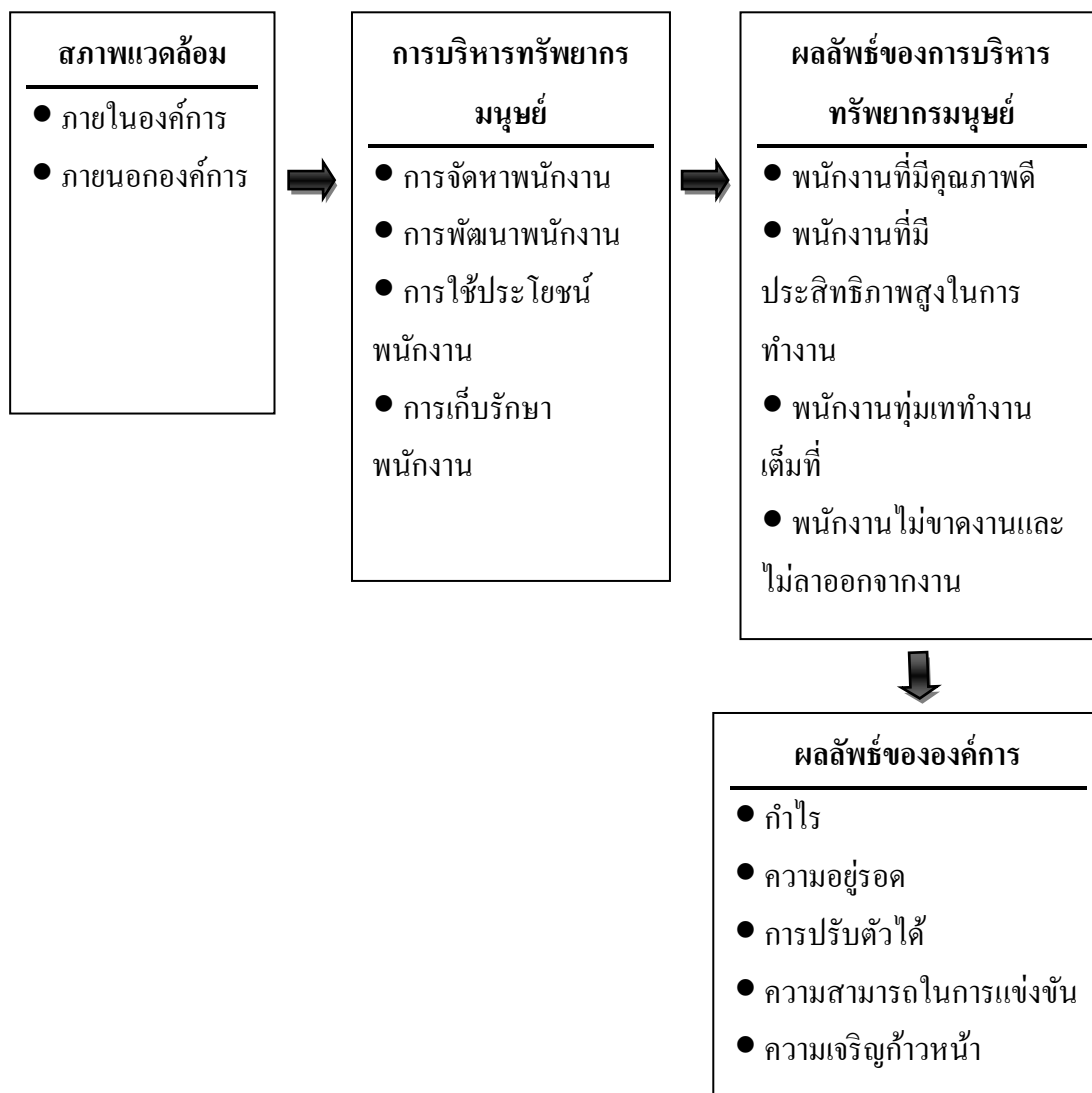
เชาว์ โจรนแสง (2546, หน้า 5) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการ บอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developping) และการ

ดำรงรักษา (Maintaining) ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นกำลังสำคัญขององค์กร รวมไปถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตด้วย เพื่อที่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

ฉันทูพันธ์ เจริญนนท์ (2551, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งธำรงรักษาไว้ และพัฒนาให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันแก่สมาชิกที่พ้นจากองค์กร ให้บุคคลเหล่านั้นสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2556, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์อย่างสูงสุด

ภัทรี ฟรีสตัด (2560, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร อันประกอบไปด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษามูลค่าของบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีความสุขก้าวหน้าตามความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ประยุกต์ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ภัทรี 프리สตัด, 2560)

มีการศึกษานำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้จำนวนหลากหลายของแต่นักวิชาการ แต่สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการปฏิบัติขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ตลอดจนการพัฒนาให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับการทำงาน มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ

ด้วยความเต็มใจ ไปถึงการให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังพ้นจากองค์กรแล้ว

หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hard human resource management function)

Schuler and Werner (2012, p. xviii-xix) ได้กล่าวว่า องค์กรทั้งหลายมีความแตกต่างกัน ในหลาย ๆ อย่าง ทั้งสถานที่ตั้ง ขนาดองค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร รวมถึง กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกันกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์กร ก็มีรายละเอียดแตกต่างกัน เช่น ค่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญประกอบด้วยหน้าที่ ดังนี้

1. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) เป็นการวางแผนให้สอดคล้องกัน กับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร

1.2 การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจ อีกทั้งยังพัฒนา สมรรถนะของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงาน และ ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

1.3 การสรรหาและการธำรงรักษา (Recruitment and retention) เป็นวิธีการที่เปิด โอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กร ได้เข้ามา พร้อมทั้งหาวิธีการในการธำรงรักษา บุคลากรที่ดีไว้เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

1.4 การคัดเลือก (Selection) เป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกบุคลากรที่มี ความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถ ปรับเปลี่ยนการทำงานได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานต่าง ๆ

2. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Traning and performance)

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา (Traning and development) เป็นการหาวิธีการเพื่อ พัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้อง สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ สมรรถนะใหม่ ๆ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อรองรับงาน ใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอาชีพได้

2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานคนนั้น ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่ นำไปสู่การตัดสินใจเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทน และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน ด้วย

3. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (Compensation)

3.1 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆของพนักงาน ย่อมส่งผลต่อความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วย

3.2 การจ่ายตามความสามารถ (Pay for performance) องค์กรอาจต้องออกแบบรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่าง ๆ ให้แก่พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้ปฏิบัติงาน องค์กรบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้

Mondy and Noe (2004 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554, หน้า 28-29) ได้กล่าวว่า ปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงของกำลังคน ไปจนถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ภาครัฐออกมาใหม่ ด้วยเหตุนี้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต่าง ๆ โดยปัญหาส่วนใหญ่จะถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบไปด้วยหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก โดยทั่วไปองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน สถานที่ทำงาน และระยะเวลา เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงตามที่ต้องการ

การสรรหาเป็นกระบวนการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอให้สมัครงานกับองค์กร การคัดเลือกเป็นกระบวนการคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครงานกับองค์กร ให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งที่องค์กรต้องการ

ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการช่วยทำให้บุคลากรและองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากคน งาน และองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงควรปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนาควรจะเริ่มขึ้นตั้งแต่เมื่อบุคคลนั้นมาเข้าร่วมในองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน of พนักงาน

โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ มีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพ (Career planning) และการประเมินผลการทำงาน (Performance appraisal) อีกด้วย โดยการวางแผนอาชีพ ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายอาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การ ไม่สามารถแยกออกจากกัน ได้ชัดเจน เพื่อให้ไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานตลอดช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็ง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของตนเองได้

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูก ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีนั้นจะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่องค์การของพนักงาน ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์แก่ลูก หมายถึง สิ่งที่ทำให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย และการประกันสุขภาพ ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial rewards) ได้แก่ ความสบายกายและความสุขทางใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพ หมายถึง การที่พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และมีร่างกายจิตใจที่สมบูรณ์

ความปลอดภัยและสุขภาพถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ สามารถก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงส่งเสริมให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ และรัฐบาลมีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์การตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ รัฐบาลออกกฎหมายเพื่อให้องค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจตระหนักถึงสภาพแรงงาน และการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะเกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตนายจ้างได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันมีการปรับปรุงระบบแรงงานสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

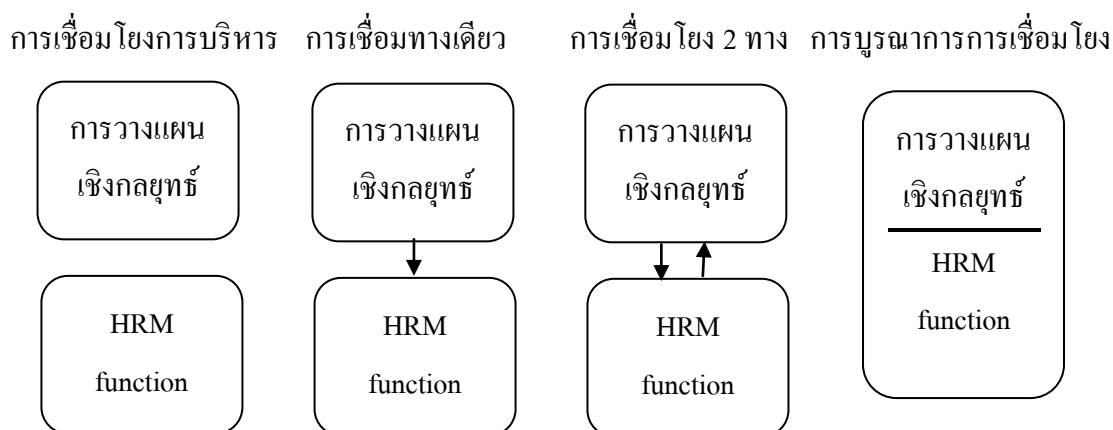
6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน ห้องปฏิบัติการทางการวิจัย คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงานนั้น ๆ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้แนวทางการสรรหาพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กร หากการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน

บทบาทของ HRM ในการกำหนดกลยุทธ์

บ่อยครั้งที่เราได้ยินคำถาม “สิ่งใดที่เราจะใช้แข่งขัน” เป็นคำถามที่นำไปสู่แนวทางสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ อาจเป็นทางเลือกใดทางหนึ่งที่เป็นต่อการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ กลยุทธ์ที่จำกัด หรือการตั้งคืดอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการของทีมผู้บริหารและผลที่บริษัทจะได้รับ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ Pepsico เห็นว่าบริษัทไม่มีความชำนาญในการจัดการแรงงานของร้านอาหารฟาสฟู๊ด ด้วยข้อจำกัดของบทบาทผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ เนื่องมาจากการขาดทรัพยากร ในทางกลับกัน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับต้นทุน (จากการว่าจ้าง, การฝึกอบรม และอื่น ๆ) ที่จะดึงดูดผู้ที่มีทักษะที่เหมาะสมในการทำงาน

มีการศึกษาพบว่าร้อยละ 49-69 จากจำนวนบริษัท 500 แห่ง มีการเชื่อมโยงระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย อย่างไรก็ตาม ระดับการเชื่อมโยงที่แตกต่างกัน มีความสำคัญต่อความเข้าใจสิ่งเหล่านี้ในระดับที่แตกต่างกันด้วย

4 ระดับของการบูรณาการระหว่าง HRM function กับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การเชื่อมโยงการบริหาร (Administrative linkage) การเชื่อมทางเดียว (One-way linkage) การเชื่อมโยง 2 ทาง (Two-way linkage) และการบูรณาการการเชื่อมโยง (Integrative linkage) ระดับการเชื่อมโยงเหล่านี้จะแสดงถึงความสัมพันธ์ของส่วนประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 3 ที่แสดงให้เห็นการบูรณาการการทำงานของทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ



ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Noe et al., 2010)

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางไว้หลากหลาย ดังนี้ Owen (1987 อ้างถึงใน ธาณี มาลาศร, 2554, หน้า 9) กล่าวว่า จุดหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานแต่ละคน การปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้นด้วยแนวคิดหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์เดิม
6. เกษะติดประเด้นปัญหาที่สำคัญจริงๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์
8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมในการพัฒนา

สมคิด บางโม (2547, หน้า 51-53) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า หมายถึง การพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์กร เริ่มตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้เข้าไปในกระบวนการขององค์กร โดยอาศัยความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแบบแผนไว้ล่วงหน้า โดยเฉพาะวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่ม บนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษา และการใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เข้าช่วยเพื่อการดำเนินการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภวานนท์ (2550, หน้า 436) อธิบายว่า การพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นการพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน โดยมีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 478) ได้ให้แนวคิดว่าการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปมักจะหมายความถึง การฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ หรือเป็นการพยายามเข้าแทรกแซงองค์กรในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อที่จะปรับปรุงองค์กรหรือสมาชิกขององค์กรเป็นการให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์กร โดยทั้งหมด

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 118) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า หมายถึง วิธีการปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบ ที่ประยุกต์ทั้งทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดี ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2551, หน้า 265-269) สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร ที่มีการวางแผนไว้แล้วล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง การศึกษาผลกระทบและวิธีการแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เทพนม เมืองแมน และสวิงสุวรรณ (2555, หน้า 269-270) ร่วมกันสรุปความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยที่มีการวางแผน (Planned change)
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive change)

3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on work group)
4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-range change)
5. เป็นการร่วมมือของผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of change agent)
6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Emphasis upon interventions and action research)

มีการศึกษานำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไว้จำนวนหลากหลายของแต่ละนักวิชาการ แต่สำหรับในการศึกษาค้นคว้าวิจัยสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยบุคคลทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงยิ่งขึ้น และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก

แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน เพื่อสร้างหรือผลิตงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ปัจจัยอื่น ๆ ก็จะดีตามไปด้วย

ซึ่งโดยทั่วไปหน่วยงานต่าง ๆ จะมีการวางแผนกำลังบุคลากรไว้ล่วงหน้า ว่าในปีต่อไปจะมีความต้องการบุคลากรในตำแหน่งใด เป็นจำนวนเท่าใด ต้องมีคุณสมบัติอย่างไร มักเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการขยาย ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อีกริธีการหนึ่งหน่วยงานจะไม่ดำเนินการใด ๆ จนกว่าจะมีตำแหน่งว่างลง จึงจะมีการสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานแทน มักจะใช้ในองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนน้อย เนื่องจากไม่ค่อยมีการโอนย้าย ปลดออก หรือลาออก อาจจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ ในกรณีที่มิมีตำแหน่งว่างลง แต่ยังไม่สามารถหาผู้สมัครได้ทันตามความต้องการในขณะนั้น

ดนัย เทียนพุฒ (2549, หน้า 33) การสรรหาบุคลากรถือว่าเป็นงานพิเศษที่มีมือของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใดทั้งนี้ก็เพราะว่า "การสรรหาคน" เพื่อมาทำงานกับองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการธุรกิจที่จะรองรับการขยายธุรกิจ ขณะเดียวกันก็

ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไประหว่างปี หากนักบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถ “หาคน” มาได้ ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการก็จำเป็นต้องพิจารณาตนเอง

ความหมายของการสรรหาบุคลากร

มีนักคิดนักวิชาการให้ความหมายของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรไว้หลากหลาย ผู้วิจัยรวบรวมไว้ ดังนี้

Stahl (1992, p. 69 อ้างถึงใน รัชชพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 10) อธิบายว่า การสรรหา คือ การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ โดยใช้ข้อความแจ้งที่ชวนให้สนใจและการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ มีการเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย มีทั้งการค้นหาผู้ที่มาบรรจุตำแหน่งงานนั้น ๆ จากภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนติดตามการปฏิบัติงาน

Bernardin and Russell (1993, p. 118 อ้างถึงใน รัชชพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 9) อธิบายว่า การสรรหาถือเป็นกระบวนการค้นหา และชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่วางไว้ให้เข้ามาสมัครงานกับหน่วยงาน

Yoders (1993, p. 207 อ้างถึงใน รัชชพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 10) สรุปว่า การสรรหา เป็นกระบวนการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม เข้ามาสู่องค์กร หรือเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์กร เพื่อที่จะว่าจ้างให้ปฏิบัติงานต่อไป

Crouch and Jamison (1995, p. 158 อ้างถึงใน รัชชพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 9) กล่าวว่า เป็นกระบวนการเสาะหาคนที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และสนใจในการทำงานกับองค์กร รวมไปถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่องค์กรต้องการ การทดสอบ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด ให้บรรจุตามตำแหน่งงานสายงานต่าง ๆ

Simpson (2002, p. 52 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 42) ให้ความหมายของคำว่า สรรหา หมายถึง หลักข้อหนึ่งที่จะทำให้เข้าใจบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกับองค์กร โดยการใช้การเขียนและการพูดเป็นการสื่อสาร

Beyard and Rue (2004, p. 136 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 42) ให้ความหมายของคำว่า สรรหา หมายถึง กระบวนการแจ้งและให้สมัครเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับงานมาจำนวนมาก เพื่อให้สามารถเลือกคนที่ต้องการ

Stone (2006 อ้างถึงใน รัชชพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของการสรรหา (Recruiting) ว่าหมายถึง กระบวนการของการค้นหาและดึงดูดบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความ

ต้องการขององค์กรให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ผู้ดูแลงานทางด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปฏิบัติดังนี้ เพื่อให้การสรรหาบุคลากรมีประสิทธิภาพ

1. คำนึงถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว
2. การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน (Labor market) มีอยู่ตลอด ดังนั้นจำเป็นที่ผู้ดูแลงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ
3. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหา ให้ทันสมัยและสามารถดึงบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดี
4. ต้องเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของการสรรหาไว้อยู่เสมอและทำอย่างเป็นระบบ เพื่อนำเอาข้อมูลมาใช้ในอนาคตได้สะดวก
5. ต้องติดตามการทำงานของบุคลากรที่รับเข้ามาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประเมินผลของการสรรหาบุคลากรว่าส่งผลดีและมีประสิทธิภาพหรือไม่

วรณารต แสงมณี (2543, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมในการดำเนินงานรูปแบบหนึ่ง เพื่อเสาะแสวงหาบุคคลทั้งด้านปริมาณและด้านคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด เพื่อมาสมัครเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร

เขาว์ โรจนแสง (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ การเสาะแสวงหา การชักจูง และจัดการให้บุคคลที่มีความพร้อมและสามารถที่จะทำงานได้ให้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 49) อธิบายว่า การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ การศึกษา ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่องค์กรได้กำหนดไว้

สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 119) ได้อธิบายความหมายของการสรรหาบุคลากรอย่างครอบคลุมว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการสรรหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจจะเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกก็ได้

สุภาพร พิศาลบุตร (2546, หน้า 66-67) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการจัดหาบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายบริหารระดับสูง

ขององค์กร อีกทั้งยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะขององค์กร และคุณลักษณะของบุคคลเป็นอย่างดีด้วย

รัญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 40-41) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้จูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติตรงตามที่ต้องการ ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

นพพงษ์ บุญจิตราคูด (2549, หน้า 53) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการสรรหาบุคคลจากภายนอก หรือการคัดเลือกบุคลากรภายในให้เข้ามารับตำแหน่งงานที่ว่าง โดยมีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร โดยการประกาศรับสมัครงาน การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง
2. การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกหรือการวางแผนทางสัมภาษณ์
3. การค้นหาบุคลากรจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอก
4. การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ โดยจัดสรรให้เหมาะสมกับงาน
5. การปฐมนิเทศ เพื่อให้รู้ระบบหลักเกณฑ์ สถานที่ บุคลากรของหน่วยงาน ตลอดจนรู้จักชุมชน
6. ติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน

ปราชญา กล้าผจญ (2550, หน้า 57 อ้างถึงใน ธนยพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการสรรหา (Recruitment) ว่าเป็นกระบวนการดึงดูดใจปัจเจกบุคคลจำนวนหนึ่ง ในระยะเวลาหนึ่ง ที่บุคคลเหล่านั้นมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่องค์กรเปิดรับสมัคร เป็นวิธีการค้นหาที่จะให้บรรดาผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัครงานกับองค์กร

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2550, หน้า 67-71) กล่าวว่า การสรรหาถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ในการให้ข้อมูลและชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับองค์กร เกิดความสนใจสมัครเข้ารับการศึกษาคัดเลือกกับองค์กรในจำนวนที่มากเพียงพอ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยเน้นวิธีการแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่กลุ่มเป้าหมายให้ได้รับทราบข้อมูลมากที่สุด ซึ่งมี 2 แหล่งที่สำคัญ ได้แก่ การสรรหาบุคคลจากบุคลากรภายใน และการสรรหาบุคคลจากบุคลากรภายนอก

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 133) สรุปว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่

หน่วยงานต้องการ จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเองและภายนอกหน่วยงาน ขั้นตอนการสรรหาจะสิ้นสุดลงเมื่อผู้สมัครมาเขียนใบสมัครกับหน่วยงาน

นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 131 อ้างถึงใน ชาญพร โพร้แดง, 2558, หน้า 25) สรุปว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง วิธีการในการแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสม และสนใจเข้ามาสมัครงานกับกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของบุคคลให้มีความเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งมากที่สุด

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551, หน้า 122) ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหา หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อเสาะหาและจงใจบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้มาสมัครงานกับองค์การ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาคัดเลือกเข้าเป็นบุคลากรขององค์การตามจำนวนที่กำหนดไว้ในเวลาที่เหมาะสม

บรรพต วิรุณราช (2552, หน้า 58 อ้างถึงใน ชาญพร โพร้แดง, 2558, หน้า 11) กล่าวว่า กระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์การ เริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลรับแผนกำลังคนจากฝ่ายวางแผนอัตรากำลัง ว่ามีความต้องการคนให้มาทำงานในตำแหน่งใด อัตราเท่าใด คุณสมบัติอย่างไร จากนั้นจึงกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อประกาศให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ และจงใจให้เข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์การได้คัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การเข้ามาสมัคร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2554, หน้า 88) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่า หมายถึง กระบวนการในการค้นหาคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ จากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจมาสมัครเข้าร่วมทำงานกับองค์การ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรได้ และดึงดูบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานเหล่านั้นให้เกิดความสนใจมาร่วมงานกับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาและค่าใช้จ่ายชูชัย

ชูชัย สมิตธิไกร (2556, หน้า 109) อธิบายว่า การสรรหาบุคลากร (Personnel recruitment) หมายถึง กระบวนการค้นหาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถให้มาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ เริ่มต้นตั้งแต่การค้นหากลุ่มบุคคลที่เหมาะสม และสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

ชาญพร โพร้แดง (2558, หน้า 9) กล่าวว่า การสรรหา เป็นกระบวนการแสวงหาผู้สมัครที่พอหาได้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการในองค์การ

สิริอร จำปาทอง (2560, หน้า 126) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ 2 ลักษณะคือ การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ซึ่งมีการ

ประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

ผู้วิจัยสรุปความหมายของการสรรหาได้ ดังนี้ การสรรหาบุคลากรถือเป็นกระบวนการแสวงหา หรือชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้มาสมัครงานหรือปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการสรรหา

Warther and Davis (1996 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 43) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาว่ามี 8 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2-1 ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากร หรือ การวางแผนอัตรากำลัง ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือ การวางแผนอัตรากำลังเป็นระยะสั้น 1 ปี ระยะกลาง 3 ปี ระยะยาว 5 ปีขึ้นไป ว่าในแต่ละปีองค์การเติบโตเพียงใด หรือต้องการคนออกมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานโดยดูข้อมูลจากฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายบัญชีให้สัมพันธ์กันว่าจะตัดสินใจเตรียมการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ได้

ขั้นที่ 2 ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ต้องสำรวจล่วงหน้าว่าในปีต่อไปฝ่ายงานต่าง ๆ มีความต้องการกำลังคนอย่างไรบ้าง

ขั้นที่ 3 เมื่อปฏิบัติตามขั้นที่ 1 และ 2 แล้วให้นำทั้ง 2 ขั้นมารวมกันเพื่อพิจารณาว่าตรงหรือต่างกันเพียงใด จากนั้นร่วมกันกำหนดตำแหน่งใหม่หรือเตรียมลงแทนตำแหน่งเดิมที่ย้ายออกไป

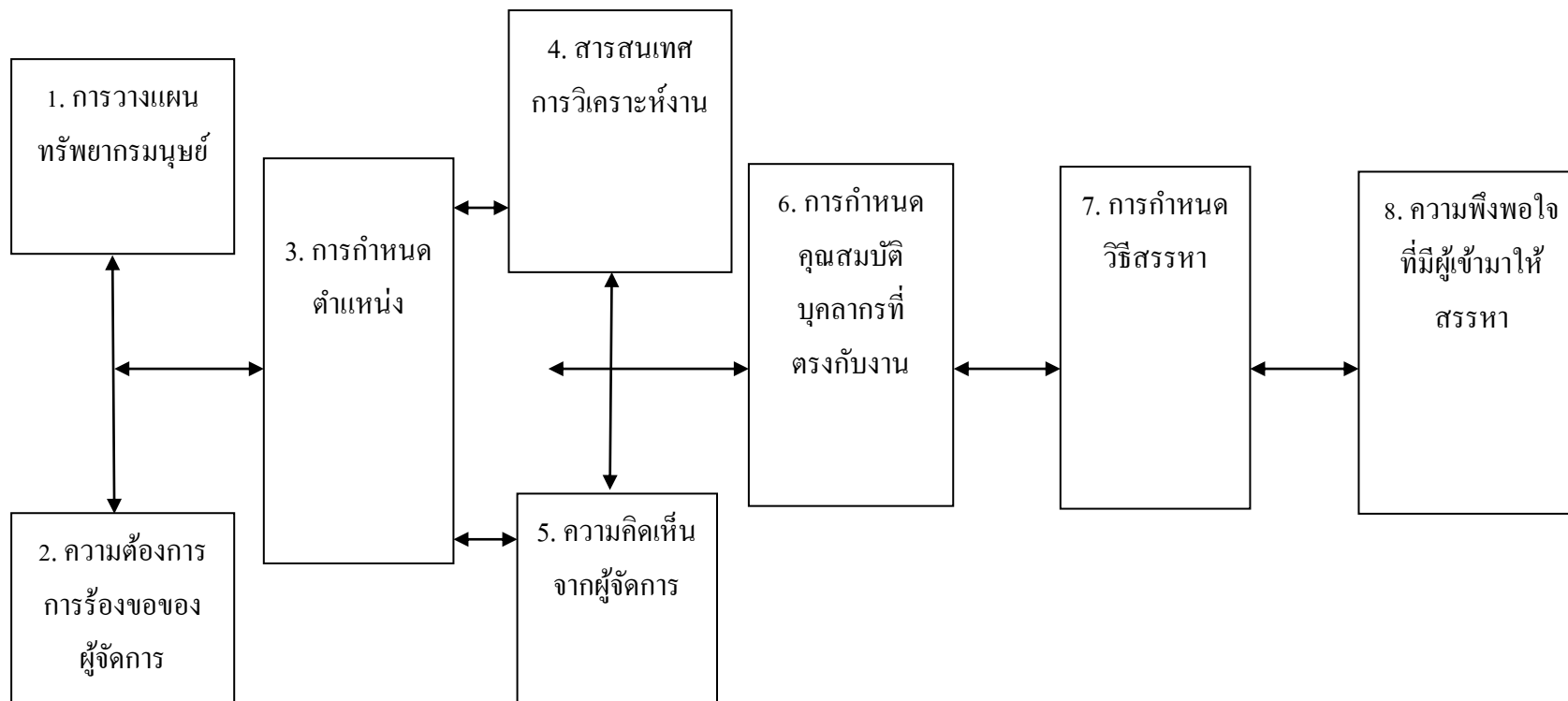
ขั้นที่ 4 ในการกำหนดตำแหน่งใหม่หรือหาตำแหน่งแทนคนเดิมที่ออกไปจะต้องพิจารณาสารสนเทศผลการวิเคราะห์ให้ถูกต้องแม่นยำ ด้วยว่าในขั้นที่ 3 นั้นคืองานอะไร ขอบเขตเพียงใด

ขั้นที่ 5 ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือกับผู้จัดการฝ่ายงานที่ต้องการคนอีกครั้ง เพราะเขาเป็นคนใช้งาน ดังนั้นต้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดอย่างใกล้ชิด ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงตัวกลางในการสรรหาให้ฝ่ายงานรับให้ทันเวลาในการใช้งานเพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าได้โดยไม่หยุดยั้ง

ขั้นที่ 6 กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการรับอีกครั้ง เพราะอาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปบ้างจากเดิมที่มีการกำหนดไว้ก่อนหน้านี้ เพราะสภาพการแข่งขันทางธุรกิจเดินหน้าปรับเปลี่ยนตลอด

ขั้นที่ 7 กำหนดวิธีสรรหา วิธีสรรหามีอยู่มากมายวิธีขึ้นอยู่กับตำแหน่ง คุณสมบัติเวลาที่ใช้ในการสรรหา และงบประมาณที่ใช้ในการสรรหา

ขั้นที่ 8 ความพึงพอใจของตัวกลาง เมื่อดำเนินการสรรหาได้ก็จะได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ หากมีผู้เข้ามาสมัครมาก องค์กรจะมีโอกาสได้คัดเลือกมากทำให้เกิดความพึงพอใจขององค์กร



ภาพที่ 4 กระบวนการสรรหา (Warther & Davis, 1996 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 43)

กฤติน กุลเพ็ง (2555, หน้า 20) ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาว่า กระบวนการในการสรรหาบุคลากรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีระบบเพื่อให้สามารถหาคนที่ต้องการให้ได้ตามเวลาที่กำหนดโดยที่ต้นทุนไม่มากเกินไป หากการสรรหาไม่มีระบบ ผลสุดท้ายขององค์กรอาจมีปัญหาในการดำเนินงานได้เพราะถึงเวลาที่ต้องการคนก็ขาด หากหาได้ก็ใช้ต้นทุนสูง

การดำเนินการกระบวนการสรรหาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นที่ 1 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร โดยศึกษาข้อมูลจากแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และมีการยืนยันอ้างอิงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอเป็นภาพรวมว่า องค์กรต้องการบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใดบ้าง ซึ่งผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะต้องมีการกรอกใบขออัตรากำลังจ้างมายังฝ่ายบุคคลโดยจะมีลายเซ็นผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กร เมื่อเซ็นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องเร่งหาผู้สมัครเพื่อให้ได้ใบสมัครในตำแหน่งนั้น ๆ มากที่สุด

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากกำหนดตำแหน่งที่ต้องการรับสมัครใหม่แล้ว ผู้สรรหาคือฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่เอกสารกำหนดรายละเอียดของงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงงานใหม่ที่บุคลากรจะต้องรับผิดชอบและคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งสรรหา โดยพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมกับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญไม่ว่าจะเป็นวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร ผู้สรรหาจะต้องคำนึงถึงงบประมาณ ค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการสรรหาที่ต้องเสียไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 ดำเนินการสรรหา ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ติดประกาศตำแหน่งที่ว่าง รับสมัครสอบแข่งขัน โฆษณาตามสื่อต่าง ๆ การไปรับสมัครด้วยตัวเองในสถานศึกษา หรือการจัดตลาดนัดแรงงาน เป็นต้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องทำหน้าที่คัดเลือกใบสมัครในเบื้องต้นและนำเสนอผ่านคณะกรรมการสรรหาของตำแหน่งงานนั้น ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกของแต่ละตำแหน่งงานนั้นไว้ หลักสำคัญคือ จะต้องใช้วิธีการจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

ตัวอย่างหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกใบสมัครของตำแหน่งงานผู้จัดการแผนกผลิต ควรมีหลักเกณฑ์อย่างไร ตามตัวอย่างตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างเกณฑ์การคัดเลือกใบสมัครตำแหน่ง Production manager (กฤติน กุลเพ็ง, 2555)

คุณสมบัติและ Competency ที่จำเป็นของผู้สมัคร	คะแนน		
	1	2	3
1. จบปริญญาตรีด้านวิศวกรรมมาสดหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง			
2. มีประสบการณ์ในงานด้านการบริหารโรงงานอุตสาหกรรมไม่น้อยกว่า 10 ปี			
3. สามารถใช้โปรแกรม Drawing/ AutoCAD ได้			
4. มีความรู้เรื่องระบบ ISO 9000/2000 และ BSC (ดูจากวุฒิบัตรหรือหนังสือรับรอง)			
5. เคยผ่านหลักสูตร Communication skill			
6. สามารถพูดอ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ดี (คะแนน TOEIC ไม่น้อยกว่า 700)			
7. สามารถจัดทำแผนงานกลยุทธ์ขององค์กรและการวางแผนกำลังคนได้			
8. มีใบอนุญาต กว. ของวิศวกรรมศาสตร์สาขาที่เกี่ยวข้อง			
9. มีความรู้เรื่องการควบคุมการผลิต การควบคุมงบประมาณและควบคุมคุณภาพของสินค้า			
รวมคะแนน			

การดำเนินการสรรหาอาจจะต้องมีระบบการจัดทำแบบทดสอบ เช่น Aptitude test, IQ/EQ Test, TOEIC Test, Personality Test เพิ่ม แล้วแต่การจัดทำของแต่ละองค์กร ซึ่งในส่วนนี้ถ้าองค์กรได้มีการจัดทำแบบทดสอบไว้จะเป็นการสะดวกต่อคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกในการตรวจสอบข้อมูลและคัดกรองเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ได้ โดยส่วนใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ทำแบบทดสอบเพิ่มเติมในไว้ให้ และรวบรวมใบสมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้สมัครอย่างน้อย 3 ราย หรือบางองค์กรอาจจัดตั้งเป็นตัวชี้วัดของเจ้าหน้าที่สรรหาในแต่ละตำแหน่งไว้เช่น 1:3, 1:5 หรือ 1:10 เป็นต้น ซึ่งทั้งนี้การกำหนดตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับกรณีตำแหน่งงานอยู่นั้น ๆ ว่าหายากหรือง่ายในตลาดโดยทั่วไป

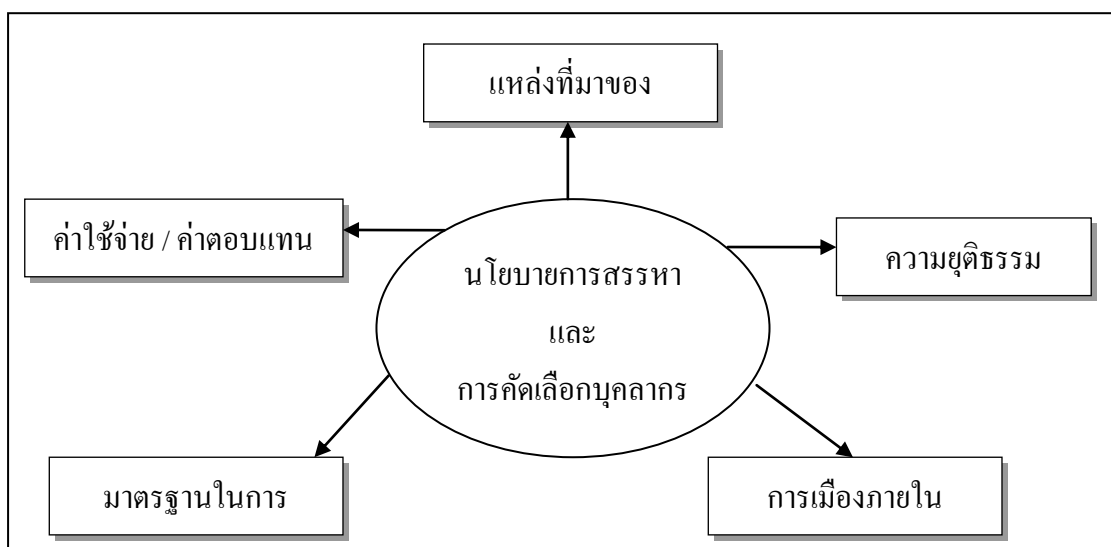
ขั้นที่ 5 การประเมินผล การประเมินผลถือเป็นการตรวจสอบว่าการสรรหาขององค์กรนั้นได้บุคลากรเหมาะสมกับความต้องการมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีความบกพร่องเกิดจากระบวนการสรรหา ผู้รับผิดชอบจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และค้นหาวิธีการปฏิบัติหรือกลยุทธ์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร

บุญทัน เอกไชสง (2541, หน้า 23) อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากรไว้
ดังนี้

1. เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งเชื่อว่าจะให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
 2. เพื่อจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันสืบเนื่องมาจากความไม่พึงพอใจในงาน การประสพอุบัติเหตุ รวมไปถึงความขัดแย้งของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร หากมีหลักในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ดีก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวก็อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดได้น้อยที่สุด
 3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างที่ได้ทำงานที่ตนมีความพึงพอใจ และเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้างหรือองค์กรที่จะสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดผลเต็มที่
- การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร**

ฉันทูพันธ์ เจริญนันท์ (2554) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีดังต่อไปนี้ (ดังภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ฉันทูพันธ์ เจริญนันท์, 2554)

1. ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน ปกติผู้ที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กรจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่องค์กรจะต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างงานในแต่ละตำแหน่งจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหลายด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา, การคัดเลือก, การฝึกอบรมบุคลากร ตลอดจนค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการตัดสินใจโดยยึดถือหลักการที่ว่า การที่องค์กรการตัดสินใจจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในด้านที่ใด บุคคลนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์กรได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและแรงพยายามที่องค์กรได้ลงไป ในกระบวนการสรรหาการคัดเลือกและการพัฒนาบุคคลนั้น

2. แหล่งที่มาของบุคลากร ผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กร เนื่องจากแหล่งที่มาทั้งสองมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันตามที่กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายาม เช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

3. ความยุติธรรม ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจะต้องทำหนึ่งถึงความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในตำแหน่งเข้าร่วมงานกับองค์กร แต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสถานะอีกด้วย ถ้าองค์กรทำการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์และยุติธรรม ก็จะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนา มีความสนใจที่เข้าร่วมงานกับองค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใช้ระบบเส้นสายในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ก็จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้อำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กรไม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเสียโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงาน

นอกจากความยุติธรรมในกระบวนการการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการบุคลากร เช่น กฎหมายและกฎข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศการศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรรหาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นเป็นธรรม และมีอุปสรรคน้อยที่สุด

4. การเมืองภายในองค์กร การเมืองภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อการทำงาน

ขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้สมัครบางคนอาจมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายผู้มีอำนาจในการคัดเลือกซึ่งอาจที่จะส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกมีความไม่เป็นธรรม, วิธีการสรรหาบุคลากร โดยอาศัยคำแนะนำของบุคลากรอาจจะก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรหรือการแบ่งพรรคพวก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การได้

5. มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จะต้องสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการ

โดยการกำหนดมาตรฐานอาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ เช่น การศึกษา, ประสบการณ์, ความถนัด, อายุ และเพศ เป็นต้น โดยเกณฑ์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ตลอดจนเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากบุคคลอื่นที่ขาดคุณสมบัติ นอกจากนี้ผู้ทำการกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานอย่างเพียงพอ จึงจะสามารถกำหนดมาตรฐานที่จะคัดเลือกบุคลากรที่องค์การต้องการ ได้อย่างถูกต้อง

วิธีการสรรหาบุคลากร

วิธีการสรรหาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการดึงดูดให้บุคคลเข้ามาสมัครรับการคัดเลือก เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะ และคุณภาพตามต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2546, หน้า 33-35) ได้สรุปวิธีการสรรหาบุคลากรว่า มี 2 ระบบ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) หรือเรียกอีกนัยหนึ่งได้หลากหลาย เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบความรู้ความสามารถ ระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น ระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารบุคลากรอย่างแพร่หลายในประเทศและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดวิธีหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ต้องการขจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ออกไป กับความต้องการให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงสุดเข้ามาปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน และใช้การสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่สุดมาปฏิบัติงาน โดยมีแนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริการงานบุคคลตามระบบคุณธรรม คือ ลักษณะเด่น 4 ประการ ได้แก่

1.1 หลักความเสมอภาคในการสมัครเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีโอกาสและสิทธิ์เท่าเทียมกันที่จะสมัครสอบคัดเลือก เพื่อบรรจุเข้าทำงานในองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา ชาติตระกูล หรือ ผิวพรรณ ในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการทำงานก็ยึดหลักนี้เป็นสำคัญด้วย

1.2 หลักความสามารถในการเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ พยายามคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด อาจทำได้โดยการประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาสมัครสอบให้มีจำนวนมากที่สุดแล้วจัดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงสุดมาปฏิบัติงาน

1.3 หลักความมั่นคงในการทำงาน ย่อมมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ข้าราชการมีหลักประกันว่า การรับราชการจะได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ส่วนองค์กรธุรกิจมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นหลักประกัน สำหรับพนักงานและเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง มุ่งเน้นเฉพาะอาชีพข้าราชการมากกว่าองค์กรธุรกิจเนื่องจากข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง ไม่ให้ถูกแทรกแซงทางการเมือง หรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อำนาจหรืออิทธิพลของการพรรคการเมืองฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) หรือระบบชูปเลียง ระบบเล่นพวก และระบบขอบพอเป็นพิเศษ อาจกล่าวได้ว่าระบบอุปถัมภ์นี้มีอยู่ในทุกยุคสมัย ทุกประเทศ อาจจะแตกต่างกันบ้างก็เพียงแต่จะนำมาใช้มากน้อยเพียงใดเท่านั้น

สุภาพร พิศาลบุตร (2546, หน้า 12) กล่าวว่า หลักการสรรหาบุคคลมี 2 ระบบ ได้แก่ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ โดยระบบคุณธรรมมีหลักการ 4 ประการ คือ

1. หลักการเสมอภาค
2. หลักความสามารถ
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2551, หน้า 68 อ้างถึงใน ธนยพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 39) ได้สรุปวิธีการสรรหาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. รับสมัครที่สถาบันศึกษา (Campus recruitment) จัดชี้แจงข้อมูล แจกจ่ายเอกสาร จัดทำบอร์ด จัดทำสไลด์หรือวีดิทัศน์ ตอบคำถาม และรับสมัครงาน ตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ
2. รับสมัครที่บริษัท (Walk-in) รับสมัครผู้ที่มาสมัครงานด้วยตนเองที่องค์กร

3. รับสมัครในงาน Job fair เพื่อรับใบสมัคร และยังส่งผลดีทางอ้อมแก่องค์กรในการประชาสัมพันธ์บริษัทอีกด้วย

4. ส่งจดหมายเชิญ กรณีที่องค์กรต้องการพนักงานที่มีประสบการณ์ในบางสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน จึงต้องออกจดหมายเชิญผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้มาสมัครและรับการคัดเลือก

5. รับสมัครทางอินเทอร์เน็ต ด้วยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลของบริษัท และผู้สมัครสามารถสมัครงานทางอินเทอร์เน็ตได้

6. โฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง หรือโทรทัศน์

นอกจากนี้แล้วยังมีวิธีการสรรหาอื่น ๆ อีก เช่น การประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชนและทางสมาคมวิชาชีพ หรือการแจกใบปลิว

บรรพต วิรุณราช (2552, หน้า 44) ได้สรุปเครื่องมือในการสรรหาไว้ว่า เครื่องมือที่ทำให้เกิดการสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร ต้องอาศัยเครื่องมือในการสื่อประชาสัมพันธ์ หรือโฆษณาออกไป เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบ และกระตุ้นการตัดสินใจในการเลือกเครื่องมือ โดยสรุปดังนี้

ตารางที่ 2 เครื่องมือในการสรรหา (บรรพต วิรุณราช, 2552)

ชนิดเครื่องมือ	ข้อดี	ข้อเสีย
วิทยุ	1. ได้ยินไกลไปยังทุกกลุ่มเป้าหมาย 2. ทางอ้อม ทำให้คนรู้จักชื่อองค์กร	1. ต้องยิงสปอร์ต์วันละหลายครั้ง เฉลี่ยให้ได้ทั้งเช้า สาย บ่าย กลางคืน 2. ต้องยิงหลายวันเพื่อให้ตรงกับจังหวะคนเปิดฟัง
หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น	ราคาถูก	1. จำนวนที่ขายน้อยทำให้โอกาสคนดูจะน้อย 2. ไม่ออกทุกวัน ออกทุกวันหวยออกหรือสัปดาห์ละ 1 ครั้ง
หนังสือพิมพ์ส่วนกลาง	กระจายในแนวกว้าง คนเห็นมาก ทำให้โอกาสได้คนเข้ามาคัดเลือกมาก	ราคาแพงมาก ทำให้ต้นทุนสูง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ชนิดเครื่องมือ	ข้อดี	ข้อเสีย
ป้ายไวเนล (อิงเจ็ท)	1. สวย มีสีได้เหมือนจริง 2. เสียหายยากกว่าป้ายผ้า 3. ร้านค้ามักอนุญาตให้ขึ้นหน้าร้านเพราะได้ประโยชน์ บังแดดได้	1. หนัก 2. แพงกว่าป้ายผ้า 3. หายง่าย เพราะนำไปทำประโยชน์อื่น ๆ ได้ดี มักจะโดนปลดจากที่ติดป้าย
เคเบิลทีวีในเขตต่างจังหวัด	1. ถูกกว่า TV ส่วนกลาง 2. สามารถดูได้ทั้งข้อความและฟังเสียง	คนไม่ค่อยดู เพราะมีหลายช่อง จังหวะที่จะเปิดพบยาก
TV ส่วนกลาง (ตัววิ่ง)	คนเห็นทั่วไปในแนวกว้าง เป็นจำนวนมาก	ถ้าออกเอกสารจะเสียเงินค่าประชาสัมพันธ์
TV ส่วนกลางเป็นข้อความและเสียง	คนเห็น และ ได้ยิน	แพง เหมาะกับตำแหน่งสำคัญจริง ๆ
แผ่นพับ 4 สี	อ่านแล้ว อ่านอีกได้	1. แพง 2. ต้องใช้แรงงานแจก 3. ต้องใช้จำนวนมาก
แผ่นปลิว กระดาษขาวปกติ	1. อ่านแล้ว อ่านอีกได้ 2. ถูก	1. ต้องใช้แรงงานมากในการแจก 2. ต้องใช้จำนวนกระดาษมาก
ตัววิ่งตามสี่แยกหรือตัวอาคารของรัฐ	ไม่เสียเงิน	การสื่อสารช้า เพราะตัวหนังสือค่อย ๆ มา แต่คนขณะดูเคลื่อนที่เร็ว
Website ต่างๆ	เร็ว	บางครั้งเป็นข้อมูลที่ผ่านมานาน
บริษัทนายหน้า	1. เร็ว 2. ได้รับการชดเชย ถ้าได้คนไม่ถูกกับงาน	ค่าสรรหาแพง

จากตารางจะเห็นได้ว่าจะใช้สื่อใดหรือวิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ 6 ปัจจัยต่อไปนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหา

ถ้ามีระยะเวลาในการสรรหามากไม่รีบร้อน เช่น มีเวลา 30 วัน สิ่งที่น่าใช้มากที่สุดคือ เว็บไซต์ของบริษัท หรือ ของกรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน เพราะถูกและไ้รายละเอียด ได้มาก แต่ถ้ามีระยะเวลาน้อยเช่นเพียง 7-10 วัน สื่อที่ได้ผลเร็วที่สุดควรเป็นวิทยุและหนังสือพิมพ์ หรือตัววิ่งทีวี เพราะทั้ง 3 ชนิด เป็นสื่อที่ประชาชนเปิดและสัมผัสโดยตรง ไม่ด้วยตนเองก็เป็นญาติพี่น้องของกลุ่มเป้าหมาย

2. กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสรรหา

ถ้าเป็นกลุ่มแรงงานที่ปฏิบัติงานในสายการผลิตสื่อที่ควรใช้ ได้แก่ ป้ายผ้า วิทยุท้องถิ่น หนังสือจากบริษัทไปตามสถานศึกษา แผ่นปลิวที่ใช้ติดตามบอร์ดสาธารณะเพราะตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่สัมผัสและต้นทุนการสรรหาไม่สูง หากกลุ่มเป้าหมายเป็นระดับผู้จัดการ หรือผู้มีทักษะความสามารถมาก ปัจจุบันนิยมใช้สรรหาจากบริษัทตัวแทนหรือ (Head hunter) ด้วยเพราะบริษัทเหล่านี้จะมีผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาลงทะเบียนไว้จำนวนมากอยู่แล้ว

3. งบประมาณที่ใช้ในการสรรหา

งบประมาณต่อการสรรหาต้องใช้หนังสือจากองค์การส่งไปยังองค์การทางการศึกษา สมาคม ชมรมต่าง ๆ ที่มีการสมาคมหรือชุมชนที่มารวมตัวกัน หากงบประมาณสูงการใช้ตัววิ่งในทีวีหรือลงหนังสือพิมพ์ จะทำให้เห็นอย่างกว้างขวาง

4. ปริมาณคนหรือปริมาณตำแหน่งที่ต้องการ

หากต้องการตำแหน่งมาก การใช้สื่อหรือเครื่องมือในการสรรหาที่ใช้งบประมาณมากก็จะคุ้ม เพราะค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยออกไป เช่น การออกนุชรับสมัครเคลื่อนที่ การออกนุชจัดหางาน การออกแฟร์ทางด้านการจัดหางาน

5. ระดับตำแหน่งที่ต้องการสรรหา

หากเป็นระดับสูงจะประกาศทางหนังสือพิมพ์หรือสรรหาฝ่ายบริษัทตัวแทนจัดหางาน (Head hunter) จะคุ้ม แต่ถ้าระดับปฏิบัติการหรือหัวหน้างานระดับล่างไม่นิยมสรรหาผ่านบริษัทตัวแทนจัดหางาน เพราะค่าตอบแทนจะสูงกว่าที่องค์กรสรรหาเอง

6. แหล่งที่จะไปสรรหา

แหล่งที่จะไปสรรหา เช่น แรงงานจังหวัด มหาวิทยาลัย วิทยาลัย ห้างสรรพสินค้า โรงเรียนฝึกออาชีพ เหล่านี้จะเป็นแหล่งรวมคนจำนวนมาก ในการติดต่อกับแหล่งเหล่านี้ในระดับมหาวิทยาลัย ให้ติดต่อรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต โรงเรียน วิทยาลัย ให้ติดต่ออาจารย์แนะแนว แรงงานจังหวัดให้ติดต่อกับแรงงานจังหวัด ห้างสรรพสินค้าให้ติดต่อกับฝ่ายตลาด เพราะต้องการขอเช่าพื้นที่ในการประชาสัมพันธ์หรือตั้งบูธ ซึ่งตรงนี้จะม้ค่าใช้จ่าย

อุทัย หิรัญโต (2553, หน้า 23-25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรขององค์กรไว้ ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรไม่ได้เป็นเพียงการดำเนินการให้บุคคลมาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ เท่านั้น แต่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่สูงด้วย หรือเป็นการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มิใช่เน้นปริมาณ

2. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน ไม่กีดกันเชื้อชาติ ศาสนา วรรณะ ชนชั้น หรือภูมิฐานะของบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ ย่อมมีสิทธิสมัครเข้าทำงานกับองค์กร

3. การยึดถือความรู้และความสามารถเป็นเกณฑ์ โดยให้บุคคลได้แข่งขันกันแสดงความรู้ ความสามารถเพื่อเลือกคนที่มีความรู้และความสามารถสูงสุดเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท์ (2554, หน้า 30) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรว่า การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเป็นวิธีที่หลายองค์กรนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายของมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่องค์กรได้ แต่เนื่องจากแหล่งที่มาของบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ตลอดจนงานแต่ละชนิดจะมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต่างกันไป ซึ่งจะส่งผลต่อวิธีการในการสรรหาบุคลากร ดังนั้นการดำเนินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การสรรหาสามารถดึงดูดกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการให้มีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานได้อย่างตรงกลุ่มเป้าหมายและประสิทธิภาพ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้ (ดังภาพที่ 6)

1. คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน การสรรหาบุคลากรโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรใหม่ในปริมาณที่ไม่มาก และไม่มีผลกระทบที่จะประกาศรับสมัครโดยตรงต่อสาธารณะ การสรรหาบุคลากรจะอาศัยคำแนะนำจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร เนื่องจากผู้แนะนำจะมีความคุ้นเคยและมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้แนะนำ นอกจากนี้การที่บุคคลตัดสินใจให้คำแนะนำแก่ผู้ใดย่อมต้องมีความมั่นใจในความอดทนของผู้ถูกแนะนำอยู่ในระดับหนึ่ง แต่วิธีการนี้มีข้อคือผู้ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาการใช้เส้นสายและการแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในองค์กร

2. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร วิธีการนี้องค์กรสามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่เคยร่วมงานกับองค์กรในอดีต แต่ออกจากงานไปด้วยเหตุผลประการที่มีใช้ความผิดหรือความขัดแย้ง เช่นบุคลากรอาจลาออกจากงานเพื่อทำการศึกษาต่อ เลี้ยงดูบุตร หรือย้ายที่อยู่อาศัยชั่วคราว เป็นต้น ให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรอีกครั้ง วิธีการนี้องค์กรจะมีข้อมูลของบุคคลดังกล่าวอยู่พอสมควร โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน คุณสมบัติส่วนตัว และการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นภายใต้วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่หรือไม่

3. บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร หรือเรียกว่า “Walk-in” วิธีการนี้องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านไป ซึ่งทำให้องค์กรสามารถติดต่อและเชิญชวนมารับการคัดเลือกได้ไม่ยากนัก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้จักและความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรในระดับหนึ่ง

4. ประกาศรับสมัคร วิธีการนี้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรโดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และปิดประกาศตามที่สาธารณะ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากโครงการ (ดังภาพที่ 6)

บริษัท พี.พี อีเล็กทริก จำกัด

จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าด้วยระบบเงินสดและเงินผ่อนทุกชนิด มีความประสงค์จะรับพนักงานเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งดังนี้

ช่างเทคนิค

- เพศชาย มีใบอนุญาตขอใบขับขี่รถยนต์
- ปวส. ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์
- ประสบการณ์ 1-2 ปี สามารถออกต่างจังหวัดได้

สนใจสมัครด้วยตนเอง หรือส่งจดหมายมาพร้อมหลักฐานรูปถ่ายมาที่

บริษัท พี.พี อีเล็กทริก จำกัด

51 / 113 โชคชัย 4 ถนนลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 570-9800 โทรสาร. 570-9801

ภาพที่ 6 ตัวอย่างประกาศรับสมัครงาน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2554)

การตัดสินใจเลือกชนิดของสื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเขียนแผ่นป้ายโฆษณาหน้าโรงงานกับการลงโฆษณาบนหน้าหนังสือพิมพ์ธุรกิจ แม้แต่สื่อชนิดเดียวกันก็เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่าง เช่นหนังสือพิมพ์รายวันฉบับภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และภาษาจีน จะเข้าถึงผู้อ่านที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการสื่อสารแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการตลอดจนมีข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและผลลัพธ์ที่จะให้เพื่อให้การดำเนินงานคุ้มและค่าของเงินที่ลงทุนได้

5. สถาบันการศึกษา องค์กรสามารถทำการสรรหา บุคลากรใหม่จากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ เนื่องจากปกติสถาบันการศึกษาเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่กระแสแรงงานและรับใช้สังคม นอกจากนี้บุคคลกลุ่มนี้ยังมีความรู้และทักษะในงานตามที่องค์กรต้องการ องค์กรอาจทำการติดต่อโดยตรงหรือแต่ละสถานศึกษาโดยตั้งโต๊ะรับสมัครในช่วงใกล้สำเร็จการศึกษา เพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมหรือใช้วิธีการอื่นในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่กำลังศึกษามีความสนใจในองค์กรและต้องการที่จะเข้าร่วมงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เช่น การให้ทุน การศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษาการจัดสัมมนา หรือการรณรงค์เพื่อสังคม เป็นต้น

6. สมาคมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพเป็นที่รวมตัวกันของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ครู นักบิน เป็นต้น สมาคมวิชาชีพเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บุคคลที่ทำงานในสาขาอาชีพเดียวกันมาพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และปกป้องสิทธิของตน สมาคมวิชาชีพจะมีข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งในด้านการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ ในกรณีที่ต้องการมีความต้องการบุคลากรในแต่ละสาขาอาชีพ องค์กรสามารถติดต่อขอความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพนั้นโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ โดยแต่ละวิชาชีพโดยไม่ต้องเสียเวลามากนัก

7. องค์กรด้านแรงงาน องค์กรด้านแรงงานเป็นหน่วยงานที่รวบรวมบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันในการจ้างงานและการปฏิบัติงาน เช่น สหภาพแรงงาน สมาพันธ์แรงงาน สมาคมแรงงาน เป็นต้น องค์กรทางด้านแรงงานอาจเป็นองค์กรเฉพาะของแรงงานในสาขาใดสาขาหนึ่งหรือองค์กรแรงงานที่มีได้จำกัดคุณสมบัติของสมาชิกมากนัก องค์กรทางด้านแรงงานจะมีข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิก เช่น ประวัติส่วนตัว ประสบการณ์ ความถนัด และสภาวะการจ้างงาน ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความต้องการแรงงานอาจจะขอความร่วมมือจากองค์กรทางด้านแรงงานในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง

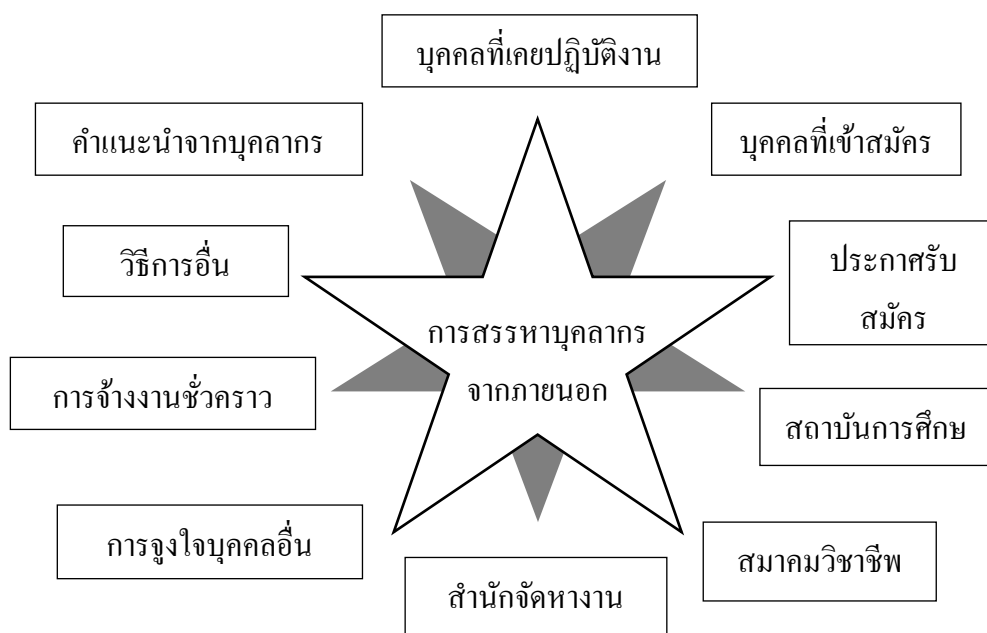
8. สำนักงานจัดหางาน ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานที่ทำหน้าที่ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อทำหน้าที่ให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคลและจัดหาแรงงานให้แก่องค์กรต่าง ๆ โดยที่หน่วยงานเหล่านี้จะมีวิธีการปฏิบัติและการคิดค่าบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้หน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการและข้อมูลของสำนักงานจัดหางานแต่ละแห่งเป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

9. การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น ปัจจุบันการขาดแคลนแรงงานในบางสาขาอาชีพ หรือตำแหน่งเช่น แรงงานฝีมือ วิศวกร นักการเงิน นักสารสนเทศ นักบริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัย จะส่งผลให้หลายหน่วยงานใช้วิธีการสรรหาบุคลากรโดยการดึงตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์มาจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้าร่วมงานหรือที่เรียกว่า “การซื้อตัว” เนื่องจากวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ได้ผลรวดเร็วในทางปฏิบัติ แต่วิธีการนี้ส่งผลเสียแก่ตลาดแรงงาน บุคลากร และองค์กรในหลายด้าน เช่น ก่อให้เกิดการแข่งขันแรงงานอย่างรุนแรงในบางอุตสาหกรรม ส่งผลให้ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นเกิดความจำเป็น นอกจากนี้อาจทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการปฏิบัติงานที่แท้จริง เนื่องจากการเปลี่ยนงานที่บ่อยครั้งจนเกินไป หรือที่เรียกว่า “การกระโดดงาน” (Job hopper) ส่งผลให้บุคลากรมิได้เรียนรู้งานอย่างเต็มที่ เป็นต้น

10. การจ้างงานชั่วคราว งานบางประเภทเหลือบางตำแหน่ง องค์กรอาจทำการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวจนกระทั่งงานสำเร็จ หรือทำการต่อสัญญาตามข้อกำหนดของระยะเวลาที่ตกลงกัน เนื่องจากวิธีการนี้จะทำให้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก ค่าจ้างแรงงาน และค่าสวัสดิการในอัตราที่ใช้ไปสำหรับการจ้างงานปกติ

11. วิธีการอื่น วิธีการสรรหาที่กล่าวมาแล้ว ปัจจุบันองค์กรอาจทำการสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งต่างๆนอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติในอดีต เช่น แรงงานต่างประเทศ การจ้างบริษัทรับเหมา การรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งองค์กรสามารถนำแรงงานในบางระดับมาใช้งานได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการธำรงรักษาพัฒนาและสวัสดิการของบุคลากรในระยะยาว

เนื่องจากปัจจุบันองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรได้จากหลายแหล่ง ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องทำการศึกษาและติดตามข้อมูล พิจารณาสถานการณ์ด้านแรงงานปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ข้อกำหนดขององค์กร ค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนข้อดีและข้อเสียของการจ้างงานแต่ละประเภทเพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 7 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2554)

แหล่งการสรรหาบุคลากร

Stone and Kendall (1956, p. 58 อ้างถึงใน ชันยพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 12) การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพควรใช้เทคนิคหลากหลายรูปแบบ ซึ่งเทคนิคเหล่านี้ขึ้นอยู่กับชนิดของงานที่ต้องการสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานด้วย โดยแบ่งการสรรหาบุคคลออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งที่มาในแสวงหา ได้แก่ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

สมคิด บางโม (2547, หน้า 154) ได้สรุปข้อดีและข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร ดังตารางที่ 3 และข้อดีและข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ข้อดีและข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร (สมคิด บางโม, 2547)

ข้อดี	ข้อเสีย
<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน 2. มีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกน้อย 3. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเก็บ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. โอกาสในการสรรหาและคัดเลือกไม่กว้างขวาง 2. บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกมักมีความคิดไม่แตกต่างจากบุคลากรอื่นในองค์กร

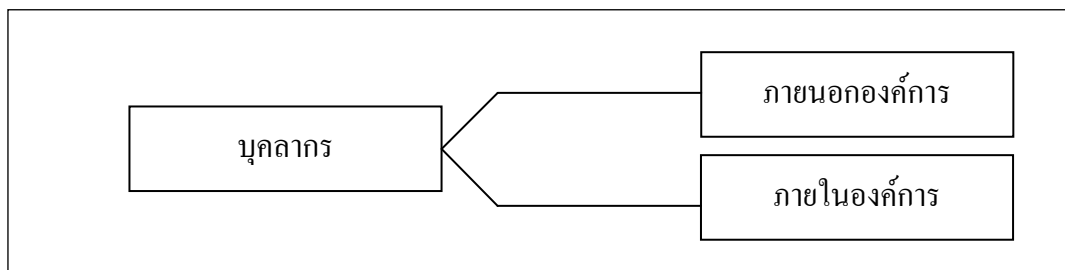
ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อดี	ข้อเสีย
<p>รักษาความลับได้ดี</p> <p>4. ทราบภูมิหลังและความรู้ ความสามารถของบุคลากรชัดเจน</p>	<p>มากนัก ทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในองค์กร</p> <p>3. บรรยากาศในการทำงานอาจจะเฉื่อยช้า เช่นเดิม ส่งผลให้ขาดการกระตุ้นให้องค์กรพัฒนา</p> <p>4. บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกมีความรู้และความสามารถจำกัด ไม่สูงกว่าที่มีอยู่</p> <p>5. บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกไม่สามารถแก้ปัญหาภายในองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในองค์กรได้ อาจเกรงใจกัน หรือไม่กล้าเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 4 ข้อดีและข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร (สมคิด บาง โม, 2547)

ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1. มีโอกาสในการคัดเลือกได้มากกว่า</p> <p>2. ได้บุคลากรที่มีความคิดแตกต่างออกไปจากบุคลากรเดิมที่มีอยู่ ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม</p> <p>3. ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นให้แก่องค์กร</p> <p>4. ได้บุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถสูงกว่าจากการสอบคัดเลือกผู้สมัคร</p> <p>5. เนื่องจากเป็นงานใหม่ บุคลากรตั้งใจทำงานมากกว่า และสามารถควบคุมบังคับบัญชาได้ง่าย ชี้นำได้ง่ายกว่า</p>	<p>1. ทำให้บุคลากรภายในองค์กรเสียขวัญและกำลังใจ โดยเฉพาะเลือกบุคลากรจากภายนอกมาดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารที่ว่างลง</p> <p>2. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหามากกว่า</p> <p>3. บุคลากรใหม่อาจมีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยกว่า หรืออาจอยู่กับองค์กรไม่นาน</p> <p>4. บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกอาจไม่เก่งหรือไม่มีความสามารถตามที่คาดหวังไว้</p>

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2554, หน้า 23) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่า การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรนับเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยที่การสรรหาบุคลากรสามารถพิจารณาได้จาก 2 แหล่ง ดังต่อไปนี้ (ดังภาพที่ 8)



ภาพที่ 8 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2554)

1. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1.1.1 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถแสดงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของตนตามงานที่ถนัด นอกจากนี้ การที่บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งหรือปฏิบัติงานที่ตนต้องการ นอกจากการสร้างความพอใจในงานแล้ว ยังมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตัวเองอีกด้วย

1.1.2 ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณาซึ่งในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นแหล่งที่มาของบุคลากรที่องค์กรแทบไม่เสียค่าใช้จ่ายเนื่องจากแต่ละองค์กรจะมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนจนสมาชิกแต่ละคนล้วนปฏิบัติงานอยู่ในภายในองค์กร จึงไม่ต้องเสียเวลาที่จะค้นหาและจูงใจให้บุคลากรอยู่ร่วมงานกับหน่วยงาน

1.2 ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1.2.1 ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ ปกติเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมหนึ่งจะมีแนวโน้มที่จะปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเขา เพื่อให้เขาสามารถดำรงอยู่ในระบบได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรย่อมจะได้รับการจัดเวลาให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเขาได้ยอมรับบรรทัดฐานและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน จนบางครั้งอาจมองข้ามหรือไม่ได้สำนึกถึงผิดพลาดที่เกิดขึ้น

1.2.2 ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร เนื่องจากความจำกัดของจำนวนสมาชิกภายในองค์กร ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมได้

1.2.3 ก่อให้เกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร เมื่อองค์กรมีความต้องการในการขยายตัวอย่างรวดเร็วเนื่องจากองค์กรมีข้อจำกัดทั้งทางด้านจำนวนและคุณสมบัติของสมาชิกดังนั้นเมื่อองค์กรขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการยากที่จะสรรหาบุคลากรจากภายในมาปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องการได้ทั้งหมด นอกจากนี้ถ้าองค์กรระบบภาระงานในปริมาณหรือคุณภาพที่เกินกว่าความพร้อมของแต่ละบุคคล อาจก่อให้เกิดความเครียดและความเมื่อยล้าซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรลดลง

2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

2.1 ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร มีดังต่อไปนี้

2.1.1 สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาสการ แก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากองค์กรรับบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ จากภายนอกซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำให้้องค์การมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร

2.1.2 สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน เนื่องจากองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานได้จากภายนอกองค์กร

2.1.3 แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในด้านของจำนวน และคุณสมบัติ โดยองค์กรสามารถทำการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อเข้าร่วมงานกับองค์กรได้ในปริมาณที่มากกว่าการสรรหาจากภายในองค์กร

2.2 ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร มีดังนี้

2.2.1 สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร เนื่องจากผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษา วางแผน และพยายามถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การโฆษณา การพักการรับสมัครซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน

2.2.2 มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งบริหาร เนื่องจากบุคคลทุกคนต่างมีความต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ดังนั้นถ้าองค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหาร โดยไม่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือพิจารณาความดีความชอบตามความเหมาะสม ก็อาจจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

2.2.3 ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมขององค์กรอาจมีความขัดแย้งทางความคิด บุคลิกภาพ ทัศนคติ หรือมีปัญหาในการประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปกติองค์กรสามารถที่จะทำการสรรหาบุคลากรจากทั้งสองแหล่ง โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของตำแหน่งงานและสถานการณ์เป็นหลัก ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรจะต้องพยายามทำความเข้าใจในข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากแต่ละแหล่ง เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ธัญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 40-41) ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการต่างๆ ที่องค์กรใช้จูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติตรงตามที่ต้องการต้องการจากแหล่งแรงงานต่าง ๆ มาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ โดยมีกระบวนการสรรหาบุคลากร 2 วิธี ดังนี้

1. การสรรหาจากภายใน นอกจากจะเป็นการประหยัดงบประมาณในการสรรหาแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเก่าได้ก้าวหน้า หรือโยกย้ายตำแหน่งงานตามความถนัด โดยอาจทำควบคู่กันกับการสรรหาจากภายนอก หรือก่อนการสรรหาจากภายนอกก็ได้

2. การสรรหาจากภายนอก ช่วยเปิดโอกาสในการหาผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ ได้หลากหลาย อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายพอสมควร และอาจกระทบขวัญกำลังใจของพนักงานเก่าบ้างแต่ก็ช่วยเพิ่มมุมมองในการแก้ปัญหาขององค์กร และเกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นด้วย โดยมีวิธีการสรรหาบุคลากรหลายรูปแบบ สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม ได้แก่

2.1 การลงโฆษณาในสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือประกาศรับสมัครงาน หน้าโฆษณาย่อในหนังสือพิมพ์หรือวารสารเฉพาะด้าน วิทยุกระจายเสียงท้องถิ่น หรือสื่อโทรทัศน์

2.2 ผ่านหน่วยงานของรัฐบาล เช่น กรมการจัดหางาน

2.3 ใช้สำนักงานจัดหางาน โดยเฉพาะตำแหน่งงานระดับบริหาร หรือวิชาชีพเฉพาะ

2.4 ผ่านสถาบันการศึกษาหรือสมาคมวิชาชีพ สามารถเจาะจงภาควิชาที่ต้องการของผู้ที่สำเร็จการศึกษาตรงกับความต้องการขององค์กร

2.5 ผ่านผู้แนะนำ เช่น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน หรือผู้นำในท้องถิ่น

2.6 เข้ามาสมัครงานกับองค์กรเอง (Walk-in) บางองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามากรอกใบสมัครได้ตลอด หรือรณรงค์ให้ผู้สมัครสนใจมาสมัครงานกับองค์กรเป็นระยะก็ได้

2.7 เข้าร่วมมหกรรมจัดหางาน (Job fair) ที่หน่วยงานราชการ สถาบันเอกชน หรือสถาบันการศึกษาจัดขึ้น

2.8 ฐานข้อมูลหรือ Website รับสมัครงาน

บุญเอก อรุณเลิศสันติ (2548) บริษัทตัวแทนสรรหา (Head hunter) มีวิธีการเฟ้นหาบุคคลมี 3 รูปแบบ คือ

1. การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์

2. Executive search หรือที่เรียกว่า เจาะหัว คือลูกค้าจะระบุตัวบุคคลนั้นที่ต้องการว่าเป็นใคร ทำงานอยู่ที่บริษัทใด เป็นวิธีที่ค่อนข้างยากกว่าวิธีอื่น เพราะเป็นการหาบุคคลในตำแหน่งสูง ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะมากมาย Head hunter ต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อเจาะเข้าไปให้ถึงบุคคลที่ลูกค้าต้องการ อาจจะใช้การโทรศัพท์ติดต่อหรือนัดหมายเข้าไปพบที่ทำงาน หากบุคคลที่ต้องการนั้นยังไม่ต้องการเปลี่ยนหรือย้ายงาน Head hunter ก็จะเปลี่ยนมาสรรหาบุคคลจากบริษัทที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกับบริษัทของลูกค้า

3. การหาข้อมูลจากฐานข้อมูลประวัติที่เก็บรวบรวมไว้จากประวัติที่ส่งเข้ามา แล้วคัดเลือกประวัติของบุคคลเหล่านั้นส่งไปให้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างพิจารณา เมื่อหาบุคคลได้จำนวนหนึ่งแล้ว จึงดำเนินการขั้นตอนต่อไปด้วยการสัมภาษณ์

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2544, หน้า 13-15) ได้จำแนกแหล่งการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้กับองค์กร ออกเป็น 2 แหล่ง ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรภายในหน่วยงาน

การสรรหาโดยวิธีนี้ มีผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน ด้วยการคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงานให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยพิจารณาจากความรู้และความสามารถของพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ นิยมใช้ในหน่วยงานราชการ เช่น การเลือกหรือการสอบคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ข้าราชการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

2. การสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน

เป็นการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร หรือการรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จจากสถานศึกษาเข้ามาปฏิบัติงาน เป็นต้น

กฤติน กุลเพ็ง (2555, หน้า 22) ได้กล่าวถึง วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร (Internal recruitment) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันแม้ว่าจะมีแนวทางปฏิบัติแตกต่างไปจากอดีตอยู่มาก และมีแนวโน้มจะเปลี่ยนทิศทางมากยิ่งขึ้นในอนาคตเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น กำลังบุคลากรมีการศึกษาสูงขึ้นการพัฒนาอุตสาหกรรมมีมากขึ้น ดังนั้นความสำคัญและความสนใจต่อการสรรหาบุคคลยังมีความจำเป็นอยู่นั่นเอง เพียงแต่คุณลักษณะของบุคลากรที่เราต้องการรับสมัครนั้น อาจจะแตกต่างไปจากเดิม เช่น จะต้องมีความรู้หลายมิติมากขึ้น ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศสูงขึ้น มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี และจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดและตัดสินใจ สามารถปฏิบัติงานเป็นทีม ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างขององค์กรแบบใหม่เน้นทีมงานและให้อำนาจการดำเนินงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรก็ยังได้รับความนิยมอยู่ไม่น้อย

การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร (Internal recruitment) นอกจากจะประหยัดแล้ว ยังเป็นการให้โอกาสแก่บุคคลเก่าได้ก้าวหน้าถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังเป็นการลดเวลาในการปรับตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยระบบงานเป็นอย่างดี ผู้สรรหาสามารถค้นหาคุณสมบัติต่าง ๆ ได้จากแฟ้มประวัติของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะความตั้งใจในการปฏิบัติงานความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถ ความคิดริเริ่ม และทัศนคติด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาตัดสินใจเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานได้ง่าย แต่จุดด้อยของวิธีการนี้คือการปิดกั้นบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรขาดแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการสรรค์สร้างงานให้สอดคล้องและรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ทัน การสรรหาบุคลากรภายในองค์กรจึงสามารถปฏิบัติได้โดยวิธีต่อไปนี้

1. การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง

การดำเนินการด้วยวิธีนี้ เป็นลักษณะของการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการตำแหน่งงานที่ว่างให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบกันอย่างทั่วถึง โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษาความรู้ ความชำนาญ รวมทั้งประสบการณ์ นอกจากองค์กรจะใช้

วิธีปิดประกาศแล้ว ยังสามารถแจ้งให้บุคลากรทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครบุคลากรในข่าวหรือสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์หรืออื่น ๆ เวียนให้บุคลากรได้ทราบ โดยทั่วกันจากประสบการณ์ของผู้เขียน การปิดประกาศตำแหน่งว่าง ส่วนใหญ่พนักงานระดับปฏิบัติการมักไม่ค่อยได้มีโอกาสได้รับทราบข้อมูลข่าวสารของบริษัทซึ่งได้ปิดไว้ที่สำนักงานหรือจากสื่อสิ่งพิมพ์ของบริษัท แต่อีกช่องทางหนึ่งของการปิดประกาศ คือ บริเวณประตูหน้าห้องน้ำทั้งชาย-หญิง จะเป็นการบังคับให้พนักงานทุกคนที่เข้าห้องน้ำของบริษัท ได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลข่าวสารทุกคนหรือช่องทางอีกแห่งหนึ่ง คือ บริเวณโต๊ะในโรงอาหารพนักงาน ทำเป็นอุปกรณ์สำหรับปรับหมุนได้เพื่อความสะดวกในการให้พนักงานได้เปิดอ่านในช่วงขณะรออาหาร หรือทานอาหารเสร็จแล้ว ก็จะเป็นวิธีแก้ปัญหาอีกช่องทางหนึ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของบริษัทได้ ถ้าไปประกาศโดยการปิดประกาศในสำนักงานเพียงอย่างเดียว ก็จะทำให้พนักงานที่อยู่ใน Line การผลิตหรือหน้างาน ไม่มีโอกาสได้รับข้อมูล ซึ่งทำให้เกิดปัญหา บริษัทเพียงแต่ได้ประกาศเฉพาะคนของผู้บริหารทราบนั่นเอง ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูมองไปในแง่ที่ไม่ดีจึงควรปรับเปลี่ยนวิธีการที่จะให้พนักงานได้รับข้อมูลทุกคน

2. การประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานที่ว่าง

วิธีประกาศรับสมัครแข่งขันวิธีนี้จะกระทำควบคู่ไปกับการปิดประกาศรับตำแหน่งงานที่ว่าง เพื่อให้บุคลากรที่สนใจและมีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัครแข่งขันได้ ซึ่งการพิจารณาคัดเลือกวิธีนี้ อาจจะใช้วิธีพิจารณาจากความอาวุโสสูงสุดของบุคลากร และคุณสมบัติตามที่ต้องการ หรือใช้วิธีพิจารณาตัดสินจากผู้ที่มิคะแนนสอบสูงสุด ที่สำคัญจะต้องระบุสิทธิ์ของผู้สมัครว่าจะต้องเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่องค์กรใหญ่ ๆ อาจจะต้องกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่เข้าเกณฑ์ เพื่อที่จะมีสิทธิ์สมัครสอบเข้าแข่งขันเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง เช่น ต้องเป็นพนักงานที่ผ่านการทดลองงานในตำแหน่งเดิมอย่างน้อย 1 ปี, มีความประพฤติเรียบร้อยไม่ถูกหนังสือตักเตือนเนื่องจากการทำงาน, มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์, ผลประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาต้องอยู่ในระดับดี และ ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเดิมยินยอมและส่งเสริมให้ได้รับการสอบแข่งขัน เป็นต้น

หลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่ผ่านเกณฑ์ จากการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร

1. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คัดเลือกเอง

วิธีปฏิบัติคือ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกด้วยตัวเองจากแฟ้มประวัติ โดยดูจากผลงานที่ปฏิบัติผ่านมาประกอบกับความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญที่มีอยู่ รวมไปถึงประวัติงานของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรืออาจจะมีการสัมภาษณ์เบื้องต้น สำหรับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์และคุณสมบัติครบตามที่ต้องการ ถ้าผู้สมัครให้ความสนใจมากควรจะ

มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์ขึ้นมาดำเนินการคัดเลือก หรืออาจจะดำเนินการจัดทำเป็นแนวปฏิบัติเรื่องการคัดเลือกผู้สมัครให้เกิดความชัดเจนขึ้นภายในองค์กร เพื่อลดข้อครหาเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวก จึงจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อบริษัท และยังทำให้พนักงานที่ไม่ได้ถูกคัดเลือกมองบริษัทไปในทางที่ไม่ดี ส่งผลด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย

2. การบันทึกข้อมูลทางระบบคอมพิวเตอร์

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พัฒนาการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรโดยอาศัยพื้นฐานข้อมูลของบุคลากรด้วยคอมพิวเตอร์ที่แต่ละองค์กรได้จัดวางโปรแกรมประวัติบุคลากรทุกคน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับชื่อ การศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ความรู้ ความชำนาญพิเศษ ระดับเงินเดือน ผลงานที่ผ่านมา รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ๆ จึงทำให้องค์กรสะดวกที่จะสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่องค์กรได้จัดเก็บไว้ภายในเวลาไม่กี่นาที โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์กรจะวางระบบเพื่อนำคุณสมบัติการสมัครสอบเข้าแข่งขันทั้งหมดมาจัดทำเป็นโปรแกรมเอาไว้ เมื่อพนักงานในองค์กรสมัครเข้ามา ก็สามารถดึงข้อมูลพนักงานแต่ละคนมาพิจารณาได้เลย ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็ว เกิดความแม่นยำ ส่งผลให้องค์กรเกิดความโปร่งใสในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการอีกด้วย

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่อยู่ภายในองค์กร ที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ถ้าเป็นพนักงานในระดับสูง เช่น ระดับหัวหน้าแผนกผู้จัดการ ก็จะต้องมีระเบียบปฏิบัติ ที่รัดกุมขึ้น เช่น อายุงานในตำแหน่งอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป ผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเฉลี่ยอยู่ในระดับดี มีอายุตัว 30 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสาขาที่เกี่ยวข้องงาน ต้องเป็นพนักงานที่ผ่านการประเมินด้านศักยภาพ ต้องเป็นพนักงานที่ได้รับการยอมรับภายในองค์กร ไม่เคยถูกหนังสือตักเตือนเนื่องจากการทำงาน

หลักเกณฑ์การพิจารณาพนักงานที่จะมาเป็นหัวหน้าแผนก/ ผู้จัดการขององค์กรจะต้องประกาศให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับทราบโดยทั่วกันว่าพนักงานที่มีคุณสมบัติครบตามที่องค์กรกำหนด จะได้รับการประเมินในหัวข้อดังนี้

โดยคณะกรรมการการพัฒนาศักยภาพพนักงาน จะเป็นผู้พิจารณาคูณสมบัติของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดอายุการทำงานของพนักงานอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป จะถูกเสนอเข้ามาเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงสาเหตุที่ต้องมีอายุงานอย่างน้อย 3 ปี ก็เพราะว่าในช่วงเริ่มต้นพนักงานเพิ่งมาทำงานใหม่ ๆ ยังไม่สามารถบอกได้ว่า พนักงานจะเป็นคนดีที่แท้จริง ต้องมีการเก็บข้อมูลการประเมินผลงานย้อนหลังประกอบการพิจารณา เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าพนักงานมีการปฏิบัติงานดีสม่ำเสมอ ตามหัวข้อด้านล่าง

2.1 คุณสมบัติเฉพาะตัว

2.1.1 การปรับพฤติกรรมปฏิบัติอย่างสุจริตจะมีคุณธรรม

2.1.2 การวางตัวในสังคมจะมีการประพฤติตน

2.2 ลักษณะภาวะผู้นำและพัฒนาทีมงาน

2.2.1 การสร้างทีมงาน

2.2.2 ความมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เชิงธุรกิจ

2.2.3 การทำงานในสภาวะกดดัน

2.2.4 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

2.3 การบริหารและการจัดการ

2.3.1 ความสามารถในการใช้ดุลพินิจและตัดสินใจ

2.3.2 ความสามารถเชิงวิเคราะห์และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2.3.3 ความรอบรู้และจิตสำนึกด้านการตลาด

2.3.4 ความมุ่งมั่นสูงประสิทธิภาพและผลสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าในหัวข้อแรกของการประเมิน หัวข้อที่ 1 ด้านคุณสมบัติเฉพาะตัว

หัวข้อย่อย ๆ เรื่องการปรับพฤติกรรมปฏิบัติอย่างสุจริตและมีคุณธรรม และการวางตัวในสังคม ถ้าไม่ผ่านในหัวข้อแรกนี้ พนักงานดังกล่าวจะไม่มีสิทธิ์ประเมินในหัวข้อถัดไปได้เลย การประเมินทั้ง 3 หัวข้อ จะเป็นการประเมินศักยภาพความเก่งของคน โดยเริ่มตั้งแต่หัวข้อแรก ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่นำเสนอคือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับผู้จัดการสายงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้พิจารณากลับกรองพนักงานดังกล่าวว่าผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือก มีใครบ้าง หลังจากนั้นจะนำรายชื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคุณสมบัติในหัวข้อที่ 2 ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน โดยคณะกรรมการพัฒนาศักยภาพที่ถูกแต่งตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการผู้จัดการบริษัทเป็นผู้พิจารณา ถ้าพนักงานที่ผ่านการพิจารณาของกรรมการชุดนี้แล้วจะใส่อักษรย่อว่า A จึงย่อมาจาก Accept ability ผ่านการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การสร้างความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งหัวข้อนี้จะเน้นเรื่องของการเก่งคน ส่วนถ้าจะมีการปรับระดับพนักงานขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะต้องผ่านการประเมินในหัวข้อที่ 3 คือ การบริหารและการจัดการ ซึ่งในหัวข้อนี้จะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการให้งานประสบความสำเร็จ การเก่งงานมีความมุ่งมั่นในงานสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถควบคุมการจัดการระบบงาน การมองการณ์ไกล และการสร้างงานใหม่เมื่อผ่านการประเมินจากคณะกรรมการแล้วให้ใส่อักษรย่อว่า C จึงย่อมาจาก Capability

จากกระบวนการทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหรือแนวปฏิบัติที่สามารถทำได้โดยไม่ยากเย็นนักโดยเฉพาะบริษัทเล็กๆที่เป็น SME ก็สามารพัฒนาในรูปแบบในลักษณะนี้ได้ โดย

พิจารณาจากกลุ่มเล็ก ๆ เพราะจะมีความชัดเจนและง่ายต่อการพิจารณาว่าบริษัทใหญ่ ๆ ที่มีพนักงานเข้าเกณฑ์ปละมาก ๆ ก็จะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้กล่าวโดยสรุปพนักงานที่ผ่านการประเมินจากคณะกรรมการ จะประกอบไปด้วย C, A และ CA องค์กรจะพิจารณาพนักงานที่ได้รับ การประเมินศักยภาพ CA ก่อน ซึ่งจะถูกคัดเลือกขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับพนักงานที่ถูก ประเมินเป็น C และ A ก็ต้องวางแผนพัฒนาศักยภาพคืนให้ได้เป็น CA จึงจะได้พิจารณาเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรภายใน คือ

1. องค์กรมีข้อมูลประวัติของบุคลากร โดยเฉพาะในเรื่องความรู้ความสามารถของ บุคลากรภายใน จึงย่อมดีกว่าผู้สมัครที่เป็นบุคลากรภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจคัดเลือกที่มี ประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

2. เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และสามารถสร้างความผูกพันที่ดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร ให้เกิดความพึงพอใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และทุกคนคุ้นเคย กับระบบงานเป็นอย่างดี

3. ลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาบุคลากรตลอดจนการปรับตัวของบุคลากรใน องค์กรที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว

4. ช่วยให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจปฏิบัติงาน มี ทักษะที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งที่คุณบริหารมีความต้องการเป็นพื้นฐาน

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร คือ

1. เป็นการปิดกั้นบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ทำให้ องค์กรขาดแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการสรรค์สร้างงานให้สอดคล้องกับความจบโตก้าวหน้า ของโลกธุรกิจยุคใหม่

2. การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไม่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เนื่องจากขาด บุคลากรใหม่ที่มีความรู้ ความคิดใหม่ ๆ มาเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

3. บุคลากรที่คิดว่าตัวเองควรได้รับโอกาส หากมีการปฏิเสธด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ จะนำไปสู่ความท้อแท้ ไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไปหรือถ้าพนักงานได้ตั้งความหวังไว้สูง อาจจะมีใจคิดมากจนต้องลาออกจากองค์กร

4. การเมืองภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการสรรหา ที่อาศัยระบบพรรคพวกเพื่อให้ได้การ เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งบางองค์กรมีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูงในการใช้อำนาจ หน้าที่การงานรับคนที่เป็นคนของตนเองหรือญาติสนิท จนทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพได้พลาดโอกาส จึงทำให้องค์กร ไม่มีโอกาสการสรรหาบุคลากรที่วัดสมกับตำแหน่ง

งานได้ และเกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงานที่สุดข้อนี้อาจส่งผลเสียต่อองค์กรมากกว่าถ้าระบบการบริหารบุคคลยังไม่ดีพอ การสรรหาจากพนักงานภายในไม่ควรจะให้มีการเปิดรับมากจนเกินไป กระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายในส่วนใหญ่จะกระทำการรับตำแหน่งในระดับสูง อาจจะเป็นระดับหัวหน้าขึ้นไปถ้าเป็นพนักงานระดับล่างก็จะรับจากบุคคลภายนอกเสียส่วนใหญ่ เพราะว่าการที่รับจากบุคคลภายในองค์กรจะเกิดความเสียหายได้มากกว่าเช่นตำแหน่งงานว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง สมมุติว่าเป็นพนักงานผลิตที่ 1 หัวหน้าของหน่วยงานผลิตที่ 1 ก็จะทาบทามพนักงานผลิตที่ 2 ที่มีทักษะและความสามารถ เพื่อที่จะรับทดแทนในหน่วยงานผลิตที่หนึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรก็คือ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานผลิตที่ 1 และหัวหน้างานผลิตที่ 2 ที่เกิดการแย่งพนักงานกัน ในกรณี เช่นนี้ส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยนิยมทำกัน เพราะว่าผลเสียที่จะตามมาจะมีมากกว่า การสรรหาจากบุคคลภายในจะใช้ในกรณีที่มีตำแหน่งงานว่างลง โดยตำแหน่งนี้ เป็นตำแหน่งที่พนักงานมีโอกาสเติบโตตาม Career path ถือว่าเป็นการให้ Reward กับพนักงาน ได้และทุกคนก็ใฝ่ฝันที่จะได้มีโอกาสเติบโตในตำแหน่งที่ว่างลง ซึ่งสิ่งที้องค์กรจะต้องวางระบบและหลักเกณฑ์ให้เกิดความชัดเจน เช่น การประกาศให้พนักงานทุกคนรับทราบในตำแหน่งที่ว่าง คุณสมบัติพนักงานที่เข้าเกณฑ์ ระยะเวลาการรับสมัคร อายุตัว อายุงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 ปี และจะต้องไม่เคยได้รับโทษจากการกระทำความผิดในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา

เมื่อประกาศหลักเกณฑ์แล้ว กระบวนการและอีกส่วนหนึ่งก็คือ การมีคณะกรรมการการคัดเลือกผู้ที่เข้าหลักเกณฑ์และคณะกรรมการสัมภาษณ์สำหรับผู้ที่ผ่านเกณฑ์รอบสุดท้ายจะต้องผ่านการกลั่นกรองจากคณะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งหนึ่ง จึงจะประกาศให้พนักงานทุกคนได้ทราบต่อไป

การประกาศหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน ก็จะทำให้พนักงานที่มีโอกาสได้วางแผนของตัวเองที่บริหารผลงาน และมองเห็นอนาคตของตัวเอง ซึ่งถ้าองค์กรได้วางระบบไว้เช่นนี้ จะให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรของเค้าได้เปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน

กฤติน กุลเพ็ง (2555, หน้า 26) ได้กล่าวถึง การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ไว้ว่าการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร (External recruitment) ถือเป็นความหลากหลายในการค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเข้ามาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปสามารถปฏิบัติได้ โดยวิธีต่อไปนี้

1. การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk-in)

ผู้สมัครที่มีความสนใจและต้องการปฏิบัติงานจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครด้วยตนเอง โดยจะกรอกรายละเอียดข้อมูล และยื่นให้เจ้าหน้าที่ที่รับไว้พิจารณา วิธีนี้องค์กรจะรวบรวมข้อมูลไว้จนกว่าจะมีตำแหน่งว่างและต้องการบุคลากรจึงจะนำข้อมูลที่ผู้สมัครแต่ละคนให้ไว้มาพิจารณาความเหมาะสมและติดต่อเพื่อสัมภาษณ์ตามกระบวนการคัดเลือกบุคลากรต่อไป

การมาสมัครด้วยตนเองของผู้สมัครที่ให้ความสนใจ ควรเตรียมการด้านการอำนวยความสะดวกไว้ให้พร้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานที่ในการกรอกข้อมูลมารยาทของผู้ให้บริการในการให้ข้อมูล ความสะอาดเรียบร้อยของอาคารและสถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ดินสอ ประกา ห้องน้ำ น้ำดื่ม เป็นต้น

1.1 ข้อดี

1.1.1 กรณีที่องค์กรมีความพร้อมด้านต่าง ๆ ครบ จะทำให้ผู้สมัครมีความกล้าตัดสินใจที่เลือกองค์กรได้ทันที

1.1.2 บริษัทสามารถใช้เทคนิคการสื่อสารต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งดึงดูดใจเข้าไปในเครื่องคอมพิวเตอร์หรือสื่อโฆษณาภายในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงกระตุ้นให้ผู้สมัครได้รับตัดสินใจ เช่น ผู้สมัครที่เข้ามาสมัครเลขช่วงนี้มีโอกาสรับการคัดเลือกไปชิงทุนการศึกษาต่อที่ญี่ปุ่นหรืออบรมนอกสถานที่ฟรี 3 วัน เป็นต้น

1.2 ข้อเสีย

1.2.1 ถ้ากรณีที่องค์กรไม่มีความพร้อมในการให้บริการ จะส่งผลให้ผู้สมัครขาดความเชื่อมั่นในตัวองค์กรทันทีเช่นกัน

1.2.2 กรณีบริษัทที่อยู่ห่างไกลจากตัวเมือง จะทำให้ผู้สมัครเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และส่งผลให้ผู้สมัครนำไปคิดคำนวณค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาทำงานด้วย

1.2.3 การเข้ามาสมัครด้วยตัวเองจะมีข้อเสียเปรียบตรงที่หน่วยงานฝ่ายบุคคลไม่ได้เตรียมความพร้อมด้านการเข้าสัมภาษณ์งานกับหน่วยงานที่จะรับโดยตรง ต้องเข้ามาใหม่อีกครั้งทำให้เสียเวลา

1.2.4 กรณีที่เป็นคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ Gen Y จะไม่ค่อยชอบวิธีการนี้ เพราะถือว่าเป็นองค์กรที่ล้าสมัย ไม่พัฒนาด้านเทคโนโลยี

2. การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป (Advertising)

เป็นวิธีการอาศัยสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณาต่าง ๆ เป็นการรับสมัครอย่างเปิดเผยเพื่อให้บุคลากรทั่วไปที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครงานที่สำคัญจะต้องระบุคุณสมบัติที่ต้องการให้ชัดเจน เช่น วุฒิการศึกษา สาขาวิชา ประสบการณ์ เงื่อนไขการจ้าง การให้ค่าตอบแทน เป็นต้น

ถึงแม้วิธีนี้จะเปิดโอกาสให้เลือกบุคลากรได้หลากหลายกว่าวิธีอื่น แต่การดำเนินงานจะเสียค่าใช้จ่ายมาก

2.1 ข้อดี

2.1.1 บริษัทสามารถคัดเลือกคนได้ตรงตามคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ได้ประกาศไว้

2.1.2 สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลของผู้สมัครได้รายวิชาชีพ

2.1.3 เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทที่มีโอกาสได้รับพนักงานแสดงว่าบริษัทมีการเติบโตและมีกำไร ซึ่งเป็นการทำลายความเชื่อมั่นของกลุ่มคู่แข่งด้วย

2.2 ข้อเสีย

2.2.1 การประกาศรับสมัครโดยใช้สื่อต่าง ๆ ทำให้มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้สมัครที่ผ่านการสัมภาษณ์และเข้ามาทำงาน

2.2.2 เป็นวิธีการที่ใช้กันมาตั้งแต่สมัยก่อน ปัจจุบันคนรุ่นใหม่ไม่ค่อยให้ความสนใจมากนัก

2.2.3 การประกาศลงสื่อต่าง ๆ มีผลกระทบในด้านกฎหมายด้วยตัวหนึ่งเรื่องความเท่าเทียมกันระหว่างชายและหญิง ถ้าองค์กรประกาศรับเฉพาะพนักงานชาย พนักงานหญิงสามารถฟ้องร้ององค์กรของเราได้เช่นกัน

3. การติดต่อสำนักงานจัดหาแรงงาน (Employment agencies)

ปัจจุบันสำนักงานจะหาแรงงานมีบทบาทสำคัญในการดูแลผู้ใช้แรงงานที่อยู่ในความดูแลของภาครัฐและเอกชน นับเป็นแหล่งการสรรหาภายนอกที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร สำหรับหน่วยงานราชการ ได้แก่ กรมจัดหางานกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม ซึ่งมีสาขาตามเกณฑ์ต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดในส่วนของสำนักงานจัดหางานของภาคเอกชนจะมีอยู่เป็นจำนวนมาก ได้แก่ นายหน้าจัดหางานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ข้อแตกต่างของหน่วยงานภาครัฐ คือ จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนองนโยบายในการจัดหางานให้ประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่หนึ่งของรัฐที่จะช่วยลดปัญหาการว่างงาน ซึ่งเป็นปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่วนหน่วยงานของเอกชนเป็นธุรกิจที่หวังผลกำไร ซึ่งผู้ใช้จะต้องเสียค่าบริการ ส่วนใหญ่จะได้แรงงานในระดับล่างมากกว่า

3.1 ข้อดี

3.1.1 เป็นการให้ความร่วมมือ ตอบสนองนโยบายของภาครัฐ ในการดูแลภาคประชาชนให้มีความทำ อยู่ดีกินดี

3.1.2 สามารถใช้เป็นข้อมูลในระดับหนึ่งของภาครัฐที่จะเป็นข้อมูลในการผลิตแรงงานเข้ามาสนับสนุนในภาคเอกชน

3.1.3 สำหรับภาคเอกชนก็สามารถใช้ข้อมูลภาครัฐในการวางแผนการรับคนในปีต่อไปได้

3.2 ข้อเสีย

3.2.1 ความรู้สึกที่ยังฝังใจเรื่องจากระบบราชการที่มีความล่าช้า และระบบข้อมูลที่ขาดประสิทธิภาพ จึงไม่ค่อยได้รับความนิยมน

3.2.2 ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัท SME หรือบริษัทที่ไม่มีแบรนด์เนม เข้ามาใช้บริการในส่วนนี้

3.2.3 พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่า นายจ้างหรือฝ่ายบุคคลจะรับทราบข้อมูลของตัวเองที่จะมีการย้ายงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและการจ่ายโบนัส กรณีที่นายจ้างทราบว่าลูกจ้างจะลาออกจากงาน

4. การติดต่อสถาบันการศึกษา (Educational institution)

วิธีนี้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรในหน้าจากสถาบันการศึกษาที่เป็นวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งที่ตั้งบุคลากรที่หลากหลายในเรื่องความรู้ความสามารถ ถึงแม้จะมีประสบการณ์น้อยก็ตามแต่การที่จะให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงาน การฝึกประสบการณ์จึงถือว่าเป็นเรื่องยาก ที่สำคัญยังทำให้ได้ทราบข้อมูลประวัติของบุคลากรค่อนข้างสมบูรณ์ โดยการสอบถามจากหัวหน้าสถานศึกษา หรืออาจารย์ที่ปรึกษาโดยตรง

สำหรับการติดต่อสถานศึกษา ในส่วนนี้ควรจะต้องคำนึงถึงระยะเวลาเป็นสิ่งสำคัญ บางองค์กรเข้าไปพบสถานศึกษาช่วงที่นักศึกษาสอบหรือปิดเทอม จึงไม่สามารถติดต่อนักศึกษาได้แล้วก็จะทำให้เสียเวลา เสียโอกาสที่เข้าไปฝ่ายบุคคลควรวางแผนการเข้าไปพบฝ่ายแนะแนวของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเสียแต่เนิ่น ๆ เพื่อเป็นการจองคิวนักศึกษาสำหรับเข้าไปทำความเข้าใจและให้ข้อมูลของบริษัท กรณีที่องค์กรจะรับพนักงานค่อนข้างมาก หรือจะมีโอกาสสัมภาษณ์คัดเลือกนักศึกษาที่มีศักยภาพสูงไว้ก่อนองค์กรอื่น ก็จะสามารถสรรหาและคัดเลือกไว้ก่อน โดยส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยจะทำการสอบแล้วปิดเทอมในช่วงประมาณเดือนมีนาคมของแต่ละปี ฉะนั้นฝ่ายบุคคลควรวางแผนการเข้าไปพบนักศึกษาก่อนที่จะมีการสอบแล้วปิดเทอม และต้องเลือกในช่วงที่นักศึกษาวาง ไม่พะวงกับกิจกรรมของมหาวิทยาลัยและสอบปลายปีด้วยการสรรหาในหัวข้อนี้ ส่วนใหญ่จะได้แรงงานในระดับร่างและในระดับเจ้าหน้าที่ระดับต้นมาสู่องค์กร

4.1 ข้อดี

4.1.1 สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลของนักศึกษาได้โดยตรง และยังใช้เป็นข้อมูลในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในปีต่อ ๆ ไป

4.1.2 เมื่อมีโอกาสได้รับผู้สมัครเป็นสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแล้วสามารถใช้เป็นโมเดลในการสมัครงานในปีถัดไปโดยให้รุ่นพี่เข้ามาเป็นที่เลี้ยงและเข้ามาสัมภาษณ์น้องเข้าไปเป็นพนักงาน

4.1.3 องค์กรเป็นที่รู้จักของนักศึกษาและคณาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนให้นักศึกษาที่จบใหม่เข้าไปมีงานทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตอบสนอง KPI ของมหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน

4.1.4 เป็นการสร้างจุดขายของแต่ละบริษัทที่จะพยายามเสนอส่วนที่เป็นส่วนที่ดีขององค์กร และสร้างความประทับใจให้แก่พนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันเพื่อดึงดูดรุ่นน้องเข้ามาทำงานโดยใช้กระบอกเสียงของรุ่นพี่ช่วยบอกต่อ ๆ กัน

4.2 ข้อเสีย

4.2.1 มีการแข่งขันสูงระหว่างบริษัทที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันจนทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในการรับสมัครพนักงานเข้าสู่องค์กร

4.2.2 มีการตั้งหรือให้ผู้สมัครงานที่มีศักยภาพกว่าได้รับเงินที่ค่อนข้างสูงโดยไม่ได้ทดสอบทักษะและการปฏิบัติงานจริงทำให้เกิดปัญหาการแข่งขันทางด้านค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการ

4.2.3 ผู้สมัครมีทางเลือกมากจนทำให้บริษัทที่ไม่มีชื่อเสียงหมดโอกาสที่จะเข้ามาในตลาดสถาบันการศึกษา

5. การสมัครผ่านระบบเครือข่าย (Internet)

จากความเจริญเติบโตก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ไร้พรมแดน บุคลากรทั่วไปสามารถสมัครงานด้วยระบบที่รวดเร็วทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยผ่านทางโทรสารและคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะในช่องทางแรกนั้น ผู้สมัครสามารถส่งประวัติย่อหรือหลักฐานประวัติการปฏิบัติงานไปให้โดยตรง โทรสารส่วนช่องทางคอมพิวเตอร์จะอาศัยเครือข่ายของระบบอินเทอร์เน็ตจึงจะจัดอยู่ในรูปแบบของจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกสั้น ๆ ว่า E-mail หรือผ่านทางโปรแกรม Window หากองค์กรใดสนใจผู้สมัครสามารถติดต่อสัมภาษณ์ได้โดยข้อความขององค์กรจะไปปรากฏที่หน้าจอของบุคลากรที่ต้องการสมัครงาน

วิธีนี้เป็นวิธีการที่ผู้สมัครรุ่นใหม่ให้ความสำคัญและให้ความสนใจบริษัทที่มีช่องทางอำนวยความสะดวกให้ผู้สมัครได้เข้าไปมีส่วนร่วม และเข้าไปสมัครในช่วงเวลาใดก็ได้โดยไร้ข้อจำกัด ซึ่งเป็นความสะดวกระหว่างทั้งสองฝ่ายที่สามารถมีข้อมูลเชื่อมโยงถึงการได้โดยหากองค์กรมีการสร้างระบบตอบรับที่ดีก็จะสามารถให้ผู้สมัครเกิดความมั่นใจ และการเข้าถึงข้อมูล

ส่วนใหญ่นิยมใช้สื่อสารกัน เช่น Facebook และ Twitter ซึ่งนับวันจะมีคนรุ่นใหม่เข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับเทคโนโลยีของโทรศัพท์ทุกเครือข่ายได้มีการพัฒนาระบบข้อมูล

เป็นระบบ 3G ก็ยังทำให้ประสิทธิภาพ ความรวดเร็วของข้อมูลมีมากยิ่งขึ้น สามารถโหลดรูปภาพ และเสียงมีความเคลื่อนไหว ขณะนี้การสมัครงานผ่านทางอินเทอร์เน็ตจึงได้มีการปรับปรุงใหม่ นอกจากการปัญหาที่พนักงานทราบจากการเข้าไปดูเว็บไซต์ของบริษัทแล้วยังตามจากไปแต่ละคน ได้โพสต์ลง Facebook และ Twitter ได้ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นการปรับใช้เครื่องมือดังกล่าวจากการสื่อสาร กันธรรมดาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรได้ด้วย

การพัฒนาไม่ได้หยุดเพียงแค่นี้ ฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัทยังสามารถปรับปรุง เทคโนโลยีในการสัมภาษณ์พนักงานเบื้องต้นผ่านทางโปรแกรม Skype ที่สามารถมองเห็นภาพจาก การพูดคุยทางโทรศัพท์ โดยในยุคปัจจุบันสามารถพัฒนาโปรแกรม Skype เมื่อใช้ในการสัมภาษณ์ พนักงานได้ถือเป็นการลดขั้นตอนในการทำงานของฝ่ายบุคคลและผู้สมัครที่ไม่ต้องเดินทางมายัง บริษัทหลายครั้ง

การสมัครงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตนี้ จะได้แรงงานหลากหลาย ตั้งแต่ตำแหน่งระดับ เจ้าหน้าที่จนถึงระดับบริหาร ส่วนพนักงานระดับล่างมักจะไม่มีความสามารถทักษะและความ ชำนาญในการใช้เครื่องมือทางอินเทอร์เน็ตซึ่งส่วนใหญ่เลเยอร์ระดับแรงงานจะถนัดมะกอกไปสมัครที่ สถานที่ทำงานมากกว่า

5.1 ข้อดี

5.1.1 เป็นการตอบสนองแนวความคิดของคนรุ่นใหม่ที่อาศัยทักษะของการใช้สื่อ ทางอินเทอร์เน็ตในการ สมัครงาน

5.1.2 ถือเป็นการประหยัดพลังงานและค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้สมัครที่ไม่ ต้องเดินทางมาสมัครงานถึงบริเวณ โรงงานแต่ก็สามารถรับรู้ข่าวสารของบริษัทได้

5.1.3 สามารถใช้เทคนิคการสมัครงานผ่านทางอินเทอร์เน็ตเป็นการทดสอบ คุณสมบัติทางด้านความสามารถการใช้ คอมพิวเตอร์ได้โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการทดสอบ ใน ระบบการบริหารงานบุคคลได้ระดับหนึ่ง

5.1.4 ลดขั้นตอนการทำงานของฝ่ายบุคคลจะส่งผลให้ผู้สมัครเกิดความพึงพอใจ

5.1.5 ระบบงานของการสรรหาและคัดเลือกสามารถปรับลดขั้นตอนในการ ทำงานซึ่งสามารถใช้ขั้นตอนการสมัครงานที่ผู้สมัครกรอกนำมาเชื่อมต่อกับระบบงานค่าจ้าง โดย ไม่ต้องคีย์ข้อมูลในระบบอีก กรณีที่มีระบบ โปรแกรมเชื่อมต่อกันได้

5.1.6 ความผิดพลาดของการกรอกข้อมูลจะมีความผิดพลาดน้อยเพราะว่าผู้สมัคร เป็นผู้กรอกข้อมูลด้วยตนเอง

5.1.7 เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อองค์กรที่มีการใช้สื่อทางอินเทอร์เน็ตในการสมัคร งานซึ่งทำให้เกิดการรู้จักกันในกลุ่มของคนหางานที่บอกต่อกันไป

5.2 ข้อเสีย

5.2.1 ในช่วงแรกบริษัทต้องมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนเขียนเว็บไซต์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ค่อนข้างสูง

5.2.2 ผู้บริหารรุ่นเก่าที่ยังใส่ใจที่จะอยู่ระบบเดิมมักไม่ค่อยให้ความสำคัญและมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ

5.2.3 ผู้สมัครที่มีปัญหาทางด้านทักษะคอมพิวเตอร์ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลในส่วนนี้ได้ ทั้ง ๆ ที่ผู้สมัครมีความสามารถทางด้านงานที่เป็น Core หลักขององค์กร

5.2.4 ระบบการเก็บข้อมูลและการ Back up มันไม่ดี จะทำให้เกิดปัญหาการสูญเสียข้อมูลของทั้งหมดได้โดยง่าย

6. การสมัครผ่านทางสมาคม/ ชมรมวิชาชีพ

สมาคมวิชาชีพถือเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาเดียวกันไม่ว่าจะเป็นแพทย์ นักบัญชี กฎหมาย วิศวกร และนักบริหารงานบุคคล โดยสมาคมจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางให้บุคลากรที่มีอาชีพเดียวกันมาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในกรณีที่ต้องการประสงค์จะได้บุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพ สามารถติดต่อขอรายละเอียดข้อมูลของบุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพได้ทันที

นับว่าเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถเป็นศูนย์กลางรวมบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้โดยเฉพาะฝ่ายบุคลากรของแต่ละบริษัท มักจะใช้เวทีในส่วนนี้มาประชุมหารือการเป็นประจำทุกเดือนเพื่อทำกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะนิยมใช้ช่องทางนี้ในการสรรหาบุคลากรที่เป็นวิชาชีพเฉพาะ อาจจะไปถึงตำแหน่งระดับบริหารที่มีประสบการณ์และความสามารถด้วยเช่นกัน

6.1 ข้อดี

6.1.1 สามารถเข้าถึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เป็นเฉพาะวิชาชีพได้

6.1.2 มีรายละเอียดของข้อมูลและบุคลากรในแต่ละวิชาชีพได้ทันที

6.1.3 ความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละวิชาชีพ ทำให้ง่ายต่อการสรรหา

คัดเลือก

6.2 ข้อเสีย

6.2.1 กรณีที่ฝ่ายบุคคลขาดทักษะในการสื่อสารและการเข้าร่วมในชมรมกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะทำให้พลาดช่องทางดังกล่าวได้

6.2.2 ชมรมกิจกรรมที่สมาชิกมีความรู้ กรณีองค์กรขาดการเข้าร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ มักจะถูกตัดขาดจากสมาชิกชมรมได้

6.2.3 ถ้าองค์กรมีผู้บริหารที่ขาดทักษะในการเข้าถึงสมาคมในกรณีที่มีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ เช่น การช่วยเหลือและสนับสนุนทางการเงิน การบริจาคทุนทรัพย์ ช่วยเหลือสังคม ถ้าผู้บริหารขาดแนวความคิดในส่วนนี้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทได้

7. การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job fairs)

การสรรหาบุคลากรจะมีวิธีการปฏิบัติที่ขยายขอบเขตการดำเนินงานกว้างขึ้นช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้ต่ำลงในรูปของการจัดตลาดนัดแรงงานที่รูปสัตว์ที่ การสรรหาบุคลากรจะมีวิธีการปฏิบัติที่ขยายขอบเขตการดำเนินงานกว้างขึ้นช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้ต่ำลงในรูปของการจัดตลาดนัดแรงงานที่รวบรวมสถานประกอบการทั้งหลายมาอยู่ด้วยกัน และเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พบปะตัวแทนของสถานประกอบการต่าง ๆ และจงใจให้บุคลากรทดลองงานทันที โดยมีการสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อรวบรวมข้อมูลไปใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมต่อไป

วิธีการนี้ส่วนใหญ่จะนำโดยสำนักงานจัดหางานของภาครัฐหรือชมรมบริหารงานบุคคลของแต่ละจังหวัด ซึ่งจะเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการให้มีการจัดตลาดนัดแรงงาน โดยจะเชิญชวนให้นายจ้างและสถานประกอบการทั้งหมดมาพบปะในวันดังกล่าว

การสรรหาวิธีการนี้ เหมาะกับบุคลากรที่เป็นระดับล่างเสียเป็นส่วนใหญ่ ถ้าเป็นบุคลากรในระดับอื่นจะไม่ใช่ช่องทางนี้

7.1 ข้อดี

7.1.1 ตัวแทนสถานประกอบการสามารถพบปะกันและมีการสัมภาษณ์กันต้นพิจารณาความเหมาะสมได้ทันที

7.1.2 เป็นการลดค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาของสถานประกอบการได้

7.1.3 เป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างที่อยากจะเปลี่ยนงานสามารถมาแจ้งความจำนงได้

7.2 ข้อเสีย

7.2.1 ลูกจ้างไม่ค่อยกล้าที่จะมาแจ้งความจำนงในวันดังกล่าว เพราะเกรงว่านายจ้างเก่าจะทราบข้อมูลส่วนตัวและแจ้งนายจ้างใหม่

7.2.2 ฝ่ายบุคคลของทุกบริษัทจะเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้ลูกจ้างที่คิดจะเปลี่ยนงานไม่กล้ามาแสดงความจำนงในวันดังกล่าว

8. การติดต่อสหภาพแรงงาน (Labor unions)

การสรรหาโดยการติดต่อสหภาพแรงงาน เป็นอีกหนึ่งทางเลือกของการสรรหาบุคลากรใหม่ เนื่องจากสหภาพแรงงานจะมีลูกจ้างทั้งหลายเป็นสมาชิกอยู่แล้ว จึงทำให้มีรายละเอียดที่จะเป็นข้อมูลให้องค์กร นำไปพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

สมัยก่อนเจ้าภาพแรงงานค่อนข้างได้รับความนิยมน โดยเฉพาะบริษัทในเครือของญี่ปุ่นจะส่งเสริมให้มีสหภาพแรงงานเกิดขึ้นในบริษัท เพราะเป็นช่องทางหนึ่งที่จะดูแลพนักงานในระดับปฏิบัติการ ยอมรับฟังคำของคนทำงานจึงทำให้สภาพแรงงานเข้ามามีบทบาทในโรงงานอุตสาหกรรมค่อนข้างแพร่หลายแต่พอมายุคปัจจุบัน บริษัทได้ปรับกลยุทธ์ใหม่มีช่องทางในการสื่อสารระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมากขึ้น โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาเป็นข้อมูลในเชิงการบริหาร มีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานเป็นประจำทุกเดือน และผู้บริหารก็นำสิ่งที่พนักงานประเมินในหัวข้อที่ได้คะแนนน้อยมาปรับแก้ไขให้ดีขึ้นจึงทำให้สภาพแรงงานในยุคปัจจุบันไม่ค่อยมีบทบาทมากนัก บางองค์กรก็ได้ยุบและสลายการจัดกิจกรรมไปโดยสิ้นเชิงก็มี

สำหรับการสรรหาคณากรด้วยวิธีการติดต่อสภาพแรงงาน ส่วนใหญ่นิยมในหมู่ระดับปฏิบัติการ เพราะเป็นศูนย์กลางในการรวมพลของพนักงานระดับล่าง ซึ่งเป็นสมาชิกชมรมอยู่แล้ว

8.1 ข้อดี

8.1.1 เป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถสรรหาคณากรที่มีรายละเอียดข้อมูลของสมาชิกอยู่แล้ว

8.1.2 สหภาพมีการรับรองความรู้ความสามารถให้กับบริษัทที่ได้รับ จะทำให้ลูกจ้างเกิดความเกรงใจในระดับหนึ่ง

8.2 ข้อเสีย

8.2.1 ยุคปัจจุบันนี้ตัวแทนสหภาพคนค่อย ๆ ลดบทบาทลง ทำให้ไม่มีข้อมูลรายละเอียดในส่วนนี้

8.2.2 การต่อรองของ ตัวแทนสหภาพไม่ค่อยมีน้ำหนักจาก นายจ้าง

8.2.3 การขาดการเป็นสมาชิกภาพ เพราะไม่มีการประชุมตามกำหนดเวลา

9. การติดต่อบริษัทตัวแทนสรรหาผู้บริหาร (Head hunter)

การสรรหาคณากรระดับปฏิบัติการอาจจะใช้วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าว มาแต่สำหรับระดับบริหารจะมีบริษัทตัวแทนสรรหาผู้บริหารทำหน้าที่ช่วยองค์กรอื่น ๆ สรรหาผู้บริหารระดับมืออาชีพโดยพิจารณาจากผลงานชื่อเสียงและการยอมรับของวงการธุรกิจ ซึ่งบริษัทที่ทำหน้าที่ติดต่อจะได้ค่าตอบแทนเป็นรายหัว หรือคิดเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างตลอดปีในการดำเนินการด้วยวิธีนี้จะเริ่มต้นด้วยการทาบทามบุคลากรอย่างไม่เปิดเผยโดยไม่มีการโฆษณาเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่บุคลากรทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมักจะพบในบริษัทใหญ่ ๆ เท่านั้นที่หลายคนรู้จักกันและเรียกว่า"ระบบสมอกล" และนิยมใช้กันกับพนักงานที่มีตำแหน่งสูง ๆ

บริษัทที่รับจัดการในเรื่องนี้จะต้องมีข้อมูลผู้สมัครเป็นอย่างดีโดยการนำมาจากการประชุมชมรมกิจกรรมของสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ หรือจากนำบัตรที่ได้แลกเปลี่ยนการนำมาเป็น

ข้อมูลในการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการก่อนพอผู้สมัครให้ความเป็นกันเอง แล้วค่อยติดต่อหรือกันในเรื่องการย้ายองค์กรใหม่ ถ้าช่วงดังกล่าวผู้สมัครกำลังมีปัญหาเรื่องงานอยู่พอดี จะทำให้การสรรหาบุคลากรดำเนินการได้เร็วขึ้น หรือเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาได้มีโอกาสย้ายงานไปอยู่ที่ใหม่ ซึ่งอาจจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นก็ได้

บางองค์กรจะใช้การสรรหาในสวนนี้ ในกรณีที่มีการจ้างพนักงานที่มีการตกลงร่วมกันระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างซึ่งนายจ้างมองว่าพนักงานไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่เดิมแล้ว แต่บริษัทยังเห็นว่าพนักงานน่าจะไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่นได้ดีกว่า จึงได้ติดต่อการบริการจัดหางานในส่วนนี้เข้ามาดำเนินการสัมภาษณ์ลูกจ้างเบื้องต้น ถ้ามีการตกลงกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจึงนำเข้ามาสู่การออกก่อนกำหนด (MSP) วิธีนี้จะทำให้นายจ้างและลูกจ้างได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยนายจ้างจะมีการจ่ายค่าชดเชยและค่าบอกกล่าวล่วงหน้าให้ตามที่กฎหมายกำหนด และเป็นโครงการหนึ่งที่พนักงานเดินออกจากองค์กรด้วยดีและเกิดความรู้สึกต่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่ในทางที่บวก สำหรับบริษัทที่ประสบกับภาวะขาดทุนและถือโอกาสลดจำนวนคนลงอยู่แล้วก็จะได้ประโยชน์ไปด้วย

จากการสรรหาบุคลากรในหัวข้อนี้ จึงเหมาะกับองค์กรที่ต้องการตำแหน่งระดับบริหารที่เป็นระดับหัวหน้าขึ้นไปส่วนใหญ่จะใช้วิธีนี้ในการสรรหาบุคลากรเพราะเป็นตำแหน่งที่คนกลางหายาก และต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเชิงการบริหารมาประกอบด้วย

9.1 ข้อดี

9.1.1 เป็นช่องทางหนึ่งที่นายจ้างใหม่ต้องการคนที่เหมาะสมกับนายจ้างเก่า พยายามหาลูกจ้างใหม่เข้ามาโดยมีตัวแทนเป็นสื่อกลาง

9.1.2 ส่วนใหญ่ใช้สำหรับการรับพนักงานในตำแหน่งสูง ๆ

9.1.3 สามารถให้ลูกจ้างที่มีศักยภาพเหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งได้แสดง

ความสามารถ

9.1.4 เป็นการแก้ไขปัญหาค่าความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างขององค์กรหนึ่งได้

9.2 ข้อเสีย

9.2.1 เป็นช่องทางให้ลูกจ้างออกจากงานไปอีกองค์กรหนึ่งเพื่อเพิ่มค่าจ้างของตัวเอง แต่ความสามารถไม่เพิ่มตามตัวของพนักงาน

9.2.2 ถ้าพนักงานกับบริษัทจัดหางานมีความสนิทสนมกัน จะเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการโยกย้ายงานสูง หรือเรียกว่า “มือปืนรับจ้าง”

9.2.3 ทำให้บริษัทขาดอัตรากำลังพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กรได้เพราะว่าพนักงานที่ออกจากองค์กรเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากสังคมระดับหนึ่ง

9.2.4 เสียค่าใช้จ่ายค่าบริการสรรหาสูง

10. การสรรหาหน่วยงานที่อยู่ในโครงการความร่วมมือ

วิธีนี้จะได้บุคลากรมาโดยวิธีแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรระหว่างประเทศหรือองค์กรในประเทศ ซึ่งจะแตกต่างจากวิธีอื่น ๆ ที่กล่าวมา ทั้งนี้เพราะองค์กรไม่มีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ ต้องการได้เต็มที่วิธีนี้ถ้าเป็นบริษัทที่มีเครือข่ายหรือบริษัทในเครือหลายบริษัท จะสามารถบริหารจัดการพนักงานที่เป็นลูกจ้าง โดยดำเนินการแลกเปลี่ยนพนักงานที่มีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ ก็จะทำให้แก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพได้และเป็นการสร้างการเจริญเติบโตของพนักงานให้อยู่ในบริษัทในเครือซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เค้าทำงานอยู่ และการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานที่มีศักยภาพได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

10.1 ข้อดี

10.1.1 เป็นการสร้างแรงจูงใจพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กรได้มีโอกาสเจริญเติบโต

10.1.2 ทำให้องค์กรมีทางเลือกจากพนักงานที่มีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

10.1.3 การที่บริษัทมีเครือข่ายนั้นจะทำให้การสับเปลี่ยนหมุนเวียนคนได้ตลอดเวลาทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

10.2 ข้อเสีย

10.2.1 ถ้าองค์กรไม่มีระบบบริหารจัดการที่ดีจะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมได้

10.2.2 การโยกย้ายงานบ่อยส่วนใหญ่ที่เป็นคนไทยมักจะถูกลมองไปในทางที่ไม่ดี

10.2.3 ข้อจำกัดทางด้านภาษาอังกฤษของคนไทย การโยกย้ายมาจะติดปัญหาด้านการสื่อสาร

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร คือ

1. องค์กรมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้มากขึ้น
2. องค์กรจะได้รับประสบการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรภายนอกองค์กรที่ผ่านงานหรือได้รับการฝึกอบรมพัฒนาจนเกิดความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญแล้ว
3. ทำให้ไม่เกิดปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรในกรณีที่ต้องมีการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร คือ

1. ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่
2. ทำให้เกิดผลกระทบด้านขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรเก่า เพราะขาดโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
3. การปรับตัวของบุคลากรใหม่เพื่อสร้างความคุ้นเคยต่อวัฒนธรรมขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน จะต้องใช้เวลานาน

ประเด็นที่น่าสนใจคือ ปัจจุบันองค์กรธุรกิจทั้งหลายต่างให้ความสนใจและนิยมสรรหาบุคลากรผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Internet) กันมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเห็นว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ให้ความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย ที่สำคัญคือสามารถสมัครและเลือกตำแหน่งงานที่ต้องการได้ทันที และหากพิจารณาในมุมมองของผู้สมัครงานสามารถหาวิธีการสมัครงานได้ตามความชอบของแต่ละคนนอกจากวิธีการสมัครทางอินเทอร์เน็ตแล้ว ยังมีคนรุ่นใหม่ที่นิยมเล่น Facebook และ Twitter สามารถดัดแปลงเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการรองรับการสรรหาและคัดเลือก หรือแม้กระทั่งกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กรอีกด้วย

แม้ว่าการสรรหาบุคลากรจะผ่านขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วก็ตาม แต่ปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้มีการขยายตัวเติบโตตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นที่สำคัญมีธุรกิจข้ามชาติจำนวนมากที่เข้ามาดำเนินงานในประเทศ องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด

ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น เป็นช่องทางที่สรรหาคคนเข้าสู่องค์กรแบบทางการที่ได้รับความนิยมกันโดยทั่วไป แต่พอมายุคปัจจุบันการสรรหาผู้สมัครเริ่มมีการแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้น บริษัททั้งหลายจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาพนักงานที่นอกเหนือจากรูปแบบเดิม ๆ โดยพยายามที่จะใช้ช่องทางที่บริษัทของตนเองได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการใช้ช่องทางเพื่อสรรหาตัวผู้สมัครที่มีจำนวนมาก ๆ เข้ามาทำงาน เช่น

1. ติดต่อกับกองทัพบก เรือ อากาศ

ในช่วงที่มีทหารเกณฑ์ใกล้ปลดประจำการ ซึ่งในจำนวนนี้จะมีทหารเกณฑ์ที่จะประกอบอาชีพไม่ยอมไปทำงานรับจ้างที่ภูมิลำเนาเดิมอีกแล้ว ก็จะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่บริษัทได้ไปผูกสัมพันธ์กับนายทหาร และถือโอกาสได้นำเสนอเงินเดือนและสวัสดิการให้กับทหารเกณฑ์ที่จะถูกปลดประจำการให้สามารถได้เลือกบริษัทที่เหมาะสมกับตัวเอง บางบริษัทยังเสนอช่องทางให้มีทุนการศึกษาต่อจนจบปริญญาตรี ก็จะมีส่วนในการจูงใจให้ทหารเกณฑ์ที่ไฟเรียมรู้มีโอกาสศึกษาต่อได้อีกด้วย

2. ผ่านช่องทางในการรับนักศึกษาฝึกงาน

ลักษณะนี้เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถปลุกใจเยาวชนที่กำลังศึกษาในระดับปวส. และ ปวช. จึงไม่สามารถหาสถานที่ฝึกงานได้ เพราะบริษัทส่วนใหญ่จะไม่ค่อยรับนักศึกษาเหล่านี้เข้ามาฝึกงานเนื่องจากว่าเป็นภาระต้องมาดูแลรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและเกรงว่าจะเกิดปัญหาเรื่องอховادثเหตุในงานได้ จึงตอบปฏิเสธนักศึกษาเสียเป็นส่วนใหญ่จนทำให้เยาวชนที่ใกล้จะจบแล้วไม่มีสถานที่ฝึกงาน ซึ่งเกิดปัญหายู่ช่วงหนึ่ง

แต่มีบางองค์กรที่คิดแบบทวนกระแส โดยการประกาศรับสมัครนักศึกษาฝึกงานที่ไม่สามารถหาที่ฝึกงานได้ ให้มาทำงานที่บริษัทนี้เบี่ยเลี้ยง รดรับส่ง และบ้านพัก จนทำให้นักศึกษาเหล่านี้แจ้งความประสงค์มายังบริษัทอย่างมากมาย บริษัทแห่งนี้ได้ส่งรถบัสไปรับนักศึกษาถึงบ้านเกิด และได้เขียนแผ่นป้ายไว้ด้วยว่ามาจากบริษัทอะไร เมื่อนักศึกษาได้ฝึกงานครบตามกำหนดตามหลักสูตรภาคบังคับ ก็จะมีนักศึกษาส่วนใหญ่สมัครใจที่จะทำงานต่อที่บริษัทซึ่งเขาได้ฝึกงานด้วย และเยาวชนเหล่านี้เมื่อกลับไปที่บ้านเกิดก็จะเป็นกระบอกเสียงให้กับเยาวชนรุ่นต่อไปได้เข้ามาฝึกงานต่อจนทำให้บริษัทดังกล่าว ไม่เคยขาดเรื่องอัตรากำลังแรงงาน และสิ่งที่ได้มากกว่านั้นคือเยาวชนกลุ่มนี้ยังเป็นกลุ่มนำเสนอสินค้าของบริษัทที่เข้ามาฝึกงานอยู่ให้กับครอบครัวและผู้รู้จนทำให้สินค้าของบริษัทติดตลาดเป็นที่ยอมรับในประเทศอีกด้วย

3. ผ่านช่องทางกาให้ทุนการศึกษาประจำปี

มีบางบริษัทได้บริจาคทุนการศึกษาให้กับสถาบันการศึกษาเป็นประจำทุกปี จนทำให้ชื่อเสียงของบริษัทได้ติดอยู่ในใจของนักศึกษามาตลอด สิ่งนี้ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้นักศึกษาได้ตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรที่ได้ให้สิ่งที่เป็นคุณค่าของเค้าและเป็นผู้ที่อุปการะมาโดยตลอดนี้แหละเป็นส่วนหนึ่งของนิสิตคนไทยที่มีจิตใจที่จะตอบแทนผู้ที่มีบุญคุณต่อเขาบริษัทใหญ่ ๆ จึงใช้วิธีนี้จะสร้างชื่อเสียงประชาสัมพันธ์ให้เยาวชนได้รับข้อมูลข่าวสารในเรื่องนี้

4. สรรหาช่องทางจากบริษัทผู้รับเหมาที่มาทำงานในองค์กร

มีบางบริษัทที่ใช้เทคนิคการสรรหาจากบริษัทผู้รับเหมาที่มาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะว่าจะทราบถึงความเชี่ยวชาญ และทักษะในการทำงานในหน้าที่นั้นอยู่แล้วซึ่งในทางปฏิบัติหัวหน้างานจะอาศัยความสัมพันธ์ที่ทำงานอยู่ด้วยกัน ชักชวนให้มาจะมางานที่บริษัทโดยส่วนใหญ่ จะได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีอยู่แล้ว เพราะบริษัทผู้รับเหมาถ้าเปรียบสวัสดิการโดยการร่วมความมั่นคงและการเติบโตในหน้าที่การงานยอมรับบริษัทใหญ่ไม่ได้ จึงตัดสินใจมาทำงานก็จะเป็นช่องทางการสรรหาอีกช่องทางหนึ่งที่นิยมทำกันในยุคปัจจุบัน

5. การปลดพนักงานจากองค์กรอื่น ๆ

เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่บริษัทคิดว่าพนักงานที่ออกจากองค์กรต่าง ๆ มาถือว่าเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถนำมาสู่การเป็นพนักงานได้เช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่นประเทศไทยเกิดวิกฤติน้ำท่วมใหญ่ เมื่อปลายปีพ.ศ. 2554 บริษัทห้างร้านได้ปลดพนักงานออกมากมาย โดยเฉพาะบริษัทที่ได้ย้ายฐานการผลิตไปที่ประเทศอื่น สำหรับบริษัทที่ขาดอัตรากำลังที่สามารถใช้วิกฤตในสถานการณ์ดังกล่าวรับเข้ามาเป็นพนักงานขององค์กรได้

ผู้วิจัยสรุปแหล่งในการสรรหามนุษย์ได้ ดังนี้ การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้โดยอาศัยระบบการสรรหาที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม (Merit system) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) โดยเฉพาะระบบคุณธรรม หรือที่เรียกว่า ระบบคุณวุฒิ ระบบความรู้ความสามารถ เป็นระบบที่เน้นความเป็นธรรม การได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องผ่านกระบวนการทดสอบ ยึดแนวปฏิบัติด้วยหลักความเสมอภาคหลักความสามารถ หลักความมั่นคง และความเป็นกลางทางการเมืองในส่วนของระบบอุปถัมภ์จะอาศัยพรรคพวกช่วยเหลือกัน ในหมู่เครือญาติไม่คำนึงถึงความยุติธรรม หรือความเป็นเหตุเป็นผล จึงทำให้บางครั้งได้บุคลากรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ในการสรรหามนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร แผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ คุณสมบัติของผู้สอนฐานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปด้วย เพื่อให้การสรรหาคำเนินไปตามจุดมุ่งหมายโดยอาศัยกระบวนการปฏิบัติที่เริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งงาน การรวบรวมข้อมูล การกำหนดวิธีการสรรหา การดำเนินการสรรหา และการประเมินผลหาข้อบกพร่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขค้นหาวิธีการสรรหามนุษย์ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ในการสรรหามนุษย์โดยทั่วไปมีการปฏิบัติอยู่ 2 วิธี คือ วิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร และแหล่งภายนอกองค์กรซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้ มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน โดยวิธีการสรรหามนุษย์ภายในองค์กรที่ปฏิบัติกันทั่วไปคือการปิดประกาศตำแหน่งงานที่ว่างรับสมัครสอบแข่งขันภายใน ผู้บริหารคัดเลือกเองจากแฟ้มข้อมูลประวัติและใช้ระบบบันทึกข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ในส่วนการสรรหามนุษย์ที่ปฏิบัติกัน คือ ตอนมาสมัครด้วยตัวเองประกาศรับสมัครโดยทั่วไป การแนะนำของบุคลากรภายใน ติดต่อสถาบันการศึกษา สำนักจัดหาแรงงาน สมาคมวิชาชีพ ตลาดนัดแรงงานสหภาพแรงงานบริษัทตัวแทนสรรหา และหน่วยงาน โครงการความร่วมมือหรือแม้กระทั่งการสรรหาทางอินเทอร์เน็ตที่กำลังได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบัน ที่สำคัญผู้ที่มีหน้าที่สรรหาและต้องเข้าใจแหล่งที่มาของบุคลากร ตลอดจนคุณลักษณะที่เป็นเครื่องบ่งชี้ข้อดี

และข้อเสียของแต่ละแหล่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรแต่การจะใช้วิธีใดให้เกิดความสำเร็จจะต้องเข้าใจถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญท้ายที่สุดจะต้องได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่งาน และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่าน กระบวนการการคัดเลือกและสัมภาษณ์ต่อไป

หลักเกณฑ์ในการสรรหา

เสนาะ ดิยาว (2543, หน้า 76 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 57) กล่าวว่า การ คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ อยู่ 2 ขั้นตอน คือ การสอบคัดเลือกและการสัมภาษณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การคัดเลือกนั้นจะเกิดขึ้นหลังจากการสรรหา การสรรหาจะต้องเกิด หลังจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือวางแผนกำลังคน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือ วางแผนกำลังคนจะเกิดที่หลังการวิเคราะห์งาน การคัดเลือกจะทำลำดับขั้นตอนไม่ได้ เพราะจะทำให้ การคัดเลือกได้บุคคลที่ไม่ตรงตามต้องการที่ต้องการที่แท้จริง ดังนั้น การคัดเลือกหมายถึง การ ดำเนินการค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการต้องการด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การให้ทำแบบสอบถาม การให้ปฏิบัติ ทักษะการให้แก้ปัญหาลักษณะเฉพาะหน้า การทดสอบไหวพริบ การ ให้พูดถึง วิสัยทัศน์ การคัดเลือกไม่นิยมใช้วิธีการอย่างหนึ่งอย่างเดียว เพียงอย่างเดียว เพราะผู้สมัคร อาจจะมีฝีมือมาสำหรับงานนี้โดยเฉพาะ ดังนั้น วิธีการคัดเลือกต้องใช้วิธีการและเครื่องมืออย่าง ผสมผสานกันไป

กฤติน กุลเพ็ง (2555, หน้า 23) ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์การสรรหาว่าเป็นเรื่องของแต่ละ องค์กรที่จะเป็นผู้กำหนดไว้เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการสรรหาคนเข้าสู่องค์กร ได้ยึดถือปฏิบัติกัน ดังต่อไปนี้

1. ในการสรรหาตำแหน่งหนึ่งจะต้องมีการประกาศอย่างเป็นทางการล่วงหน้า ไม่ว่าจะ เป็นการรับภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงานอย่าง ชัดเจน
2. ในแต่ละตำแหน่งที่ประกาศจะต้องมีผู้สมัครอย่างน้อย 3 คน จึงจะเข้าสู่กระบวนการ สัมภาษณ์คัดเลือก ยกเว้นเป็นตำแหน่งระดับสูงซึ่งจะพิจารณาเป็นกรณีไป
3. บริษัทจะไม่รับคู่สมรส บุตร และพี่น้องของพนักงาน เข้ามาทำงาน ในแผนกเดียวกับ พนักงาน ด้วยเกรงปัญหาเรื่องการปกครองบังคับบัญชาในอนาคต
4. ผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องผ่านคุณสมบัติเบื้องต้นที่ประกาศไว้ จึงจะมีสิทธิ์ เข้ารับการทดสอบหรือสัมภาษณ์เบื้องต้น ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล

5. ก่อนรับเข้าทำงานจะต้องคัดกรองสุขภาพของผู้สมัคร โดยการส่งไปตรวจสุขภาพที่สถานพยาบาลที่บริษัทกำหนด

6. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องตกลงทำสัญญาจ้างและกำหนดอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้อนุมัติแล้ว

เมื่อกระบวนการสรรหาเสร็จสิ้นแล้ว เจ้าหน้าที่สรรหาจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งรายชื่อของผู้สมัครไปยังสถาบันการศึกษาที่จบของแต่ละคน เพื่อทำการตรวจสอบว่าผู้สมัครได้จบมาจากสถาบันนั้นจริงหรือไม่ ก่อนที่จะผ่านกระบวนการประเมินผ่านทดลองงานของบริษัท ด้วย เพราะผู้สมัครรุ่นใหม่ ๆ มีแนวโน้มในการปลอมแปลงวุฒิการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าระบบเทคโนโลยีเอื้ออำนวยต่อการปลอมแปลงเอกสาร

วิธีการคัดเลือกบุคลากร

Byard and Rue (2004 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า หมายถึง การเฟ้นหาบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จจากผู้สมัครจำนวนมาก

กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกมีผู้รู้เสนอไว้หลากหลาย ดังนี้

Werther and Davis (1985 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 57) และ DeCenzo and Robbins (2002 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 57) ได้อธิบายกระบวนการคัดเลือกไว้เช่นกัน สามารถนำมาสรุปเปรียบเทียบกันได้ ดังนี้

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบกระบวนการคัดเลือก (Werther & Davis, 1985 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 57; DeCenzo & Robbins, 2002 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552)

แบบที่ 1 ของ Werther and Davis	แบบที่ 2 ของ DeCenzo and Robbins
ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร	ขั้นที่ 1 การสัมภาษณ์เพื่อคัดกรองเบื้องต้น
ขั้นที่ 2 การทดสอบ	ขั้นที่ 2 การกรอกใบสมัคร
ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์	ขั้นที่ 3 การทดสอบเพื่อการจ้างงาน
ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง	ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์
ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ	ขั้นที่ 5 การตรวจสอบภูมิหลัง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แบบที่ 1 ของ Werther and Davis	แบบที่ 2 ของ DeCenzo and Robbins
<p>ขั้นที่ 6 การประชุม ปรีกษาหารือ</p> <p>ขั้นที่ 7 การทดลองงาน</p> <p>ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง</p>	<p>ขั้นที่ 6 การเสนอเงื่อนไข</p> <p>ขั้นที่ 7 การตรวจสอบสุขภาพ</p> <p>ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง</p>

จะเห็นได้ว่า ทั้งแบบ 1 และแบบ 2 มีขั้นตอนคล้ายคลึงกันอยู่บ้าง แบบที่ 1 เริ่มต้นจากผู้สมัครได้กรอกใบสมัครแล้วส่งใบสมัครมาที่องค์กร แล้วองค์กรทำการคัดเลือกใบสมัคร จากนั้น เรียกผู้สมัครเข้ามาคัดเลือกและเริ่มกระบวนการขั้นที่ 1 คือ การต้อนรับผู้สมัคร สำหรับแบบที่ 2 เริ่มต้นโดยการสัมภาษณ์เพื่อคัดกรองเบื้องต้น จะพบในกรณีผู้สมัครไม่ทราบข้อมูลขององค์กรว่า รับสมัครตำแหน่งอะไร และตัวผู้สมัครมีความเหมาะสมกับตำแหน่งใดในตำแหน่งที่เปิดรับ ส่วนใหญ่จะเกิดในกรณีสมัครงาน ณ บุธรับสมัครงานในงานแฟร์ (Fair) และงานนัดพบแรงงาน หรือผู้สมัครเดินเข้าไปสมัครงานในองค์กร

การต้อนรับผู้สมัคร

ขั้นตอนนี้ จะเกิดหลังจากที่ผู้สมัครทราบข่าวการรับสมัครจากสื่อต่าง ๆ แล้วขอรับใบสมัครจากองค์กร หรือจากเว็บไซต์ หรือส่งหนังสือ โดยเขียนใบสมัครขึ้นมาเอง และทำการส่งไปที่องค์กรนั้น ๆ จากนั้นผู้ทำหน้าที่คัดเลือก ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะคัดเลือกใบสมัครในเบื้องต้นว่า สนใจทำในใดบ้างและส่งหนังสือหรือส่ง E-mail หรือโทรศัพท์หรือส่งข้อความ SMS อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน เรียกตัวผู้สมัครเข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือกขั้นที่ 1 คือ การต้อนรับผู้สมัคร

ในขั้นตอนการต้อนรับผู้สมัครมีความสำคัญมาก เพราะผู้ที่เข้ามาให้คัดเลือกนั้น อาจจะเป็นลูกค้าในปัจจุบันหรืออาจจะเป็นลูกค้าในอนาคตขององค์กรได้ อีกทั้งตำแหน่งที่ทำการคัดเลือกมีน้อยกว่าผู้มาให้คัดเลือก ดังนั้น จะมีผู้สมหวังและผิดหวัง แนวคิดคือ ทำอย่างไรไม่ให้ผู้มาคัดเลือกจากลูกค้า จากมิตรกลายเป็นศัตรู

การทดสอบ

ขั้นตอนการทดสอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะดูความรู้และทักษะว่าพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพียงใด การทดสอบมีหลายวิธี อาจจะใช้วิธีเดียวหรือหลายวิธีรวมกัน ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการคัดเลือกหรือ นโยบายของผู้บริหารที่กำหนดให้ปฏิบัติ

วิธีการทดสอบ ได้แก่

1. การตอบคำถามปากเปล่า

การตอบคำถามปากเปล่าจะถามเกี่ยวกับความรู้ในงานนั้น ๆ และหากเป็นตำแหน่งบริหารจะถามเกี่ยวกับความรู้ด้านการจัดการ ในการตอบคำถามด้วยปากเปล่าอาจนำไปรวมในขั้นตอนการสัมภาษณ์ก็ได้

2. การตอบคำถามด้วยการทำข้อเขียน

ส่วนใหญ่จะเป็นข้อเขียนเพื่อถามความรู้ในเรื่องงานที่จะทำในตำแหน่งนั้น ๆ แบบทดสอบ จะเป็นแบบคัดเลือกหรือเติมคำก็ได้ แต่อย่างน้อยต้องผ่านกระบวนการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบทดสอบก่อนนำไปใช้ การหาความเที่ยงตรง หมายถึง การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในด้านงานนั้น ๆ โดยพิจารณาว่าคำถามตรงกับตำแหน่ง ตรงกับเนื้อหาของงานที่พนักงานผู้นั้นจะปฏิบัติงานได้เพียงใด

การหาความเที่ยงตรงทางเนื้อหา เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อยต้องใช้ 3 คน

โดยแต่ละคนจะพิจารณาข้อคำถามว่าสอดคล้องกับเนื้อหาโครงสร้างของงานหรือไม่ ถ้าตรงให้คะแนน +1, ไม่ต้องให้ 0, ไม่แน่ใจให้ -1 เสร็จแล้วทำการหาค่าเฉลี่ย ข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงนำไปถามได้ จะต้องมามีค่า IOC เท่ากับ 0.5-1 หากต่ำกว่านี้ ต้องทิ้งหรือปรับปรุง (ยุทธ ไกยวรรณ, 2550, หน้า 61 อ้างถึงใน บรรพต วิรุณราช, 2552, หน้า 59) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ตัวอย่างการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าเฉลี่ย
	+1	0	-1	
1. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	2	1	-	$\frac{2}{3} = 0.66$

คำถามข้อที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแน่ใจ 2 คน, ไม่แน่ใจ 1 คน

รวมเป็น $2+0 = 2$ คะแนน เฉลี่ย $IOC = \frac{2}{3} = 0.66$ ซึ่งมากกว่า 0.5
 ดังนั้น ข้อคำถามข้อนี้ มีความเที่ยงตรงกับเนื้อหาของตำแหน่งงานสามารถนำไปใช้ถามได้

3. การลงมือปฏิบัติ

การทดสอบด้วยการลงมือปฏิบัติส่วนใหญ่ จะเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ เช่น ต้องการพนักงานยื่นทำงานในสายการผลิตแอร์ แผนกประกอบแอร์ จะทำให้ทดสอบโดยใช้ปลายตะเกียง แสงรุ ถ้าใครแสงรุได้แม่นยำและมากกว่ากัน แสดงว่ามีทักษะในการที่จะนำไปใช้ในการประกอบแอร์ โดยพนักงานผู้นั้นเป็นผู้นำนี้อุตได้รู้แล้วขั้น ซึ่งต้องอาศัยความแม่นยำและรวดเร็ว หรือการทดสอบพนักงานขายสินค้าทางโทรศัพท์ ผู้ทดสอบสามารถให้ผู้สมัครโทรศัพท์ภายใน ไปหาผู้ทำการทดสอบเพื่อพิจารณาความรู้ว่าจะสามารถรับเป็นพนักงานขายทางโทรศัพท์ได้หรือไม่ต่อไป

การสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มี 2 แบบ แบบมีโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง แบบมีโครงสร้างจะออกตามเป็นข้อ ๆ โดยให้ผู้ตอบตอบในกรอบคำถาม ส่วนใหญ่จะใช้ในกรณีทดสอบความรู้ในงาน

คำถามที่ไม่มีโครงสร้าง คือ ถามแล้วผู้ตอบจะตอบไปตามความคิดเห็น เช่น ถามว่าถ้าพนักงานทะเลาะกันจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

การตรวจสอบภูมิหลัง

การตรวจสอบภูมิหลังมีความสำคัญต่อการตัดสินใจมาก เพราะภูมิหลังเหมือนเป็นประสบการณ์เดิมของผู้สมัครงาน ภูมิหลังสามารถดูได้จากใบสมัครและสัมภาษณ์ในขั้นต่อไป ข้อมูลจากภูมิหลังจะช่วยยืนยันการตัดสินใจของคณะกรรมการได้อีกประการหนึ่ง

ตัวอย่างของการตรวจสอบภูมิหลังที่ได้จากใบสมัคร และหากไม่พออาจสัมภาษณ์ผู้สมัครหรือสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในโอกาสถัดไป

ข้อมูลภูมิหลัง เช่น

1. สุขภาพ ได้แก่ เคยป่วยเป็นโรคอะไรบ้าง มีโรคประจำตัวอะไรบ้าง
2. มนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสัมพันธ์กับที่ทำงานเดิมอย่างไร กับครอบครัวอย่างไร
3. ผลการทำงานในอดีต ได้แก่ ทำมาแล้วกี่แห่ง ลาออกเพราะอะไร เคยลงโทษหรือไม่
4. การศึกษา ได้แก่ เคยเรียนที่ใดบ้าง และแต่ละที่มีชื่อเสียงหรือผลงาน ผลการเรียน หรือกิจกรรมในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร
5. ภาระหนี้สิน ได้แก่ เป็นหนี้ในระบบ นอกกระบบ ภาวะการใช้จ่ายเงินเป็นอย่างไร
6. ครอบครัว ได้แก่ แต่งงานหรือยัง อยู่กับครอบครัวหรือแยกทางกันอยู่ แยกทางเพราะอะไร

หรือบางตำแหน่งงานต้องการศึกษาภูมิหลังของผู้สมัครงาน โดยสอบถามไปยังบุคคลที่ผู้สมัครงานอ้างถึงหรือองค์กรเดิมก็สามารถกระทำได้ สำหรับการพิจารณาภูมิหลังนั้น ผู้คัดเลือกอาจจะตั้งคะแนนเป็นมากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1)

การตรวจสอบสุขภาพ

การตรวจสอบสุขภาพจะเกิดขึ้นเมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ทั้ง 4 ข้อแล้ว ผลดีของการตรวจสอบสุขภาพหลังผ่านเกณฑ์ 4 ขั้นแรกแล้ว คือ ไม่เสียเงินค่าตรวจสอบสุขภาพ และหากเมื่อตัดสินใจรับแล้วหากสุขภาพไม่เอื้ออำนวย บุคคลนั้นย่อมไม่พร้อมจะทำงาน เช่น เป็นพนักงานควบคุมการซ่อมถนน แต่ผู้นี้มีปัญหาปอดเป็นจุด เช่นนี้ การตัดสินใจรับย่อมชะงักลง เพราะการนำคนปอดไม่ปกติไปทำงานท่ามกลางฝุ่นละอองจะเจ็บป่วยรุนแรงขึ้น

การปรึกษาหารือ

คณะกรรมการจะนำคะแนนที่ได้ ตั้งแต่ขั้นที่ 2-5 มารวมและประชุมตกลงกันว่า จะประกาศผลการคัดเลือกให้ผู้ใดทดลองงาน โดยดูคะแนนในส่วนต่าง ๆ หากคะแนนใกล้เคียงกันจะต้องพิจารณาถึงแนวคิดทัศนคติด้วย

ตัวอย่างเช่น มีบริษัทฯ ที่ดำเนินกิจการธุรกิจ โลจิสติกส์แห่งหนึ่งรับหัวหน้างาน โลจิสติกส์ วุฒิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มีผู้สมัคร 5 คน หลังจากทดสอบต่าง ๆ เสร็จ ผลคะแนนต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน กรรมการจึงตัดสินใจคัดเลือกโดยมี 4 คน ที่บอกกรรมการว่า ในอนาคตจะประกอบธุรกิจส่วนตัว เพราะต้องการเป็นเจ้าของกิจการ แต่ผู้สมัครอีกคนบอกว่า ต้องการเป็น MD ของบริษัท ด้วยประโยคคำตอบนี้ กรรมการได้ประชุมหารือแล้วสรุปว่า ควรรับผู้นี้เพราะจะเป็น MD ของบริษัทจะต้องอยู่บริษัท ฯ นี้นานพอสมควร ดังนั้น เมื่อรู้เทคนิคและองค์ความรู้ต่าง ๆ ของบริษัทแล้วจะไม่หนี จะตั้งใจทำงาน

การทดลองงาน

ตามกฎหมายแรงงานของประเทศไทย การให้พนักงานทดลองการทำงาน ต้องไม่เกิน 120 วัน พนักงานที่ทดลองงานจะต้องให้หัวหน้างานคอยติดตามประเมินเพื่อเสนอต่อฝ่ายบุคคลต่อไป

การตัดสินใจจ้าง

เมื่อพนักงานผ่านทดลองงานแล้ว องค์กรต้องบรรจุลงในตำแหน่งที่ฝึกหรือตำแหน่งอื่น โดยมอบหมายงานเพิ่มขึ้นตามภาระงานที่กำหนดไว้

ผู้ที่ถูกบรรจุหลังผ่านการทดลอง จะมีสวัสดิการต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด เช่น เงินช่วยประกันสังคม เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โบนัส เงินสวัสดิการอื่น ๆ

บทความตีพิมพ์จากเว็บไซต์บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด ประกอบกิจการพัฒนาซอฟต์แวร์บริหารงานบุคคล (คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2560) ได้อธิบายถึงการคัดเลือกไว้ว่า

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการ พิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
2. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans)
3. การสรรหา (Recruitment)

กระบวนการคัดเลือก มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application)

การคัดเลือกเป็น โอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งเป็นข้อมูลที่ดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

ประเภทของแบบทดสอบ

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2 แบบทดสอบความถนัด (Aptitude test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3 แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

- 2.1 แบบให้ลงมือกระทำ (Performance test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย
- 2.2 แบบให้เขียนตอบ (Paper-pencil test) แบบทดสอบข้อเขียน
- 2.3 การสอบปากเปล่า (Oral test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง
3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น
 - 3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา
 - 3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา
4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ
 - 4.1 แบบใช้ความเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว
 - 4.2 แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์
5. แบ่งตามประโยชน์
 - 5.1 เพื่อการวินิจฉัย
 - 5.2 เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การสัมภาษณ์ (Selection interview)

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์
 2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์
 3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
 4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ
 5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์
- กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ
1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่าง ๆ เอาไว้ก่อน
 2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธ์ภาพ ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการ สัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์ เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication)

4. การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

5. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึก ผลทันที

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check) ในขั้นนี้จะพิจารณา ตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยัน ความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ (Medical evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับ พนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้า ทำงานในองค์กร

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic job preview) ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูก คัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถ ปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 179 อ้างถึงใน ธนยพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 39) อธิบายว่า กระบวนการคัดเลือกจะใช้ในการพิจารณาบุคคลที่จะเข้าเป็นพนักงานขององค์กร โดยอาศัย กระบวนการคัดเลือก ซึ่งบุคคลต่าง ๆ จะถูกเสาะหาและประเมิน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมกับ งานต่าง ๆ ในองค์กร

ศิริพงษ์ เสาภายน (2546, หน้า 77 อ้างถึงใน ธนยพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 39) อธิบายว่า กระบวนการคัดเลือกนั้นองค์กรจะดำเนินการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง กิจกรรมแต่ละอย่างส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการตัดสินใจทำนายว่าผู้สมัครงานคนนั้นจะ ประสบความสำเร็จ ถ้าได้มีการจ้างให้ปฏิบัติงาน

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2551, หน้า 69-70 อ้างถึงใน ชันยพร โพธิ์แดง, 2558, หน้า 39) ได้สรุปว่า กระบวนการในการคัดเลือก มีดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร การอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัครงาน เช่น การให้รายละเอียดงาน การให้ใบสมัคร และเอกสารต่าง ๆ ที่ผู้สมัครต้องการ
2. สัมภาษณ์เบื้องต้น พิจารณาเลือกบุคคลที่มีบุคลิกไม่เหมาะสม ที่เห็นได้อย่างชัดเจนออกไปก่อน เพื่อทำการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน
3. การกรอกใบสมัคร เพื่อต้องการทราบข้อมูลหรือข้อเท็จจริงของผู้สมัครมาประกอบการพิจารณาถึงความเหมาะสมเพื่อการตัดสินใจ
4. การสอบคัดเลือก เป็นวิธีการวัดความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลที่นิยมในทุกขนาดองค์กร
5. การสัมภาษณ์ ทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่า ผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเพียงใด และสามารถประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครได้ด้วย
6. การสอบประวัติ ถือเป็น การตรวจสอบ ครั้งที่ 2 ภายหลังจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงตามที่ผู้สมัครได้ให้ไว้ในใบสมัคร
7. การตรวจสอบสุขภาพ
8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย เป็นการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง โดยผู้บริหารฝ่ายที่จะรับเข้าปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย
9. การบรรจุ เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกทั้งหมดแล้วจะบรรจุเข้าทำงาน โดยอาจมีการทดลอง งานตามกฎหมายแรงงานหรือไม่ก็ได้

ฉันทแดนสุวรรณ (2551, หน้า 35) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานว่า ในแต่ละองค์กรจะมีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไป ตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และความพร้อมของบุคลากรที่ทำงานในการคัดเลือก นอกจากนี้งานในหน้าที่ที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักบัญชี เลขานุการ พนักงานเดินหนังสือ คนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ก็จะมีขั้นตอน รายละเอียด และวิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ดังภาพที่ 9)

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร

เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัคร และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและการคัดเลือกเช่นคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญในการสมัครงาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการ

คัดเลือก เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร เพื่อให้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะทำให้ผู้สมัครสามารถเตรียมตัวสำหรับการคัดเลือกที่ต้องการและไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นระหว่างการคัดเลือก

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น

มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อมีห้องคัดการ ผู้ทำการคัดเลือกและผู้สมัครต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึก เนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูงทั้งกับองค์การและผู้สมัคร โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ โดยที่การสัมภาษณ์ขั้นต้นจะใช้ระยะเวลาไม่มากนัก และมักที่จะกระทำโดยหน่วยงานด้านบุคลากร หรือบุคคลที่พอมีความรู้ในงานที่องค์การต้องการ

3. การกรอกใบสมัคร

มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์การต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป ใบสมัครที่ดีควรมีลักษณะสั้น เข้าใจง่าย ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ และทำให้ผู้มีหน้าที่ในการคัดเลือกสามารถมองเห็นภาพและลักษณะเด่นของผู้สมัครได้ ดังนั้นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการออกแบบและการพัฒนาใบสมัครให้มีความทันสมัย และเหมาะสมกับแต่ละงานอยู่ตลอดเวลา

4. การสอบคัดเลือก

เป็นขั้นตอนที่องค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบที่ได้รับการวางแผนอย่างดี มีความถูกต้องและเชื่อถือได้จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง

แต่ในความเป็นจริงนับเป็นการยาก สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะกำหนดข้อสอบที่สามารถวัดผลและประเมินพฤติกรรมบุคคลได้อย่างถูกต้องทั้งหมด ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรสมควรนำผลการทดสอบมาใช้ประกอบการพิจารณาการคัดเลือกบุคลากรร่วมกับข้อมูลอื่นที่มี เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานได้ตามที่องค์การต้องการ

5. การสอบสัมภาษณ์

มีเป้าหมายให้ผู้ทำการคัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครงานที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เช่น ความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

บุคลิกภาพ ทักษะคิด และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด

การสอบสัมภาษณ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากเป็นงานที่ละเอียดอ่อน ต้องอาศัยความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะตัวของผู้ทำการสัมภาษณ์ ในการผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ การจับประเด็น การวิเคราะห์ และการตัดสินใจเพื่อให้สัมภาษณ์บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

6. การสอบประวัติ

เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์กรจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่ครอบครัว การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรมตลอดจนทำการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น สถาบันการศึกษา ที่ทำงานปัจจุบันและที่ทำงานเก่า กรมตำรวจหรือหน่วยราชการอื่น เพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์กรต้องการและไม่มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กรในภายหลังการให้ความสำคัญและความละเอียดรอบคอบกับขั้นตอนนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน โดยงานที่ต้องการรับผิดชอบและความซื่อสัตย์จะให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นอย่างมาก เช่น นักบัญชีพนักงานธนาคาร หรือข้าราชการ เป็นต้น

7. การตรวจสอบสุขภาพ

เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในการคัดเลือกบุคลากร โดยการตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตรวจประวัติแล้วเนื่องจากขั้นตอนนี้จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงสมควรนำมาใช้ในขั้นตอนท้ายของการคัดเลือกเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมก่อนตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยที่เหตุผลสำคัญในการตรวจสอบสุขภาพมีดังต่อไปนี้

7.1 เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก เนื่องจากงานบางประเภทต้องการบุคคลที่มีสภาพร่างกายแข็งแรง มีความปกติ หรือมีคุณสมบัติพิเศษทางกายภาพ

7.2 เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร เนื่องจากบุคคลอาจมีโรคประจำตัว หรือสุขภาพที่ไม่แข็งแรงก่อนเข้าร่วมงานกับองค์กร ถ้าองค์กรรับบุคคลดังกล่าวเข้าร่วมงานโดยมิได้ทำการตรวจสอบสุขภาพอย่างละเอียด อาจทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลโดยไม่จำเป็นหรือถ้าบุคคลมีสภาพร่างกายที่ไม่เหมาะสมกับงานบางประเภทที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุและความสูญเสียขึ้นแก่องค์กร

7.3 เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์กร เนื่องจากโรคติดต่อสามารถที่จะแพร่ระบาดได้ในที่สาธารณะ ดังนั้นเมื่อรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อเข้าร่วมกับองค์กรก็

อาจทำให้องค์กรที่ทำงานอยู่เดิม ได้รับเชื่อไปด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทางด้านค่าใช้จ่าย ขวัญและกำลังใจของบุคลากร และผลผลิตภาพโดยรวม

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย

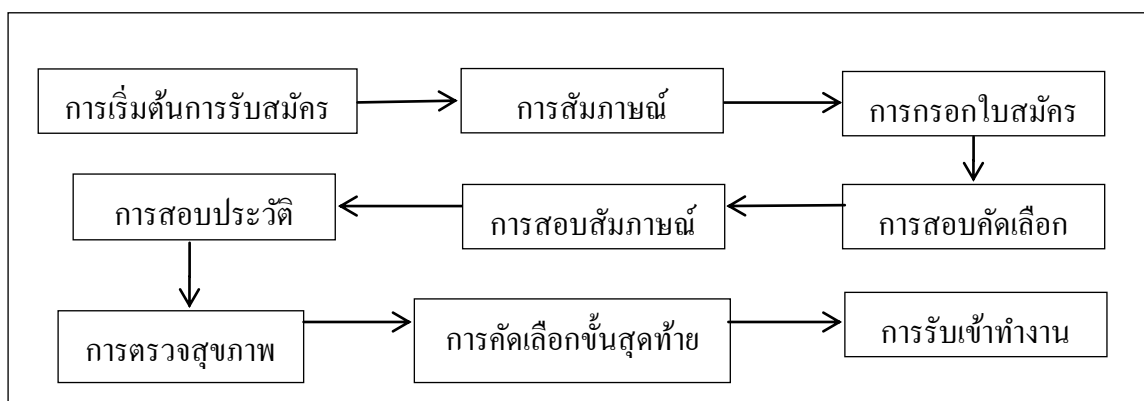
การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมกับองค์กรหรือไม่ โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยอาจให้ความสำคัญกับบางปัจจัยในการคัดเลือก เช่น บุคลิกภาพ การศึกษาและการฝึกอบรม สติปัญญา ทักษะ ทางกายภาพ ความถนัด ประสบการณ์ หรือคุณสมบัติอื่นตามแต่ลักษณะงาน

ปกติการคัดเลือกขั้นสุดท้ายมักจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่หัวหน้างานโดยตรง เนื่องจากหัวหน้างานจะเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรที่เขารับบริหารงานอยู่

9. การเข้าทำงาน

เมื่อตัดสินใจรับบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรก อาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน (Probation period) เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน และขององค์กรเพียงใด

โดยที่ช่วงเวลาทดลองงานนี้ องค์กรจะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ว่าบุคลากรที่เข้ามา มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่ บุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติม โยกย้ายหรือให้ออกจากงานหรือไม่ โดยระยะเวลาในการทดลองงานของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งจะอยู่ระหว่าง 1-6 เดือน



ภาพที่ 9 กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2554)

ปกติการคัดเลือกบุคลากรว่าจำเป็นที่ต้องทำตามกิจกรรมทุกขั้นตอนในกระบวนการ ผู้มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการพิจารณา และตัดสินใจเลือกใช้วิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสมในการคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของแต่ละงานให้มากที่สุด

สรุป

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการมากที่สุด เพื่อที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและพัฒนาการขององค์กรในอนาคต การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะต้องทำการศึกษาและวางแนวทางปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน แหล่งที่มาของบุคลากร ความยุติธรรม มาตรฐานในการคัดเลือก และการเมืองภายในองค์กรเป็นสำคัญ

ปกติองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแหล่งที่มาของบุคลากรทั้งสองเลยแห่งนี้จะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจในคุณลักษณะ ข้อดี-ข้อเสียและแหล่งที่มาแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่หัวใจสำคัญของการสรรหาบุคลากรคือการเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและค่าใช้จ่าย โดยกระบวนการการสรรหาบุคลากรจะสิ้นสุดลงเมื่อกลุ่มบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการสนใจที่จะเข้าร่วมกับองค์กร ซึ่งมักจะเป็นช่วงเวลาเดียวกับการเริ่มต้นของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรจะมีหลายขั้นตอน ตั้งแต่การเริ่มต้นการรับสมัคร การสัมภาษณ์ ขั้นต้น การกรอกใบสมัครการสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การตรวจสอบภาพจนกระทั่งถึงการตัดสินใจรับบุคลากรเข้าร่วมงาน แต่ปกติในการคัดเลือกบุคลากร เราไม่จำเป็นต้องดำเนินการครบทุกขั้นตอน เนื่องจากองค์กรต้องใช้ค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องตัดสินใจเลือกขั้นตอนต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ตลอดจนเข้าใจจ่ายและเวลาที่ต้องเสียไป

ผู้วิจัยสรุปความหมายของกระบวนการคัดเลือกได้ ดังนี้ กระบวนการคัดเลือกเป็นลำดับขั้นที่องค์กรปฏิบัติเพื่อให้ได้บุคคลที่ต้องการเข้ามาทำงาน โดยยึดหลักได้คนถูกกับงานและประหยัดค่าใช้จ่ายในการใช้ดำเนินการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 แนวคิดเขตรเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก หรือ Eastern economic corridor ตัวย่อคือ EEC เป็นแผนยุทธศาสตร์ภายใต้ ไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล ด้วยการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ต่อยอดความสำเร็จมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern seaboard) ซึ่งดำเนินการมาแล้วกว่า 30 ปีที่ผ่านมา (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, 2559)

สำนักงานเพื่อการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (สกรศ.) มีเป้าหมายหลักในการเติมเต็มภาพรวมในการส่งเสริม การลงทุนซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและทำให้ เศรษฐกิจของไทยเติบโตได้ในระยะยาว โดยในระยะแรกจะเป็นการยกระดับพื้นที่ในเขต 3 จังหวัด คือ ชลบุรี, ระยอง, และ ฉะเชิงเทรา ซึ่งมีนิคมอุตสาหกรรมอยู่เป็นจำนวนมาก

ทั้ง 3 จังหวัดดังกล่าวเดิมเป็นกลุ่มเขตอุตสาหกรรมสำคัญอันดับต้น ๆ ของประเทศอยู่แล้ว อุดมไปด้วยโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีสนามบิน รวมถึงมีท่าเรือที่มีตู้สินค้าผ่านมากที่สุดเป็นอันดับที่ 22 ของโลก สำนักงานเพื่อการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกจึงพัฒนาต่อยอดจากพื้นที่ที่มีความพร้อมสูงสุด ให้เป็นพื้นที่นำร่องเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ผ่านการบริหารจัดการในการกำกับดูแลของ คณะกรรมการนโยบายพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

โดยมุ่งเน้น 10 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ให้เข้ามาลงทุนในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ฉะเชิง และ ระยอง ดังนี้

ความหมายของนิคมอุตสาหกรรม

นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง เขตที่ดินซึ่งจัดสรรไว้สำหรับ โรงงานอุตสาหกรรมเข้าไปอยู่รวมกันอย่างเป็นสัดส่วน ประกอบไปด้วย พื้นที่อุตสาหกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก และ สาธารณูปโภค เช่น ถนน ท่อระบายน้ำ โรงกำจัดน้ำเสียส่วนกลาง ระบบป้องกันน้ำท่วม ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ นอกจากนั้น ยังมีบริการอื่น ๆ ที่จำเป็น อาทิ ที่ทำการไปรษณีย์ ธนาคาร ศูนย์การค้า ที่พักอาศัยสำหรับคนงาน สถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น

ปัจจุบัน กนอ. มีนิคมอุตสาหกรรมที่เปิดดำเนินการแล้ว 59 นิคม กระจายอยู่ใน 18 จังหวัด ประกอบด้วย นิคมอุตสาหกรรมที่ กนอ.ดำเนินการเอง จำนวน 11 นิคม และนิคมอุตสาหกรรมที่ร่วมดำเนินงานกับผู้พัฒนา จำนวน 48 นิคม

จังหวัดชลบุรีมีนิคมอุตสาหกรรมจำนวน 15 นิคม ดังนี้

1. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี
2. นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
3. นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (โครงการ 2)
4. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง
5. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)
6. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 3)
7. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 4)
8. นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง
9. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 5)
10. นิคมอุตสาหกรรมบ้านบึง
11. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี (โครงการ 2)
12. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด แห่งที่ 2
13. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด แห่งที่ 3
14. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด แห่งที่ 4
15. นิคมอุตสาหกรรมยามาโตะ อินดัสตรีส์

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลีน่า พอนมาเจติ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว

เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการสรรหาบุคลากร ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การได้บุคลากรเข้าทำงานตามคุณสมบัติที่กำหนด รองลงมา คือ การคัดเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับตำแหน่ง และข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์รับสมัคร ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามลำดับ

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การสรรหาบุคลากรเข้าทำงานยังไม่มีระบบที่ชัดเจน ยุติธรรมเพียงพอ ส่วนระบบวิธีการสรรหานั้นอาจเป็นเพราะยังไม่มีระบบการสรรหาที่ชัดเจน และขาดการประชาสัมพันธ์รับสมัครที่หลากหลายจึงทำให้เกิดปัญหาตามมา ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ด้านการสรรหาบุคลากร

คือ ควรประกาศผ่านสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลาย ควรมีมาตรฐานในการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน มีความโปร่งใส และ ยุติธรรม ควรตั้งคุณสมบัติ วุฒิการศึกษา และวิชาเฉพาะไว้อย่างชัดเจน ในการที่จะรับเอาบุคลากรเข้ามาทำงาน ควรมีการสอบ และคัดเลือกเอาบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านตรงตามสายงานที่รับ

อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการสรรหาและเลือกสรรครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและเลือกสรรครูของโรงเรียนอยู่บ้านเอกชน ในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการสรรหาและเลือกสรรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ตามขนาดของโรงเรียน ระยะเวลาการดำเนินงานและรูปแบบการจัด 3) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษากระบวนการสรรหาและเลือกสรรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ ด้านแผนกำลังคน ด้านการคัดเลือก ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการทดลองปฏิบัติงานและด้านการประเมินผลทดลองการปฏิบัติงาน โดยจะให้ความสำคัญสัมพันธ์ด้านการวางแผนด้านกำลังคนมากที่สุด โดยเป็นการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนที่ต้องการเพิ่มขึ้น มีการกำหนดความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ ตรงตามตำแหน่งงานที่จะปฏิบัติหน้าที่ครูอย่างเพียงพอ และเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งบุคลากรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดระบบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งภายในโรงเรียนด้วย มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจะต้องมีระบบการคัดเลือกที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อบุคลากรที่เข้าสู่ระบบการสรรหา โดยจะมีการสำรวจความต้องการด้านบุคลากรทั้งในด้านคุณสมบัติและจำนวนที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดแผนการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม มีการปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรที่เข้าสู่โรงเรียนใหม่ นั้นได้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติ ผู้บริหารและโครงสร้างการบริหารงาน กฎระเบียบและสวัสดิการต่างๆ หลักวิธีการปฏิบัติงาน โดยการปฐมนิเทศนี้จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่ พร้อมทั้งกำหนดให้มีการทดลองการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด แจ้งระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ทำการประเมินให้ทราบอย่างชัดเจน ที่สำคัญจะต้องมีคณะกรรมการจากตัวแทนครูและผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประเมินร่วมกันเพื่อความ

ยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน พร้อมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา แต่ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัด คือ โรงเรียนอนุบาลสองภาษาจะมีการแจ้งผลการประเมินผลการทดลองงานแก่ผู้ถูกประเมินอย่างตรงไปตรงมาไม่เหมือนกับโรงเรียนอนุบาลปกติ ส่วนปัญหาในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่เห็นได้ชัด คือ ความยุติธรรมของผู้รับใบอนุญาตที่ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวในการประเมินว่าบุคลากรผู้นี้เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือไม่เหมาะสม

กัมพล เกื้อวัฒนเวช (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหา และกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า มีสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา คือ การมีระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งทำให้บางตำแหน่งไม่มีผู้มาสมัครหรือมาสมัครจำนวนน้อย มีรูปแบบและวิธีการบริหารบุคคล ที่ต้องมีการวางแผนบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ กำหนดตำแหน่งงานให้มีความเหมาะสม มาดำเนินงาน โครงการบ้านจัดสรรให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยเฉพาะในการจัดหาหรือสรรหาบุคคล โดยการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการกำหนดช่วงเวลาการทดลองปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมและชัดเจน โดยต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างสม่ำเสมอด้วย ซึ่งต้องมีการประชุมภายในแต่ละฝ่ายเป็นประจำ เพื่อการพัฒนากุศลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร และแนวทางในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด

(Conceptual model) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด วิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง โดยการสรรหาและการคัดเลือก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัคร และ 5) ช่องทางการสมัคร ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก ซึ่งควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้สามารถวัดความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) เกณฑ์การตัดสิน โดยใช้การวัด (Measurement) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ การประเมินจากใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์ 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ส่วนการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้ง (ส่วนที่ 4) เป็นขั้นตอนภายหลังจากการคัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว จะจัดให้ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม จะต้องนำสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวทางในการจัดทำ รายละเอียดหลักสูตร ส่วนการบรรจุและแต่งตั้ง (ส่วนที่ 5) เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมก่อนการแต่งตั้งแล้ว มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไป ส่วนความสำเร็จขององค์การในการสรรหาและการคัดเลือก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกต้องยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job relatedness) 2) หลักคุณธรรม (Merit) ยึดตามหลักความรู้ ความสามารถ ปราศจากระบบอุปถัมภ์ และการเลือกปฏิบัติ และการแทรกแซงจากการเมือง ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานย่อยสำคัญ ได้แก่ ความเป็นธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equity) และความโปร่งใส (Transparency) 3) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) คือ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคราชการในการสรรหาและการคัดเลือก เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็นการร่วมในการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ควรมี ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก มีอยู่ 2 ประการ คือ

1) การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้อง การควบคุมตนเองและจิตใจบริการ และ 2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การมีภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพที่ดี ความเชี่ยวชาญทางการบริหาร การสื่อสารและการจูงใจ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษ การควบคุมกำกับติดตาม การนิเทศและสอนงาน ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ส่วนแนวทางการคัดเลือก คือ การคัดเลือกควรจะดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งที่ว่าง ด้วยวิธีการต่าง ๆ เองทั้งหมดหรืออาจดำเนินการด้วยเครื่องมือหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเอง แต่อาจอ้างศูนย์ประเมิน (Assessment center) ประเมินและวัดผลในเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร โดยอาจให้ดำเนินการในบางวิธีการที่หน่วยงานเจ้าของตำแหน่งงานที่ว่างไม่มีความพร้อมก็ได้

พิชชานันท์ พินิจชนภาคย์ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ไทยและต่างประเทศ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ไทยและต่างประเทศ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ไทยและต่างประเทศ ตามปัจจัยองค์กร ได้แก่ สัญชาติ และขนาดของธนาคารพาณิชย์ โดยเป็นการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์โดยจำแนกตามสัญชาติและขนาดของธนาคารพาณิชย์ ทั้งหมดให้ความสำคัญอยู่ในระดับสูง และหากจำแนกตามสัญชาติของธนาคารพาณิชย์จะพบว่า ธนาคารพาณิชย์สัญชาติไทยและธนาคารสัญชาติต่างประเทศให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ที่เหมือนกัน และธนาคารพาณิชย์สัญชาติไทยจะเลือก รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความรับผิดชอบ และทุ่มเทให้กับงานมากที่สุด ส่วนธนาคารพาณิชย์สัญชาติต่างประเทศจะให้ความสำคัญต่อวุฒิการศึกษามากที่สุด และหากจำแนกตามขนาดของธนาคารพาณิชย์จะพบว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กจะให้ความสำคัญต่อวุฒิการศึกษา ส่วนธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางจะให้ความสำคัญต่อความเท่าเทียมทางเพศ การมีความรับผิดชอบ และทุ่มเทให้กับงาน ส่วนธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

วเรศรฐ์ บัวดอก (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถานประกอบการในเขตอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ด้านการสรรหา ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกองค์การในนิคมอุตสาหกรรมบางปูมีตำแหน่งงานและลักษณะของงานที่หลากหลาย จึงต้องการหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการขององค์การ ให้ความสำคัญด้านกระบวนการสรรหา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก การสรรหาบุคลากรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถหาคนที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ได้ตามเวลาที่กำหนด โดยมีต้นทุนในการสรรหาไม่มากเกินไป หากการสรรหาไม่มีระบบ ผลสุดท้ายขององค์การอาจมีปัญหาในการดำเนินงานขององค์การได้ ให้ความสำคัญด้านแหล่งการสรรหา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการสรรหาบุคลากรในปัจจุบันนั้นจำเป็นต้องมีการสรรหาจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อให้การสร้างงานภายในองค์การสอดคล้องและรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ทันกาล ให้ความสำคัญด้านการประเมินประสิทธิภาพแหล่งการสรรหา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการประเมินผลกระบวนการสรรหาที่นำมาใช้ หากมีปัญหาหรือข้อบกพร่องจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้ในการดำเนินงานครั้งต่อไป จนกว่าจะมีการทบทวนหรือปรับปรุงแก้ไขใหม่ แต่จะต้องมีการประเมินทุกครั้งที่มีการดำเนินการสรรหา เพื่อให้การคัดเลือกบุคลากรซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผลดีตามไปด้วย ให้ความสำคัญด้านการทดสอบบุคลากร อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการทดสอบจะเป็นการสอบถามว่าบุคคลที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานนั้น มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามลักษณะงานและตำแหน่งงานที่รับเข้าทำงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ให้ความสำคัญด้านการสัมภาษณ์ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากร ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ต้องทราบถึงความคาดหวังของผู้สัมภาษณ์ คุณสมบัติส่วนตัวของผู้สมัคร และบุคลิกลักษณะภายนอก ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในของผู้สัมภาษณ์หรือผู้ประเมินใบสมัครด้วย ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ อายุ ลักษณะท่าที และการแต่งกาย เป็นต้น ให้ความสำคัญด้านเกณฑ์การคัดเลือก อยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากลักษณะการทำงานและตำแหน่งงานมีหลากหลายลักษณะ ดังนั้นในแต่ละตำแหน่งงานจึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์การคัดเลือกที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมด้วย จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานหรือความชำนาญในงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์

พิจารณาคัดเลือกสำหรับตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ประกอบการทำงาน เป็นต้น ให้ความสำคัญด้านวิธีการคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับมาก เนื่องจากบริษัทที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปูจะมีระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากร รวมถึงต้องปฏิบัติตามระเบียบของนิคมอุตสาหกรรมและกฎหมายแรงงานด้วย ดังนั้นจึงมีขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนในกลั่นกรองคัดสรรบุคลากร

สอาด บรรณเจตฤทธิ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของธุรกิจโลจิสติกส์ภาคบริการเขตภาคกลางในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรของธุรกิจโลจิสติกส์ภาคบริการ เขตภาคกลางในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากร ของธุรกิจโลจิสติกส์ภาคบริการ เขตภาคกลางในประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านจังหวัดที่ตั้งของสถานประกอบการส่งผลต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของธุรกิจอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เขตภาคกลาง ในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านองค์การเป็นเลิศส่งผลต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของธุรกิจอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ภาคบริการ เขตภาคกลางในประเทศไทย โดยมีการนำวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในมาใช้ โดยการประกาศรับสมัครจากพนักงานภายในองค์กร ตำแหน่งที่ยังมีการรับสมัครจากภายในนั้นส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่นิยมนำวิธีการสรรหาจากภายใน สำหรับการสรรหาจากภายนอก ส่วนใหญ่จะเป็นการแนะนำจากพนักงานปัจจุบันให้มาสมัครและวิธีการสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครด้วยตนเอง โดยวิธีการดังกล่าวข้างต้นนั้นมักนิยมนำมาใช้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ ส่วนระดับหัวหน้าหน่วยงานมักจะใช้วิธีการที่บุคคลภายนอกเป็นผู้แนะนำ ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะนำเอาสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ มาใช้สรรหาบุคลากรจากภายนอก การคัดเลือกนิยมนำวิธีการในการคัดเลือกบุคลากร โดยวิธีที่นิยมนำมาใช้มากที่สุดคือวิธี การทดสอบความถนัดหรือความชำนาญในงาน รองลงมาคือ การทดสอบความรู้เฉพาะทางของตำแหน่งงานนั้น และการทดสอบความสามารถทางสถิติ ปัญหา และการสัมภาษณ์ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกนั้น โดยส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดจากการสรรหาและการคัดเลือกเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปานกลางไม่ได้ก่อปัญหาให้สถานประกอบการมากนัก เช่น ปัญหาการวางแผนการเตรียมเจ้าหน้าที่ รองลงมาคือ การขาดเครื่องมือและวิธีการในการคัดเลือก เช่น แบบทดสอบ วิธีการสัมภาษณ์ที่มีความแม่นยำเที่ยงตรงในการคัดเลือกบุคลากร และขาดคนวัดกรรม หรือช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา และจากปัญหาที่เกิดขึ้นสถานประกอบการมีวิธีการในการแก้ไขปัญหา คือ การฝึกอบรม

และการพัฒนาพนักงานปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ รองลงมาคือ การเพิ่มอัตราเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจจะมาทำงานกับบริษัทมากขึ้น และจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ และจากการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่า องค์กรที่เป็นเลิศหรือองค์กรประสิทธิภาพสูงส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของบริษัทอยู่ในระดับมาก

ไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการคัดเลือกพนักงานอำนวยการบิน ของสายการบินไทย ไลอ้อน แอร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม ของสายการบินไทย ไลอ้อน แอร์ 2) หน้าที่หลักพนักงานอำนวยการบิน 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการ คัดเลือกพนักงานอำนวยการบินของสายการบินไทย ไลอ้อน แอร์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ที่ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเกณฑ์การคัดเลือก บุคลากร ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการรับพนักงานอำนวยการบินเข้ามาใหม่ พนักงานส่วนใหญ่จะมีความรู้และทักษะในการทำงานเป็นอย่างดี แต่ว่าบริบทในการทำงานแต่ละที่จะมีความแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ ซึ่งความต้องการขององค์กรต่อด้านองค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ความรู้ (Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพ (Profession skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personality characteristics) จะยึดหลักของสำนักงานการบินพลเรือนเป็นหลัก เพราะเป็นการกำหนดมาตรฐานที่เป็นสากล แต่เมื่อได้ทำการสัมภาษณ์แล้วจึงพบว่า ความต้องการที่แท้จริง นอกจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ความต้องการ ทางด้านความรู้รอบตัว การติดต่อประสานงาน และความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย

ฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559) ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและ คัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับภาคเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับภาคเอกชน เป็น การศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคราชการ คือ มีวิธีการสรรหาที่โปร่งใส มีความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐาน จุดอ่อน คือ มีหลายขั้นตอนที่ทำให้เกิดความล่าช้า ขาดการประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการและช่องทาง สรรหารูปแบบเดิม ๆ โอกาส คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีการปรับกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่นยิ่งขึ้น อุปสรรค คือ ข้อจำกัดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทัศนคติและค่านิยมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนจุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือ มีการใช้วิธีการสรรหาหลายช่องทาง จุดอ่อน คือ สรรหาบุคคลแบบเฉพาะกลุ่ม ทำให้สรรหาได้ยาก โอกาส คือ การใช้เทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ อุปสรรค คือ นำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอก ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ มีคู่แข่งและการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง จากการหาแนวทางเชิงรุกโดยใช้ TOWS matrix วัดระดับความเหมาะสมของแนวทางและเปรียบเทียบ พบว่า แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการที่คล้ายคลึงกับภาคเอกชน ได้แก่ 1) การส่งเสริมและการพัฒนาวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการและทันเวลา 2) การพัฒนาและเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้มีความหลากหลายเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแนวทางที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) การส่งเสริมและพัฒนาการใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมและการสร้างภาพลักษณ์ของอาชีพข้าราชการให้เป็นที่ต้องการของคนดีและคนเก่ง 3) การส่งเสริมและการพัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 4) การส่งเสริมและการสร้างเครือข่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาปัญหาและเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา นครราชสีมา เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหา และแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรยึดระบบคุณธรรม 2) ดำเนินการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยคำสั่ง 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งมีการประชาสัมพันธ์ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยข้าราชการจะต้องผ่านการสรรหาบรรจุแต่งตั้งโดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งในการสรรหา นั้นจะดำเนินการโดยส่วนกลาง คือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สอบคัดเลือกโดยส่วนกลางจากผู้มีคุณสมบัติทั่วประเทศ ซึ่งทำให้วิทยาลัยส่วนใหญ่พบปัญหาเกี่ยวกับการโยกย้ายของบุคลากร แนวทางการพัฒนา

การบริหารงานบุคลากร สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกแต่ละด้าน ได้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ ปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบวินัย มีกระบวนการป้องกันการลาออกจากราชการในระหว่างภาคเรียน ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งของสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้อ ความสามารถและปฐมนิเทศ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรยี่ดระบบคุณธรรม และ 3) ดำเนินการแต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ด้วยคำสั่งมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 7 แบ่งประเด็นการศึกษาจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นเรื่องการสรรหาและคัดเลือก

*ผู้แต่ง/ชื่อผู้วิจัย (พ.ศ.)	การสรรหาและการคัดเลือก													
	ปัญหาและอุปสรรค							กระบวนการสรรหาและคัดเลือก						
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
* บุญเอก อรุณเลิศสันติ (2548)														
* กฤติน กุลเพ็ง (2555)														
ลีน่า พอนมาเจตี (2555)	✓		✓		✓			✓			✓			
อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555)	✓							✓	✓	✓			✓	✓
กัมพล เครือวัฒน์เวช (2556)	✓	✓						✓		✓			✓	
กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557)								✓	✓		✓		✓	✓
พิชชานันท์ พิณจรภากย์ (2558)														
วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558)								✓			✓		✓	✓
สอาด บรรณเจตฤทธิ (2558)			✓	✓			✓						✓	
ไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559)														
ฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559)	✓		✓		✓	✓								
โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)	✓		✓											
* สิริอร จำปาทอง (2560)								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 7 (ต่อ)

*ผู้แต่ง/ชื่อผู้วิจัย (พ.ศ.)	การสรรหาและการคัดเลือก																		
	เกณฑ์การคัดเลือก						Head hunter			แนวทางการสรรหาและคัดเลือก									
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10
* บุญเอก อรุณเลิศสันติ (2548)							✓												
* กฤติน กุลเพ็ง (2555)							✓	✓	✓										
ลีน่า พอนมาเจติ (2555)										✓		✓			✓		✓		✓
อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555)										✓	✓		✓		✓	✓			
กัมพล เครือวัฒน์เวช (2556)																			
กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557)			✓	✓		✓					✓	✓			✓	✓			
พิชชานันท์ พิณจรรยาภรณ์ (2558)	✓	✓		✓															
วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558)		✓								✓									
ศอาด บรรณเจตฤทธิ (2558)													✓	✓					
ไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559)			✓	✓	✓					✓									
ฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559)														✓				✓	
โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)											✓	✓	✓		✓	✓			
* สิริอร จำปาทอง (2560)																			

ตารางที่ 7 (ต่อ)

*ผู้แต่ง/ชื่อผู้วิจัย (พ.ศ.)	การสรรหาและการคัดเลือก									
	แนวทางการสรรหาและคัดเลือก									
	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10
* บุญเอก อรุณเลิศสันติ (2548)										
* กฤติน กุลเพ็ง (2555)										
ลีน่า พอนมาเจติ (2555)	✓		✓			✓		✓		✓
อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555)	✓	✓		✓		✓	✓			
กัมพล เครือวัฒนเวช (2556)										
กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557)		✓	✓			✓	✓			
พิชชานันท์ พิณจรภากย์ (2558)										
วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558)	✓									
สอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2558)				✓	✓					
ไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559)	✓									
ฉัตรวีณา เอื้อแท้ (2559)					✓				✓	
โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)		✓	✓	✓		✓	✓			
* สิรอร จำปาทอง (2560)										

หมายเหตุ * หมายถึง ผู้แต่งหนังสือหรือตำราประกอบการเรียนการสอน

จากตารางที่ 7 การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ 5 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรค

1.1 การสรรหาและคัดเลือกไม่โปร่งใส หรือไม่ยุติธรรม หรือใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), ลีน่า พอนมาเจดี (2555), กัมพล เครือวัฒนเวช (2556), นัตรวีณา เอื้อแท้ (2559) และ โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)

1.2 จำนวนผู้สมัครไม่ได้ตามเกณฑ์ โดยพบจากงานวิจัยของ กัมพล เครือวัฒนเวช (2556)

1.3 การประชาสัมพันธ์รับสมัครน้อย หรือไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555), สอาด บรรรเจ็ดฤทธิ์ (2558), นัตรวีณา เอื้อแท้ (2559) และ โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)

1.4 ใช้วิธีการหรือช่องทางการสรรหารูปแบบเดิม ๆ โดยพบจากงานวิจัยของ สอาด บรรรเจ็ดฤทธิ์ (2558)

1.5 คุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้สมัครไม่ตรงตามตำแหน่ง โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555) และ นัตรวีณา เอื้อแท้ (2559)

1.6 ตำแหน่งงานที่มีความชำนาญเฉพาะทางเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานสูง หรือสรรหาผู้สมัครได้ยาก โดยพบจากงานวิจัยของ นัตรวีณา เอื้อแท้ (2559)

1.7 ที่ตั้งของสถานประกอบการอยู่ห่างไกลหรือไม่มีรถโดยสารประจำทางผ่าน โดยพบจากงานวิจัยของ สอาด บรรรเจ็ดฤทธิ์ (2558)

2. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และระบบการสรรหาชัดเจนการ/ การวางแผนความต้องการกำลังคน โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555), อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), กัมพล เครือวัฒนเวช (2556), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557), วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558) และ สิริอร จำปาทอง (2560)

2.2 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร/ การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร/ รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) และ สิริอร จำปาทอง (2560)

2.3 ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัคร โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), สิริอร จำปาทอง (2560) และ กัมพล เครือวัฒนเวช (2556)

2.4 กำหนดวิธีการสรรหา/ ช่องทางหรือการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557), วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558) และสิริอร จำปาทอง (2560)

2.5 ดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ โดยพบจากงานวิจัยของ สิริอร จำปาทอง (2560)

2.6 ทดสอบความรู้เฉพาะทาง/ การสัมภาษณ์/ ทดลองงาน โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), กัมพล เครือวัฒนเวช (2556), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557), วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558), สอาด บรรณเจตฤทธิ (2558) และสิริอร จำปาทอง (2560)

2.7 ประเมินผล โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557), วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558) และสิริอร จำปาทอง (2560)

3. เกณฑ์การคัดเลือก

3.1 วุฒิการศึกษาตรงตามสายงาน โดยพบจากงานวิจัยของ พิชชานันท์ พิณจรภาคย์ (2558)

3.2 ประสบการณ์การทำงานตรงตามตำแหน่งงาน โดยพบจากงานวิจัยของ พิชชานันท์ พิณจรภาคย์ (2558) และวรเศรษฐ์ บัวดอก (2558)

3.3 ความรู้ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพตรงตามตำแหน่งงาน โดยพบจากงานวิจัยของ กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) และไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559)

3.4 ทักษะคติ จริยธรรม และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยพบจากงานวิจัยของ กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) พิชชานันท์ พิณจรภาคย์ (2558) และไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559)

3.5 คุณลักษณะส่วนบุคคลและบุคลิกภาพ โดยพบจากงานวิจัยของ ไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559)

3.6 ผลการสอบข้อเขียน/ ผลการสอบปฏิบัติ/ การประเมินผลจากใบสมัครหรือการสัมภาษณ์ โดยพบจากงานวิจัยของ กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557)

4. บริษัทตัวแทนสรรหา (Head hunter)

4.1 ใช้บริการ Head hunter เมื่อต้องการตำแหน่งระดับบริหารที่เป็นหัวหน้างานขึ้นไปหรือตำแหน่งเฉพาะทาง โดยพบจากแนวคิดทฤษฎีของ บุญเอก อรุณเลิศสันติ (2548) และ กฤติน กุลเพ็ง (2555)

4.2 การสรรหาคำแนะนำการได้รวดเร็ว โดยพบจากแนวคิดทฤษฎีของ กฤติน กุลเพ็ง (2555)

- 4.3 ค่าใช้จ่ายค่าบริการสรรหาสูง โดยพบจากแนวคิดทฤษฎีของ กฤติน กุลเพ็ง (2555)
5. แนวทางการสรรหาและคัดเลือก
- 5.1 วางแผนระบบการสรรหาให้เป็นมาตรฐานและชัดเจน โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555), อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), วรเศรษฐ์ บัวดอก (2558) และไกรวิชญ์ เจริญวานิช (2559)
- 5.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งงาน โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) และ โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)
- 5.3 สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะตรงตามตำแหน่งงาน โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) และ โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)
- 5.4 จัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากรและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), สอาด บรรรเจตฤทธิ (2558) และ โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)
- 5.5 พัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยพบจากงานวิจัยของ สอาด บรรรเจตฤทธิ (2558) และนัตรีวิภา เอื้อแท้ (2559)
- 5.6 สรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ระบบคุณธรรม โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555), อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) และ โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)
- 5.7 ปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ให้เข้ารับการฝึกอบรมความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน โดยพบจากงานวิจัยของ อัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555), กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) และ โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559)
- 5.8 เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555)
- 5.9 สร้างเครือข่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น โดยพบจากงานวิจัยของ นัตรีวิภา เอื้อแท้ (2559)
- 5.10 ทดสอบทักษะ หรือสอบวัดความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวกับงาน โดยพบจากงานวิจัยของ ลีน่า พอนมาเจดี (2555)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพการ (Qualitative research) ซึ่งผู้ดำเนินการวิจัยได้กำหนดแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
2. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) ได้แก่ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี และเจ้าหน้าที่กรมแรงงานในภาคตะวันออก ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงจำนวน 17 คน ผู้วิจัยได้ให้นามสมมุติไว้ด้วยรหัส HR 01-HR 17 ดังนี้

ตารางที่ 8 ราชานามสมมุติของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์	ตำแหน่งงาน	บริษัท
1. HR 01	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	บริษัท อัดัมแพค (ประเทศไทย) จำกัด
2. HR 02	ผู้จัดการบัญชีต้นทุน	บริษัท ไทยนิปปอนรับเบอร์ อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)
3. HR 03	เจ้าของบริษัท/ กิจการ	บริษัท สาวิตร์การ์เมนต์ จำกัด
4. HR 04	เจ้าของบริษัท/ กิจการ	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ชัยปรกรณ์ภัณฑ์ ซัพพลาย

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์	ตำแหน่งงาน	บริษัท
5. HR 05	ผู้จัดการฝ่ายบริหาร	บริษัท เจซีเค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
6. HR 06	รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล	บริษัท คราวน์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
7. HR 07	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ยู เอ โทมัส จำกัด
8. HR 08	หัวหน้าแผนกบุคคล	บริษัท ไคกิน แอร์คอนดิชั่นนิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด
9. HR 09	รักษาการกรรมการผู้จัดการ	บริษัท ทีเอฟดี เรียดเอสเตทเมนท์ จำกัด
10. HR 10	ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	บริษัท คอนโทรล คาสต้า (ประเทศไทย) จำกัด
11. HR 11	ผู้จัดการการฝ่ายบัญชี และทรัพยากรบุคคล	บริษัท นิสเซ็น โลกิ ไทย จำกัด
12. HR 12	ผู้จัดการแผนกทรัพยากร บุคคล	บริษัท ชังโกะ ไทย ออโตโมทีฟ พาร์ทส์ จำกัด
13. HR 13	รักษาการผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	บริษัท ไทยซัมมิท พลาสติก จำกัด
14. HR 14	หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ	บริษัท ฟิชเชอร์แอนพายเคิล จำกัด
15. HR 15	รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล	บริษัท คอบร้า อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
16. HR 16	ผู้จัดการทั่วไป ส่วนงานจัดหา	บริษัท ไทยสตีลเคเบิล จำกัด (มหาชน)
17. HR 17	เจ้าหน้าที่แรงงาน จังหวัดชลบุรี	สำนักงานแรงงานจังหวัดชลบุรี

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเพื่อเตรียมความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิจัยคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ

วิจัยคุณภาพเพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. สร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างคำถามให้ครอบคลุมประเด็นเนื้อหาตามขอบเขตของการวิจัยที่ต้องการศึกษา และลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามลักษณะปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง ประเด็นคำถามที่ใช้การศึกษาวิจัยครั้งนี้

แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก เป็นคำถามข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เกณฑ์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การใช้บริษัทตัวแทนสรรหา (Head hunter) สรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

4. อุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ เครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก ปากกา กล้องถ่ายรูป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร ตำรา ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ได้แก่ นิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ บทความ ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็น ๆ ให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัย ก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แสดงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ขออนุญาตในการจดบันทึกเสียง การสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะทำการสัมภาษณ์จนกว่ามีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์

2.2 การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ ที่สำคัญ จะทำการบันทึกข้อมูลอื่น ๆ ทันทันที เช่น ลักษณะท่าทาง น้ำเสียงตามความเป็นจริง ติความที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย

2.3 การบันทึกและถอดเทปรายวัน ตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป ผู้วิจัยถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้ทำการรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นความจริง
2. การยืนยันความถูกต้อง (Member checking) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลับไปผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้อง
3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
4. ผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนวิธีการวิจัย การวิเคราะห์บริบทที่ต้องการศึกษา
5. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) เก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้เป็นอย่างดีการตรวจสอบ (Audit trial) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยดัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi (1978) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา ได้ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและบันทึกภาคสนามมาพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
2. นำข้อมูลกลับมาอ่านพิจารณาอีกครั้ง โดยละเอียด แล้วจึงตีความพร้อมทำการตั้งข้อความหรือประโยคที่สำคัญและที่เกี่ยวข้อง
3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันใกล้เคียงมาไว้กลุ่มเดียวกันมีการสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุปโดยมีรหัสข้อมูลกำกับข้อความทุกประโยค จากนั้นจึงตั้งชื่อคำ

สำคัญ จัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ ๆ โดยใช้วิธีการหาค่าความถี่และหาค่าร้อยละ

4. การอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดครบถ้วน โดยเขียนให้มีความต่อเนื่องและกลมกลืนกันระหว่างข้อความหรือประโยค ซึ่งในขั้นตอนนี้ตัดข้อมูลหรือหัวข้อไม่จำเป็นออก

5. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้เพื่อแสดงออกถึงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

6. นำข้อสรุปไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่าเป็นความจริงตามที่บรรยายและอธิบาย จากนั้นจึงนำข้อมูลมาตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

บทที่ 4

ผลการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และเพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ซึ่งกำหนดวิธีการในการเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ เป็นแบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบ่งกลุ่มผู้สัมภาษณ์เป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี กับเจ้าหน้าที่กรมแรงงานในภาคตะวันออก ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งทำการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 20-45 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ เนื่องจากวัน เวลาและสถานที่ในการนัดสัมภาษณ์จะขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละท่าน

โดยมีคำถามงานวิจัย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 2 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

สามารถแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ด้วยกัน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อความที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับทางผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี และเจ้าหน้าที่กรมแรงงานในภาคตะวันออก ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด 17 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้นามสมมติไว้ด้วยรหัส HR 01-HR 17 ตามที่ระบุไว้ในบทที่ 3

การสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบบการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี จำนวน 16 คน และเจ้าหน้าที่กรมแรงงานในภาคตะวันออก จำนวน 1 คน รวม 17 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ

ลำดับ	นามสมมติ	เพศ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงานปัจจุบัน	อายุงาน (ปี)
1	HR 01	หญิง	ปริญญาโท	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	13
2	HR 02	หญิง	ปริญญาตรี	ผู้จัดการบัญชีต้นทุน	19
3	HR 03	หญิง	ปริญญาตรี	เจ้าของบริษัท/ กิจการ	26
4	HR 04	ชาย	ปริญญาตรี	เจ้าของบริษัท/ กิจการ	13
5	HR 05	ชาย	ปริญญาตรี	ผู้จัดการฝ่ายบริหาร	32
6	HR 06	ชาย	ปริญญาโท	รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล	5
7	HR 07	ชาย	ปริญญาโท	กรรมการผู้จัดการ	9

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลำดับ	นามสมมติ	เพศ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงานปัจจุบัน	อายุงาน (ปี)
8	HR 08	หญิง	ปริญญาตรี	หัวหน้าแผนกบุคคล	20
9	HR 09	ชาย	ปริญญาโท	รักษาการกรรมการ ผู้จัดการ	40
10	HR 10	ชาย	ปริญญาตรี	ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	13
11	HR 11	หญิง	ปริญญาตรี	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและ ทรัพยากรมนุษย์	24
12	HR 12	ชาย	ปริญญาตรี	ผู้จัดการแผนก ทรัพยากรบุคคล	15
13	HR 13	หญิง	ปริญญาโท	รักษาการผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	12
14	HR 14	หญิง	ปริญญาตรี	หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ	5
15	HR 15	หญิง	ปริญญาตรี	รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล	18
16	HR 16	หญิง	ปริญญาโท	ผู้จัดการทั่วไป ส่วนงานจัดหา	22
17	HR 17	หญิง	ปริญญาตรี	แรงงานจังหวัดชลบุรี	25

จากตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คน ผู้วิจัยจะนำไปสรุปจำนวนและ
คำร้อยละ จำแนกแต่ละรายการได้ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	รวม	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	7	41.18
หญิง	10	58.82
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	1	5.89
31-40 ปี	5	29.41
41-50 ปี	8	47.05
51-60 ปี	2	11.76
60 ปี ขึ้นไป	1	5.89
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	11	64.70
ปริญญาโท	6	35.30
ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ผู้ช่วย/ รองผู้จัดการ	4	23.52
ผู้จัดการ	7	41.18
ผู้บริหารระดับสูง	6	35.30
อายุงาน (ปี)		
1-10 ปี	3	17.65
11-20 ปี	8	47.05
21 ปี ขึ้นไป	6	35.30

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี กับเจ้าหน้าที่กรมแรงงานในภาคตะวันออกเฉียงใต้ จำนวน 10 คน ร้อยละ 58.82 และรองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 7 คน ร้อยละ 41.18 จำแนกตามอายุ โดยส่วนใหญ่มี

อายุ 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 8 คน ร้อยละ 47.05 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 5 คน ร้อยละ 29.41 และอายุ 51-60 ปี จำนวน 2 คน ร้อยละ 11.76 ตามลำดับ ส่วนผู้ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และ 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 คน ร้อยละ 5.89 เป็นลำดับสุดท้าย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 11 คน ร้อยละ 64.70 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน ร้อยละ 35.30 จำแนกตามตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นระดับผู้จัดการมากที่สุด จำนวน 7 คน ร้อยละ 41.18 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 6 คน ร้อยละ 35.30 และผู้ช่วยผู้จัดการหรือรองผู้จัดการ จำนวน 4 คน ร้อยละ 23.52 เป็นลำดับสุดท้าย จำแนกตามอายุงาน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 11-20 ปี มากที่สุด จำนวน 8 คน ร้อยละ 47.05 รองลงมา คือ อายุงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน ร้อยละ 35.30 และอายุงาน 1-10 ปี จำนวน 3 คน ร้อยละ 17.65 เป็นลำดับสุดท้าย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและอุปสรรค

แนวคำถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาและอุปสรรค (สำหรับผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม)

คำถามข้อที่ 2.1 สภาพปัจจุบัน ท่านมีปัญหาหรืออุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านอย่างไร

HR 01 ให้สัมภาษณ์ว่า คุณสมบัติของผู้สมัครด้านทักษะงาน และประสบการณ์ไม่ตรงตามที่ต้องการ เนื่องจากการวางแผนสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความแตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะบางตำแหน่งซึ่งเป็นบุคลากรตามความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ผู้ที่จบมาในสาขาน้อย อีกทั้งยังต้องการผู้มีประสบการณ์มาทำงานด้วย (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 01, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 02 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ค่อยมีอุปสรรคในการสรรหาบุคลากรเพราะการสรรหาตำแหน่งสูงจะใช้บริการ Head hunter ส่วนตำแหน่งระดับต่ำลงมาสรรหาผ่าน www.jobthai.com (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 02, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 03 ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันมีปัญหาในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันมีโรงงานอุตสาหกรรมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้พนักงานที่อยู่ในส่วนของแผนกเย็บไปสมัครหางานในโรงงานอุตสาหกรรมแทน และคนทั่วไปไม่นิยมอาชีพเย็บผ้า เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียด และความชำนาญในการทำงาน ซึ่งทำให้การสรรหาพนักงานของบริษัท การ์เมนต์ จำกัด ค่อนข้างยากและประสบปัญหาขาดแคลนช่างเย็บ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 03, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 04 ให้สัมภาษณ์ว่า เนื่องจากทางบริษัทเป็นผู้ประกอบการ SME จึงมีคนให้ความสนใจมาร่วมงานด้วยน้อย อีกทั้งทำเลที่ตั้งของบริษัทอยู่ห่างไกล ทำให้มีความลำบากในการเดินทางมาทำงาน บริษัทต้องรับพนักงานเข้าทำงานทั้งที่จบการศึกษาไม่ตรงสายงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 04, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 05 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่มีปัญหา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 05, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 06 ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้สมัครไม่ตรงต่อเวลา และมักจะยกเลิกนัดสัมภาษณ์ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 06, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 07 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่มีปัญหาเท่าไรในการคัดเลือกคนเข้าทำงานเนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก มีพนักงานทั้งสิ้น 49 คน รวม Subcontract แล้ว โดยมีพนักงานในส่วนออฟฟิศ 10 คน มี CEO เป็นคนต่างชาติ นอกนั้นเป็นคนไทยทั้งหมด ไม่มีฝ่าย HR โดยตรง โดยกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะช่วยกันสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน ถ้าเป็นตำแหน่งระดับผู้บริหาร CEO กรรมการผู้จัดการ และอาจมีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทท่านอื่นร่วมสัมภาษณ์ด้วย หากเป็นระดับ Officer ผู้จัดการเป็นคนสัมภาษณ์ สรรหาผู้สมัครโดยใช้วิธีชักชวนคนรู้จักให้เข้ามาสัมภาษณ์งาน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 07, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2561)

HR 08 ให้สัมภาษณ์ว่า มีบางตำแหน่งค่อนข้างหายาก เช่น ล่าม วิศวกร เนื่องจากบริษัทมีฐานค่าจ้างที่ต่ำกว่าคู่แข่งในหลาย ๆ ที่และบางตำแหน่งมีอัตราการเข้า-ออก บ่อย เช่น วิศวกร ซึ่งผู้สมัครมีทางเลือกเยอะ เป็นตำแหน่งที่มีความต้องการของแรงงานสูง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 08, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

HR 09 ให้สัมภาษณ์ว่า คุณสมบัติของผู้มาสมัครงานไม่ตรงตามที่ต้องการ ประสบการณ์ในการทำงานน้อย ขาดความรู้ ความชำนาญ ไม่ตรงตามตำแหน่งที่สมัคร ทักษะในด้านการใช้ภาษาต่างประเทศยังไม่ดีพอ และเรื่องของสถานที่ตั้งของที่ทำงานอยู่ไกลจากที่พัก ทำให้ผู้สมัครไม่สนใจ อีกทั้งผู้สมัครส่วนหนึ่งต้องการย้ายสถานที่ทำงานเพราะต้องการปรับอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้น ในขณะที่ความรู้ ความชำนาญยังไม่เพียงพอ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 09, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 10 ให้สัมภาษณ์ว่า จำนวน Candidate ที่มีคุณภาพไม่เพียงพอกับความต้องการ และ Candidate มีโอกาสเลือกค่อนข้างมาก ทำให้มีอัตรา Turn down สูง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 10, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 11 ให้สัมภาษณ์ว่า แรงงานที่มีคุณสมบัติตามความต้องการของบริษัทมีจำนวนน้อย (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 11, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2561)

HR 12 ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันพบปัญหาการสรรหาพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับสายงานโดยตรงค่อนข้างยาก (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 12, สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2561)

HR 13 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) มีการทดสอบก่อนจ้างเยอะทำให้ผู้สมัครไม่สนใจในตำแหน่งงานนั้นเพราะมีทางเลือกอื่น 2) ตำแหน่งวิศวกรก่อนจ้างหายากเนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีตัวเลือกก่อนจ้างเยอะ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 13, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 14 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) ปัญหาจากการตรวจสอบเอกสารผู้สมัคร การใช้วุฒิการศึกษาปลอมในการสมัครงาน หนังสือรับรองจากที่ทำงานเดิม 2) ปัญหาจากผู้สัมภาษณ์ 3) ปัญหาจากการประเมินผลการสัมภาษณ์ 4) การป้องกันและการแก้ไขปัญหา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 14, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 15 ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้หางานสามารถเลือกงานได้เยอะขึ้น และสามารถเรียกเงินเดือนสูงขึ้นกว่าปกติ (ตลาดขาดแคลน) (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 15, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

HR 16 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) บุคลากรหรือผู้สมัครขาดความชำนาญหรือประสบการณ์ 2) ขาดช่องทางใหม่ ๆ ในการสรรหา 3) การแข่งขันทางค่าจ้าง 4) ที่ตั้งของบริษัท ไม่มีรถประจำทางผ่าน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 16, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

ตารางที่ 11 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.1

ปัญหาและอุปสรรค	รหัส																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
คุณสมบัติของผู้สมัคร	✓			✓					✓		✓	✓					✓	6	35.29
ทักษะงาน	✓								✓									2	11.76
ประสบการณ์	✓								✓								✓	3	17.65
ตลาดแรงงาน	✓		✓					✓		✓	✓		✓		✓		✓	8	47.06
ความชำนาญ			✓						✓								✓	3	17.65
สถานที่ตั้งบริษัท				✓					✓								✓	3	17.65
ไม่ตรงต่อเวลา						✓												1	5.88
การปลอมแปลงเอกสาร															✓			1	5.88
ผู้สัมภาษณ์และการประเมินผลการสัมภาษณ์															✓			1	5.88
ช่องทางการสรรหา																		1	5.88

หมายเหตุ คุณสมบัติของผู้สมัคร₁, ทักษะงาน₂, ประสบการณ์₃, ตลาดแรงงาน₄, ความชำนาญ₅, สถานที่ตั้งบริษัท₆, ไม่ตรงต่อเวลา₇, การปลอมแปลงเอกสาร₈, ผู้สัมภาษณ์และการประเมินผลการสัมภาษณ์₉, ช่องทางการสรรหา₁₀

จากตารางที่ 11 ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

1. ด้านตลาดแรงงาน มีความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 47.06 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า บางตำแหน่งที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน แต่มีผู้ที่เรียนจบมาในสาขาวิชาที่ตรงกับสายงานน้อย หรือมีความรู้ตรงตามสายงานน้อย เช่น วิศวกร ล่าม เป็นต้น
2. ด้านคุณสมบัติของผู้สมัคร มีความถี่ 6 คิดเป็นร้อยละ 35.29 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณสมบัติส่วนใหญ่ของผู้สมัครที่เข้ามาสมัครงาน ไม่ตรงตามกำหนด
3. ด้านประสบการณ์ ด้านความชำนาญ และด้านสถานที่ตั้งบริษัท มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้สมัครมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานน้อยหรือไม่ตรงตามที่ต้องการ ขาดความชำนาญในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่ต้องใช้ความชำนาญและความละเอียดสูง อย่างเช่น ช่างเย็บผ้า เป็นต้น และสถานที่ตั้งบริษัทที่อยู่ห่างไกล ไม่มีรถประจำทางผ่าน ทำให้ผู้สนใจมาสมัครงานน้อย ทำให้บางครั้งต้องรับคนในพื้นที่ที่ทั้งที่ความรู้ไม่ตรงกับสายงาน
4. ด้านทักษะงาน มีความถี่ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.76 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้สมัครมีทักษะงานไม่เพียงพอหรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
5. ด้านการปลอมแปลงเอกสาร, ด้านผู้สัมภาษณ์และการประเมินผลการสัมภาษณ์, และด้านช่องทางการสรรหา มีความถี่ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้สมัครบางส่วนมีการปลอมแปลงเอกสาร ส่วนผู้สัมภาษณ์และการประเมินผลการสัมภาษณ์อาจไม่เที่ยงตรง ยุติธรรม และขาดช่องทางการสรรหาใหม่ ๆ

คำถามข้อที่ 2.2 ท่านมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านอย่างไร

HR 01 ให้สัมภาษณ์ว่า มีลำดับในการสรรหา ดังนี้ การประกาศรับสมัครงาน การตรวจสอบข้อมูลประวัติ เช่น จากใบสมัครงาน และประวัติย่อ การสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน/การทดสอบภาคปฏิบัติ การตรวจประวัติอาชญากรรม และการตรวจสอบสุขภาพ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 01, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 02 ให้สัมภาษณ์ว่า มีการนัดคนเข้าสัมภาษณ์ อาจให้มีการทำข้อสอบเพื่อวัดระดับความรู้ คุณลักษณะ และสังเกตพฤติกรรมระหว่างสัมภาษณ์ ถ้าตกลงรับเข้าทำงานก็จะนัดวันเข้ามาทำสัญญาจ้างและกำหนดวันทำงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 02, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 03 ให้สัมภาษณ์ว่า กระบวนการในการสรรหา มีดังนี้ 1) ใช้วิธีให้พนักงานบอกต่อหรือชักชวนเพื่อน ๆ หรือญาติของพนักงานเอง 2) ประกาศรับสมัครทั่ว ๆ ไป 3) ติดต่อผ่าน

ศูนย์ศิลป์อาชีพของส่วนราชการ 4) ติดต่อหากกลุ่มแม่บ้านที่ต้องการรายได้เสริม 5) ผ่านการแนะนำจากสถานฝึกอาชีพของแต่ละจังหวัดที่ได้ติดต่อไว้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 03, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 04 ให้สัมภาษณ์ว่า สรรหาโดยวิธี ติดต่อไปยังมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อรับสมัครผู้สนใจ หรือปิดป้ายประกาศตามแหล่งชุมชน เพื่อเชิญผู้สนใจมาสัมภาษณ์ และพิจารณาคัดเลือกให้มาร่วมงานต่อไป (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 04, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 05 ให้สัมภาษณ์ว่า ทำการทดสอบด้านความรู้ ความสามารถต่าง ๆ เมื่อผลการทดสอบอยู่ในเกณฑ์ที่จะรับไปพิจารณา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 05, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 06 ให้สัมภาษณ์ว่า สรรหาบุคลากรผ่านเว็บไซต์รับสมัครงาน และเว็บไซต์ของบริษัทเอง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 06, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 07 ให้สัมภาษณ์ว่า ก่อนรับสมัครมีการออกแบบ Job description ของตำแหน่งที่ต้องการก่อนแล้วสัมภาษณ์งานตามที่ออกแบบ JD ไว้ ถ้าเป็นระดับผู้จัดการขึ้นไป จะเริ่มติดต่อคนรู้จักให้ลองมาสัมภาษณ์งานก่อน กับลงประกาศทางเว็บไซต์ Jobthai และ Jobdb โดยจะทำการเปรียบเทียบผู้สมัครที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง 2-3 คน ระดับ Officer 4-5 คน จะมีการสัมภาษณ์ถามคำถามเชิงทั่วไปและเชิงเทคนิค เพื่อทดสอบความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ พิจารณาผลการคัดเลือกประมาณ 1 สัปดาห์ แล้วแจ้งไปยังผู้สมัครให้นัดทำสัญญาจ้างและวันเริ่มงานต่อไป ส่วนการตรวจสอบคุณภาพนั้น ถ้าเป็นระดับ Operator จะให้ตรวจสอบคุณภาพมาก่อนเพื่อประกอบการพิจารณา แต่ระดับผู้บริหารไม่ต้องส่งผลตรวจสอบคุณภาพเมื่อเริ่มงาน แต่จะให้ตรวจสอบคุณภาพพร้อมรอบการตรวจสอบคุณภาพประจำปีของบริษัท (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 07, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2561)

HR 08 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) รับใบร้องขอพนักงาน 2) ขออนุมัติ 3) ลงประกาศรับสมัครงาน 4) คัดเลือกใบสมัครตามคุณสมบัติ 5) ติดต่อนัดสัมภาษณ์ 6) คัดเลือก (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 08, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

HR 09 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) ลงประกาศในอินเทอร์เน็ต 2) คัดเลือกจากใบสมัครที่ส่งทางอินเทอร์เน็ต หรือมาสมัครด้วยตนเอง 3) เชิญผู้สมัครมาสัมภาษณ์ รวมถึงการสอบข้อเขียนเกี่ยวกับลักษณะงาน/ การแก้ไขปัญหา โดยมีกรรมการจากฝ่ายงานต่าง ๆ เข้าร่วมสัมภาษณ์ 4) นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 09, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 10 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) คัดเลือกใบสมัคร 2) Screen เบื้องต้น 3) ทำ Test: personality, Logic, Technical 4) สัมภาษณ์ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 10, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 11 ให้สัมภาษณ์ว่า เริ่มจากหน่วยงานที่มีความต้องการ แรงงานประมง และอนุมัติให้จัดหาโดยผู้บริหาร ฯ ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการสรรหาฯ ดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ตรวจสอบข้อมูลผู้ว่างงาน จากกรมสวัสดิการแรงงานฯ ในเขตพื้นที่ หรือลงโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต หรือปิดประกาศรับสมัครงานหน้าบริษัท ฯ แล้วนัดเข้ามาทดสอบและสัมภาษณ์งาน เพื่อนำผลไปพิจารณาจ้างงานต่อไป (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 11, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2561)

HR 12 ให้สัมภาษณ์ว่า ประกาศจากทางเว็บไซต์ Jobthai เป็นส่วนใหญ่ HR จะทำการคัดเลือกคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อคัดผู้สมัคร หลังจากนั้นต้นสังกัดจะเป็นผู้คัดเลือกผู้สมัครเพื่อนัดมาสัมภาษณ์ เมื่อผ่านการสัมภาษณ์เบื้องต้นจะเป็นการสัมภาษณ์รอบสุดท้ายกับทางผู้บริหารใหญ่ก่อนการสรุปผลการสัมภาษณ์แล้วแจ้งให้ผู้สมัครทราบเพื่อนัดมาทำสัญญาจ้างและกำหนดวันเริ่มงาน โดยในระหว่างนี้ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาผลเป็นระยะ เพื่อแจ้งให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการทราบต่อไป (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 12, สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2561)

HR 13 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) คัดเลือกจากประวัติย่อ 2) สัมภาษณ์ 3) ทดสอบตามตำแหน่ง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 13, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 14 ให้สัมภาษณ์ว่า สำหรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะเริ่มต้นจากเมื่อมีตำแหน่งที่เปิดใหม่ หรือมีตำแหน่งว่าง ทางบริษัทฯจะพิจารณาหมุนเวียนพนักงานปัจจุบันที่เหมาะสมก่อน หรือในบางตำแหน่งอาจจะเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบัน ที่สนใจสมัครตำแหน่งดังกล่าว และมีกระบวนการคัดเลือก ถ้าหากไม่มีผู้ที่สนใจ หรือเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น บริษัทจะทำการประชาสัมพันธ์เพื่อเปิดรับสมัครผู้สมัครจากภายนอกผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ตามที่ต้องการ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 14, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 15 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) Screen ใบสมัคร 2) ทดสอบถาม 3) นัดสัมภาษณ์ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 15, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

HR 16 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) สัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์ 2) ส่ง CV ไปที่แผนก 3) นัดหมายให้สัมภาษณ์กับผู้จัดการ โดยมีการทดสอบ Attitude test ด้วย 4) ยื่นข้อเสนอ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 16, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

ตารางที่ 12 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.2

กระบวนการสรรหา และคัดเลือก	รหัส																	ความถี่	ร้อยละ	
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17			
รับใบร้องขอพนักงาน								✓			✓								2	11.76
ออกแบบ Job description							✓												1	5.88
ประกาศรับสมัครงาน	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓					10	58.82
คัดเลือกใบสมัคร/ ตรวจสอบประวัติ	✓							✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓			8	47.06
สัมภาษณ์	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			11	64.70
ทดสอบข้อเขียน/ ภาคปฏิบัติ	✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓		✓				✓		9	52.94
ตรวจสอบสุขภาพ	✓							✓											2	11.76
ทำสัญญาจ้าง		✓						✓					✓						3	17.65
กำหนดวันเริ่มงาน		✓						✓					✓						3	17.65

หมายเหตุ รับใบร้องขอพนักงาน₁, ออกแบบ Job description₂, ประกาศรับสมัครงาน₃, คัดเลือกใบสมัคร/ ตรวจสอบประวัติ₄, สัมภาษณ์₅, ทดสอบข้อเขียน/
ภาคปฏิบัติ₆, ตรวจสอบสุขภาพ₇, ทำสัญญาจ้าง₈, กำหนดวันเริ่มงาน₉

จากตารางที่ 12 ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

1. ด้านสัมภาษณ์ มีความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 64.70 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีนัดผู้สมัครมาสัมภาษณ์ และสังเกตพฤติกรรมระหว่างสัมภาษณ์ โดยผู้จัดการเป็นผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะมีการถามคำถามเชิงทั่วไปและเชิงเทคนิค บางสถานประกอบการจะมีการสัมภาษณ์รอบสุดท้ายกับผู้บริหาร เมื่อผู้สมัครผ่านการสัมภาษณ์เบื้องต้นแล้ว ก่อนสรุปผลการสัมภาษณ์แล้วแจ้งให้ผู้สมัครทราบ

2. ด้านประกาศรับสมัครงาน มีความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 58.82 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีประกาศรับสมัครงาน โดยลงประกาศรับสมัครทางเว็บไซต์รับสมัครงานและเว็บไซต์ของบริษัทเอง หรือผ่านช่องทางอื่น ๆ ได้แก่ การให้พนักงานชักชวนเพื่อนหรือญาติให้มาสมัครงาน, ปิดป้ายประกาศตามแหล่งชุมชน, ติดต่อไปยังหน่วยงานราชการ ศูนย์ศิลาชีพ และมหาวิทยาลัย บางบริษัทจะสรรหาพนักงานจากภายในองค์กรก่อน โดยการหมุนเวียนพนักงานปัจจุบันที่เหมาะสมก่อน หรือให้พนักงานปัจจุบัน ที่สนใจสมัครตำแหน่งก่อน ถ้าหากไม่มีผู้ที่สนใจ หรือเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น บริษัทจะทำการประชาสัมพันธ์เพื่อเปิดรับสมัครผู้สมัครจากภายนอกผ่านช่องทางต่าง ๆ

3. ด้านทดสอบข้อเขียน/ ภาคปฏิบัติ มีความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 52.94 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้วิธีการสอบข้อเขียนเพื่อวัดระดับความรู้ และการสอบภาคปฏิบัติเพื่อทดสอบความสามารถเกี่ยวกับลักษณะงาน เพื่อนำผลไปพิจารณาคัดเลือกเข้าทำงานต่อไป

4. ด้านคัดเลือกใบสมัคร/ ตรวจสอบประวัติ มีความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 47.06 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า HR จะตรวจสอบประวัติจากใบสมัครที่ผู้สมัครกรอกข้อมูลไว้ผ่านอินเทอร์เน็ตหรือมาสมัครด้วยตนเอง โดย HR จะทำการคัดเลือกคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อคัดผู้สมัคร หลังจากนั้นต้นสังกัดจะเป็นผู้คัดเลือกผู้สมัครเพื่อนัดมาสัมภาษณ์ต่อไป

5. ด้านทำสัญญาจ้างและด้านกำหนดวันเริ่มงาน มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า เมื่อผู้สมัครผ่านการพิจารณาคัดเลือกในขั้นตอนการสัมภาษณ์และทดสอบความรู้ และภาคปฏิบัติแล้ว HR จะแจ้งไปยังผู้สมัครเพื่อนัดให้เข้ามาทำสัญญาจ้างและกำหนดวันเริ่มงานต่อไป

6. ด้านรับใบร้องขอพนักงานและด้านตรวจสอบสุขภาพ มีความถี่ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.76 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการบางส่วนใช้วิธีรับใบร้องขอพนักงาน จากหน่วยงานที่มีความต้องการ แรงความประสงค์ และอนุมัติให้จัดหาโดยผู้บริหาร ๆ ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการสรรหา และดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ต่อไป ส่วนการตรวจสอบสุขภาพ ถ้าเป็นตำแหน่งระดับ

เจ้าหน้าที่จะให้ตรวจสอบสุขภาพมาก่อนเพื่อประกอบการพิจารณา แต่ตำแหน่งระดับผู้บริหารไม่ต้องส่งผลตรวจสอบสุขภาพเมื่อเริ่มงาน แต่ให้ตรวจสอบสุขภาพหรือรอบการตรวจสอบสุขภาพประจำปีของบริษัท

7. ด้านออกแบบ Job description มีความถี่ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีผู้ประกอบการส่วนน้อยเท่านั้น ที่ให้ความสำคัญกับการออกแบบ Job description ของตำแหน่งที่ต้องการ ก่อนประกาศรับสมัครงาน

คำถามข้อที่ 2.3 เกณฑ์ในการพิจารณาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านอย่างไร

HR 01 ให้สัมภาษณ์ว่า พิจารณาจากคุณสมบัติเบื้องต้น เช่น ประสบการณ์ทำงาน และการสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน/ การทดสอบภาคปฏิบัติ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 01, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 02 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เป็นเกณฑ์พิจารณา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 02, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 03 ให้สัมภาษณ์ว่า เกณฑ์ในการพิจารณาการสรรหาของบริษัทคือ พนักงานต้องมีความชำนาญในการเย็บผ้า และมีประสบการณ์การทำงาน มีความรับผิดชอบสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีอายุระหว่าง 18-50 ปี และสามารถทำงานล่วงเวลาได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 03, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 04 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้เกณฑ์ อายุ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษา เป็นเกณฑ์พิจารณา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 04, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 05 ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ สามารถแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ดี และใช้ความรู้มาแก้ปัญหานั้นได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 05, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 06 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) ความรู้ ความสามารถ 2) วุฒิการศึกษา 3) ประสบการณ์ตรงกับตำแหน่งหน้าที่การงาน 4) บุคลิกภาพ 5) มนุษย์สัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 06, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 07 ให้สัมภาษณ์ว่า แต่เดิมเคยมองหาผู้สมัครจากกรุงเทพฯ แต่เนื่องจากไม่สะดวกในการเดินทางไกล จึงพิจารณาจากผู้ที่มิที่อยู่ใกล้เคียง สามารถเดินทางมาทำงานได้สะดวกเป็นลำดับแรก เพื่อให้สามารถทำงานกับองค์กรได้นาน และดูทัศนคติตรงกับวัฒนธรรมองค์กรเราหรือไม่ โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเน้นช่วยกันแก้ปัญหา และแนะนำกัน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบ เพื่อจะได้ช่วยแก้ไขปัญหาค่อยไป พิจารณาความสามารถในการทดสอบทักษะต่าง ๆ เนื่องจากเป็นธุรกิจแปรรูปยางพาราจึงต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง พนักงานบาง

คนมีประสบการณ์ด้านการแปรรูปยางพาราถึง 20-30 ปี พนักงานส่วนใหญ่จึงมีอายุ 30 ปีขึ้นไป มีเพียงตำแหน่งเจ้าหน้าที่จัดซื้อเท่านั้นที่อายุพนักงานไม่ถึง 30 ปี และเน้นรับบุคลากรคนไทยเพื่อลดปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กร แต่ไม่เน้นว่าระดับ Officer จะต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษดี เนื่องจากผู้บริหารจะติดต่อกับลูกค้าต่างชาติโดยตรงเอง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 07, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2561)

HR 08 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) คุณสมบัติตามใบร้องขอพนักงาน 2) ประสบการณ์ตรงตามตำแหน่ง 3) ความสามารถพิเศษเฉพาะทาง 4) อื่น ๆ เช่น ที่พัก การเดินทาง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 08, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

HR 09 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) บุคลิกภาพดี 2) ความรู้ด้านวิชาการ/ ปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน 3) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ผู้สมัครจะต้องบอกถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กรรมการเกิดความชัดเจน 4) การกล้าแสดงออกที่จะแสดงความคิดเห็นในมุมมองต่าง ๆ 5) ในกรณีการรับพนักงานในด้านบริการลูกค้า จะต้องเพิ่มในเรื่อง “คิดบวก” การรักในงานบริการด้วย (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 09, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 10 ให้สัมภาษณ์ว่า คุณสมบัติและผลการทดสอบของ Candidate รวมถึงผลจากการสัมภาษณ์ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 10, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 11 ให้สัมภาษณ์ว่า เกณฑ์ในการพิจารณาพื้นฐาน คือ ความรู้ ความสามารถ ตรงตามความต้องการมีประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร ความถี่ของการเปลี่ยนงานน้อย การแสดงออกถึงความตั้งใจความรับผิดชอบ และต้องการที่จะทำงาน มีความรู้ ความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์กับงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 11, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2561)

HR 12 ให้สัมภาษณ์ว่า คัดเลือกคนให้ตรงกับตำแหน่งงานและหน้าที่งานที่ต้องการ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 12, สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2561)

HR 13 ให้สัมภาษณ์ว่า คัดเลือกคนที่ผ่านการสัมภาษณ์ ผ่านการทดสอบ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 13, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 14 ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัท ๆ มีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นธรรม โดยผู้สมัครจะผ่านเข้าสู่โปรแกรมการทดสอบไหวพริบและเชาว์ปัญญา ความถนัดทางวิชาชีพ และความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน เมื่อผ่านกระบวนการทดสอบแล้วจะเข้าสู่ระบบการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการ โดยหลังจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากบริษัทในกลุ่มจะประมวลผลและทำการจัดสรรให้ผู้สมัครได้ทำงานที่เหมาะสมกับความถนัด ความรู้และความสามารถที่แท้จริงต่อไป (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 14, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 15 ให้สัมภาษณ์ว่า พิจารณาจากทักษะและความสามารถของผู้สมัคร (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 15, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

HR 16 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) อายุงาน ประสบการณ์ ที่ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับ 2) ผู้สมัครมีความเหมาะสมวัฒนธรรมขององค์กร 3) ทักษะคิดต่อบริษัท (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 16, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

ตารางที่ 13 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.3

เกณฑ์ในการพิจารณา การสรรหาและคัดเลือก	รหัส																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
ประสบการณ์	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓					✓		9	52.94
อายุ		✓	✓	✓														3	17.65
วุฒิการศึกษา		✓		✓		✓												3	17.65
ความรู้/ ความสามารถ					✓	✓		✓	✓		✓							5	29.41
ผลการสอบข้อเขียน/ ภาคปฏิบัติ	✓						✓			✓			✓	✓				5	29.41
ความชำนาญ/ ทักษะ			✓											✓	✓			3	17.65
บุคลิกภาพ						✓			✓									2	11.76
ทัศนคติ							✓		✓							✓		3	17.65
ที่พัก							✓	✓										2	11.76
การทำงานร่วมกับผู้อื่น						✓												1	5.88
ความถี่ของการเปลี่ยนงาน											✓							1	5.88

หมายเหตุ ประสบการณ์₁, อายุ₂, วุฒิการศึกษา₃, ความรู้/ ความสามารถ₄, ผลการสอบข้อเขียน/ ภาคปฏิบัติ₅, ความชำนาญ/ ทักษะ₆, บุคลิกภาพ₇,
ทัศนคติ₈, ที่พัก₉, การทำงานร่วมกับผู้อื่น₁₀, ความถี่ของการเปลี่ยนงาน₁₁

จากตารางที่ 13 ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

1. ด้านประสบการณ์ มีความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 52.94 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ประสบการณ์การทำงานที่ตรงกับตำแหน่งงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัคร
 2. ด้านความรู้/ความสามารถและด้านผลการสอบข้อเขียน/ ภาคนปฏิบัติ มีความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 29.41 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่พิจารณาเลือกโดยใช้ความรู้/ความสามารถของผู้สมัครเป็นเกณฑ์ โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถที่ตรงตามตามตำแหน่งที่ต้องการ และความสามารถพิเศษเฉพาะทาง และผลการสอบข้อเขียนหรือผลการทดสอบ ภาคนปฏิบัติของผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์จะถูกนำมาพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานด้วย
 3. ด้านอายุ ด้านวุฒิการศึกษา ด้านความชำนาญ/ ทักษะ และด้านทัศนคติ มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนใช้อายุและความชำนาญ/ ทักษะ เป็นเกณฑ์คัดเลือก เนื่องจากบางตำแหน่งต้องใช้ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะช่าง และต้องมีการจำกัดอายุเพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงานบางตำแหน่ง ส่วนวุฒิการศึกษาที่ตรงตามสายงาน และทัศนคติบวกในการบริการ รวมทั้งทัศนคติต่อบริษัท ก็ถูกใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกด้วย
 4. ด้านบุคลิกภาพและด้านที่พัก มีความถี่ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.76 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า บุคลิกภาพที่ดีของผู้สมัคร และสถานที่พักของผู้สมัคร มีผลต่อการตัดสินใจรับพนักงานเข้าทำงานด้วย เนื่องจากผู้สมัครที่อยู่ใกล้สถานที่ตั้งบริษัทมีแนวโน้มที่จะอยู่กับบริษัทได้นานกว่าผู้ที่อยู่ห่างไกล
 5. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและด้านความถี่ของการเปลี่ยนงาน มีความถี่ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนใช้มนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความถี่ในการเปลี่ยนงานน้อยของผู้สมัครเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก
- คำถามข้อที่ 2.4 บริษัทของท่านนำระบบการสรรหาแบบ Head hunter เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ และคิดว่าระบบการสรรหาแบบ Head hunter มีข้อดี-ข้อเสียอย่างไร
- HR 01 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ได้ใช้ Head hunter (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 01, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 02 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้ระบบ Head hunter มีข้อดีคือหาคน ได้ตรงตาม Spec ที่ต้องการ มีการสัมภาษณ์เบื้องต้นมาก่อน และมีคนให้เลือกมากมาย รวดเร็ว (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 02, สัมภาษณ์ , 12 มิถุนายน 2561)

HR 03 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ได้ใช้ Head hunter เนื่องจากทางบริษัทไม่มีงบในการจัดจ้าง หรือทางบริษัทไม่ต้องการมีการค่าใช้จ่ายเพิ่มอีกอย่างหนึ่ง พนักงานที่ทางบริษัทต้องการรับไม่ได้ มีตำแหน่งหรือหน้าที่สำคัญมาก จึงไม่จำเป็นต้องใช้ระบบการสรรหาแบบ Head hunter (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 03, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 04 ให้สัมภาษณ์ว่า ทางกิจการไม่ได้นำระบบ Head hunter เข้ามาใช้ และคิดว่าระบบ Head hunter มีข้อเสียคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการสูง แต่ข้อดีตรงจุดที่สามารถคัดสรรพนักงานที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของกิจการ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 04, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 05 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ได้ใช้ เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีค่าจ้างแพง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 05, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 06 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่มีการนำระบบ Head hunter มาใช้ในบริษัท คิดว่ามีข้อเสียคือมี ค่าใช้จ่ายสูง ข้อดีคือสามารถหาคน ได้ตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 06, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 07 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่เคยใช้เลย เพราะเลือกจากคนท้องถิ่นเข้ามาทำงาน (ผู้ให้ สัมภาษณ์ HR 07, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2561)

HR 08 ให้สัมภาษณ์ว่า นำมาใช้บางตำแหน่ง เช่น ระดับผู้บริหาร ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ขึ้นไป หรือตำแหน่งที่เฉพาะทาง ด้านภาษา เช่น ล่าม และคิดว่า Head hunter มีข้อดีในการลด ขั้นตอนในการลงประกาศและติดต่อผู้สมัคร และรวดเร็ว เพราะ ผู้สมัครจะไปเป็นสมาชิก ลงทะเบียนไว้กับ Head hunter แล้ว มีข้อเสียคือมีค่าบริการค่าใช้จ่ายสูง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 08, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

HR 09 ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัทยังไม่ได้นำระบบ Head hunter มาใช้ แต่จากการศึกษาเห็น ว่าเป็นระบบที่ดีสามารถนำบุคคล 2 กลุ่ม ให้มาพบกันได้ Head hunter จะช่วยในการคัดกรองระดับ หนึ่งว่าบริษัทต้องการอะไรอย่างน้อยเพียงใด ในขณะที่ผู้สมัครงานสามารถลงความประสงค์ของตน ในหน่วยงานที่ต้องการให้ครบถ้วน เพื่อประโยชน์ในการคัดสรรไปยังบริษัทที่ต้องการพนักงาน

ในความเห็นส่วนตัวเห็นว่าเป็นระบบที่ดี แต่ต้องการข้อมูลที่ละเอียดของบุคคลทั้ง 2 กลุ่ม จึงจะทำให้ระบบนี้สามารถพัฒนาต่อไปได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 09, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 10 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้ระบบ Head hunter เพราะเห็นว่าได้มีโอกาสใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ช่วยในการหา Candidate เนื่องจาก Head hunt สามารถดำเนินการในรูปแบบที่บริษัทไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ติดต่อ Candidate โดยตรง หรือโฆษณาโดยใช้คำที่เป็น Generic และสรรหาได้อย่างรวดเร็ว (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 10, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 11 ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัทไม่ได้ใช้การสรรหาแบบ Head hunter และไม่สามารถระบุข้อดี-ข้อเสียของระบบดังกล่าวได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 11, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2561)

HR 12 ให้สัมภาษณ์ว่า รับเป็นบางตำแหน่งที่หาได้ยาก เช่น ล่ามภาษาญี่ปุ่น มีข้อดีในด้านนี้มีจำนวนคนมาให้สัมภาษณ์อยู่เป็นประจำ ข้อเสีย บางบริษัทค่อนข้างมีราคาสูง (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 12, สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2561)

HR 13 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ได้นำระบบการสรรหาแบบ Head hunter เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 13, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 14 ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันบริษัทได้นำระบบ Head hunter มาใช้คัดเลือกบุคลากรระดับสูง มีข้อดี ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นบุคคลที่บริษัทต้องการให้มาทำงานด้วย ข้อเสีย คือกว่าจะได้บุคคลในฝันมาคนหนึ่งนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย Head hunter จะต้องเผชิญปัญหามากมาย ไม่ว่าจะเป็นการโกหกของ Candidate การปลอมแปลงประวัติ และการใช้ Head hunter เป็นเครื่องต่อรองกับบริษัทเดิมที่ทำงานอยู่ รวมไปถึงการเปลี่ยนใจของคนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัญหาที่สร้างความปวดหัวให้ Head hunter เป็นประจำ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 14, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 15 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้บริการบ้าง เพราะถ้าหากคนไม่ทันต้องให้เอเจนซี่เข้ามาช่วยเพื่อให้หาคนได้ทันทำงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 15, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

HR 16 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้บางตำแหน่งที่มีตำแหน่งสูง และเพื่อให้ทันเวลา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 16, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

ตารางที่ 14 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 2.4

รหัส	ระบบการสรรหาแบบ Head hunter	
	ไม่ใช้บริการ Head hunter	ใช้บริการ Head hunter
HR 01	✓	
HR 02		✓
HR 03	✓	
HR 04	✓	

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รหัส	ระบบการสรรหาแบบ Head hunter	
	ไม่ใช้บริการ Head hunter	ใช้บริการ Head hunter
HR 05	✓	
HR 06	✓	
HR 07	✓	
HR 08		✓
HR 09	✓	
HR 10		✓
HR 11	✓	
HR 12		✓
HR 13	✓	
HR 14		✓
HR 15		✓
HR 16		✓
HR 17		
ความถี่	9	7
ร้อยละ	52.94	41.17

หมายเหตุ ไม่ใช้บริการ Head hunter₁, ใช้บริการ Head hunter₂

จากตารางที่ 14 ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

1. ด้านไม่ใช้บริการ Head hunter มีความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 52.94 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ใช้บริการ Head hunter เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายค่าบริการสูง
2. ด้านใช้บริการ Head hunter มีความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 41.18 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนใช้บริการ Head hunter ในการสรรหาตำแหน่งที่เฉพาะทาง ด้านภาษา เช่น ล่าม เป็นต้น หรือตำแหน่งสูง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เนื่องจาก Head hunter มีความเชี่ยวชาญในการหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการได้อย่างรวดเร็ว สามารถดำเนินการในรูปแบบที่บริษัทไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ติดต่อ Candidate โดยตรง

**แนวคำถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาและอุปสรรค (สำหรับเจ้าหน้าที่
กรมแรงงาน ในเขตภาคตะวันออก)**

คำถามข้อที่ 2.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคด้านแรงงานของภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีอะไรบ้าง และท่านคิดว่าจะสามารถช่วยรองรับเขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกได้อย่างไร

HR 17 ให้สัมภาษณ์ว่า ปัญหาและอุปสรรคของจังหวัดชลบุรี มีดังนี้

1. การขาดแคลนจำนวนแรงงาน โดยเฉพาะด้านสายการผลิต ความต้องการแรงงานระดับ ม. 3 ปวช. ปวส. ในภาคอุตสาหกรรม
2. คุณสมบัติของคนไม่ตรงกับงาน
3. ศักยภาพของบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 17, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2561)

สรุปผลการสัมภาษณ์ ปัญหาและอุปสรรคด้านแรงงานของภาคอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี มีดังนี้ การขาดแคลนจำนวนแรงงาน โดยเฉพาะด้านสายการผลิต คุณสมบัติของบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน และปัญหาด้านศักยภาพของบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ

คำถามข้อที่ 2.2 ที่ผ่านมา ท่านมีส่วนช่วยผลักดันและส่งเสริมให้แก่ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจ ในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาด้านแรงงานด้วยวิธีใดบ้าง และเป็นอย่างไร

HR 17 ให้สัมภาษณ์ว่า มีการส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจ ดังนี้

1. การส่งเสริมของกระทรวงแรงงาน โดยมีภารกิจ 5 หน่วยงาน สำหรับการส่งเสริมให้แก่ภาคอุตสาหกรรม โดยมีหน่วยงานแยกตามพันธกิจ คือ

- 1.1 สำนักงานประกันสังคม
- 1.2 สำนักงานคุ้มครองสวัสดิการและแรงงาน
- 1.3 สำนักงานจัดหางาน
- 1.4 สำนักงานพัฒนาฝีมือและมาตรฐานแรงงาน
- 1.5 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอำนวยความสะดวกนโยบายและแผน

2. แต่ละหน่วยงานจะมีบทบาทในการขับเคลื่อนต่อการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำตามภารกิจในแต่ละด้านแก่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้แก่ การส่งเสริมการให้ความรู้ ด้านการฝึกอบรม การให้การช่วยเหลือและสนับสนุนในเชิงนโยบายต่าง ๆ

3. การปรับปรุง/ ออกกฎหมายเพื่อเป็นการแก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของภาคแรงงานทั้งในภาคลูกจ้างและภาคธุรกิจ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 17, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2561)

สรุปผลการสัมภาษณ์ 1) การส่งเสริมของกระทรวงแรงงาน ให้แก่ภาคอุตสาหกรรม โดยมีภารกิจ 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานประกันสังคม สำนักงานคุ้มครองสวัสดิการและแรงงาน สำนักงานจัดหางาน สำนักงานพัฒนาฝีมือและมาตรฐานแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอำนาจการนโยบายและแผน 2) ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำแก่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้แก่ การส่งเสริมการให้ความรู้ ด้านการฝึกอบรม การให้การช่วยเหลือและสนับสนุนในเชิงนโยบายต่าง ๆ 3) ปรับปรุง/ ออกกฎหมายเพื่อเป็นการแก้ปัญหาของภาคแรงงานทั้งในภาคลูกจ้างและภาคธุรกิจ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

แนวคำถามส่วนที่ 3 เกี่ยวกับแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (สำหรับผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม)

คำถามข้อที่ 3.1 บริษัทของท่านมีแนวทาง/ วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกอย่างไร

HR 01 ให้สัมภาษณ์ว่า สำหรับบุคลากรส่วนของภายในโรงงานจะเน้นรับพนักงานที่เคยมีประสบการณ์กับเครื่องจักรมาบ้าง แต่ต้องมาเริ่มต้นการฝึกสอนใหม่ โดยจะต้องให้หัวหน้างานเสียเวลาในการมาฝึกฝน โดยจะมี Training center เพื่อรองรับ กลุ่มคนเหล่านี้ที่มีทักษะไม่ตรงตามการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มต้นใหม่ เช่น ช่างพิมพ์ เป็นต้น

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในพื้นที่มากอาจส่งผลกระทบข้างงานของบุคคลที่คาดหวังผลตอบแทนที่มากกว่าในบางตำแหน่งที่ตลาดแรงงานต้องการ สิ่งที่บริษัทต้องเตรียมพร้อมในปัจจุบันคือ การสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และเหมาะสมกับคำตอบแทน เพื่อลดต้นทุนการเรียนรู้งาน และการพัฒนาฝึกอบรม และพิจารณาการวางแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานให้เหมาะสม (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 01, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 02 ให้สัมภาษณ์ว่า ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีเดิมไปก่อน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 02, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 03 ให้สัมภาษณ์ว่า ในอนาคตภาคตะวันออกจะมีการขยายตัวอย่างมาก ซึ่งจะทำให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ทางบริษัทจึงได้มีแนวทางสรรหาและคัดเลือกพนักงานหรือแรงงานต่างชาติเข้าร่วมงาน และอีกทางหนึ่งคือมีโครงการเปิดรับบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจในอาชีพนี้ มาเข้ารับการอบรมและสอนทักษะความรู้ เพื่อให้เป็นการเพิ่มโอกาสและสร้างอาชีพ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์กับทางบริษัทที่จะได้รับพนักงานที่มีความชำนาญอีกด้วย (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 03, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 04 ให้สัมภาษณ์ว่า พิจารณานโยบายที่มีความสามารถทางภาษาอ่อนเป็นลำดับแรก โดยติดต่อไปตามมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อทำการประชาสัมพันธ์ และปิดประกาศตามแหล่งชุมชน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 04, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 05 ให้สัมภาษณ์ว่า หาบุคลากรในพื้นที่ระยองเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกที่มีความรู้ด้านภาษา พร้อมความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับระยองเศรษฐกิจพิเศษ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 05, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 06 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้วิธีเดิม (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 06, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 07 ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัทส่งออกสินค้าไปที่อเมริกาเป็นหลัก จึงคิดว่า EEC ไม่ค่อยมีผลกระทบมากเท่าไร จึงใช้แนวทางเดิมไปก่อน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 07, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2561)

HR 08 ให้สัมภาษณ์ว่า 1) ต้องเพิ่มช่องทางการสรรหา 2) เพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์ 3) ศึกษาข้อมูลงานแต่ละฝ่าย (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 08, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

HR 09 ให้สัมภาษณ์ว่า การกำหนดระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกนี้เพื่อการรองรับการลงทุนของต่างประเทศ ดังนั้นแนวทางคือจะหาผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถในด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ถูกต้องครบถ้วน การค้นหาบุคลากรที่มีความคิดริเริ่ม รักการเรียนรู้ถึงความก้าวหน้าในวิทยาการต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้ทัดเทียม และรองรับความก้าวหน้าของธุรกิจที่จะเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 09, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 10 ให้สัมภาษณ์ว่า เริ่มสรรหา Candidate ก่อนมีตำแหน่งว่าง ในกรณีต้องการ Candidate ใหม่ ต้องเริ่มติดต่อตั้งแต่ก่อนเรียนจบ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 10, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 11 ให้สัมภาษณ์ว่า เนื่องจากบริษัทฯ เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ยังไม่มีนโยบายใดเป็นพิเศษ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 11, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2561)

HR 12 ให้สัมภาษณ์ว่า ปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกจากเดิมให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สามารถเปิดรับคนได้หลากหลายทางได้ดียิ่งขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 12, สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2561)

HR 13 ให้สัมภาษณ์ว่า ยังไม่มีแนวทางเงินนโยบาย (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 13, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 14 ให้สัมภาษณ์ว่า

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ สร้าง Role model ในอนาคตให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

Development in a future leadership role model for the organization

2. การปรับโครงสร้างองค์กร รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในยุค Digital

organizational structure reform in the digital age

3. การบริหารจัดการ Talent การคัดเลือก พัฒนาและรักษา Talent ให้อยู่ในองค์กร Best

practices for effective management in organization

4. ปัญหาการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน Issues and problems in recruitment &

selection of employee

5. การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจและสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้

Characteristics of an effective compensation system

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ Building a learning organization

towards new innovation

7. การกำหนดวันเวลาทำงาน ให้เหมาะสมกับคนหลายกลุ่ม Gen creating successful

flexible working time arrangements for gens

8. ความสำคัญและประโยชน์ของ HR analytic how analytics are becoming important

& benefit for HR (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 14, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 15 ให้สัมภาษณ์ว่า เปรียบเทียบเงินเดือนที่ขอกับทักษะที่ทำได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR

15, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

HR 16 ให้สัมภาษณ์ว่า สรรหาคนโดยใช้ช่องทางสหกิจศึกษา (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 16,

สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 3.1

แนวทาง/ วิธีการสรรหาและ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อ EEC	รหัส																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
ไม่มีแนวทาง		✓				✓	✓				✓		✓					5	29.41
ความสามารถทางภาษา				✓	✓				✓									3	17.65
เพิ่มช่องทางการสรรหา				✓				✓				✓				✓		4	23.52
ส่งเสริมการเรียนรู้/ พัฒนาทักษะ	✓		✓											✓			✓	4	23.52
การจ่ายค่าตอบแทน อย่างเหมาะสม														✓	✓			2	11.76
รับแรงงานต่างชาติ			✓															1	5.88
เพิ่มทักษะใน การสัมภาษณ์								✓										1	5.88

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง/ วิธีการสรรหาและ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อ EEC	รหัส																	ความถี่	ร้อยละ
	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR	HR		
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17		
วางแผนการสรรหา ก่อนมีตำแหน่งว่าง										✓								1	5.88

หมายเหตุ ไม่มีแนวทาง¹, ความสามารถทางภาษา², เพิ่มช่องทางการสรรหา³, ส่งเสริมการเรียนรู้/พัฒนาทักษะ⁴, การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม⁵,
รับแรงงานต่างชาติ⁶, เพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์⁷, วางแผนการสรรหาก่อนมีตำแหน่งว่าง⁸,

จากตารางที่ 15 ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

1. ด้านไม่มีแนวทาง มีความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 29.41 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีแนวทาง/วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ใช้แนวทางเดิมในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

2. ด้านเพิ่มช่องทางการสรรหาและด้านส่งเสริมการเรียนรู้/พัฒนาทักษะ มีความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 23.52 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้แนววิธีเพิ่มช่องทางการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยการติดต่อไปยังมหาวิทยาลัยเพื่อทำการประชาสัมพันธ์และปิดประกาศตามแหล่งชุมชน และส่งเสริมการเรียนรู้โดยการจัดให้มี Training center เพื่อฝึกสอนแก่บุคลากร และพัฒนาฝีมือแรงงาน

3. ด้านความสามารถทางภาษา มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถทางภาษาก่อนเป็นลำดับแรก

4. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม มีความถี่ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.76 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนมีการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมเพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจและสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้

5. ด้านรับแรงงานต่างชาติ ด้านเพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์ และด้านวางแผนการสรรหาก่อนมีตำแหน่งว่าง มีความถี่ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนจะรับแรงงานต่างชาติเข้ามาร่วมงาน อีกทางหนึ่งคือการเพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์ของผู้ที่มีหน้าที่สัมภาษณ์และคัดเลือกผู้สมัครเบื้องต้นเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ และวางแผนเริ่มสรรหาพนักงานมาก่อนมีตำแหน่งว่าง ในกรณีต้องการผู้สมัครจบใหม่ ไม่ต้องการประสบการณ์ทำงาน ต้องเริ่มติดต่อตั้งแต่ก่อนผู้สมัครเรียนจบ

คำถามข้อที่ 3.2 บริษัทของท่านมีแนวคิดที่จะแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือเตรียมการอย่างไรบ้างเพื่อให้แนวทาง/วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกมีประสิทธิภาพสูงสุด

HR 01 ให้สัมภาษณ์ว่า มี Training center ของบริษัท ไว้เทรนพนักงานใหม่ที่ขาดทักษะ หรือไม่มีประสบการณ์ในงานที่จำเป็นต้องใช้งาน การก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ทำอย่างไรที่การฝึกอบรมบุคลากรนั้นตรงกับนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการสร้างกำไรให้มากขึ้น จากการทำงานของบุคลากรในทุกส่วน โดยที่ผลตอบแทนที่บริษัทได้เพิ่มขึ้นจากประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรก็จำเป็นต้องเพิ่มให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานในยุคปัจจุบัน

แนวทางการพัฒนาวิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดทำแผนกำลังคนที่ควรต้องใช้คนอย่างเต็มความสามารถจากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญที่มี และกำหนดการคัดเลือกคนให้ตรงกับงานด้วยการสร้างวิธีการ เครื่องมือ การทดสอบที่วัดคุณสมบัติของคนที่เหมาะสมที่สุด โดยมีวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกัน และมีการประเมินผลการทดลองงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และกำหนดเข้าสู่ศูนย์การพัฒนาการเรียนรู้ ผ่านการวัดประเมินด้านคุณสมบัติที่เข้ามา โดยทำการวัดประเมินศักยภาพเป็นแผนงานที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนด (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 01, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 02 ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันยังไม่มีแนวคิดเปลี่ยนแปลง เพราะคิดว่ารูปแบบเดิมยังเหมาะสม ใช้ได้อยู่ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 02, สัมภาษณ์, 12 มิถุนายน 2561)

HR 03 ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัทมีการเตรียมการโดยการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม มีทักษะการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าเดิม รวมทั้งต้องเตรียมความพร้อมของทีมสรรหาให้มีความพร้อม มีทักษะ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถได้ตรงตามงานที่ทำ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 03, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 04 ให้สัมภาษณ์ว่า จะมีการจัดการอบรม และสัมมนาเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรของกิจการ การคัดเลือกและพิจารณารับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยดูจากความสามารถด้านภาษา ด้านคอมพิวเตอร์ และด้านประสบการณ์ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 04, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2561)

HR 05 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่มีการปรับปรุง บริษัทได้จัดเตรียมบุคลากรไว้แล้ว เพราะบุคลากรของบริษัทเดิมเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอยู่แล้ว (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 05, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 06 ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่มีความคิดเห็นที่จะปรับปรุงแก้ไข (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 06, สัมภาษณ์, 19 มิถุนายน 2561)

HR 07 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้รูปแบบเดิมไปก่อน แต่มองว่า EEC เป็นโอกาสในการเพิ่มตัวเลือกด้านบุคลากรที่ดีขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 07, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2561)

HR 08 ให้สัมภาษณ์ว่า 1. ศึกษาความต้องการแรงงานในตลาด 2. ศึกษาสำรวจอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 08, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2561)

HR 09 ให้สัมภาษณ์ว่า การเปิดรับความคิดริเริ่มและการให้บุคลากรขององค์กรพัฒนาก้าวไปพร้อมกับประเทศอื่น ๆ เปิดโลกของความคิดให้ยอมรับการเจริญของเทคโนโลยี

อื่น ๆ เปิดรับวิธีการคัดสรรในรูปแบบต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น นำเทคโนโลยีมาเพื่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์รองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 09, สัมภาษณ์,
26 มิถุนายน 2561)

HR 10 ให้สัมภาษณ์ว่า เป็นพันธมิตรกับสถานศึกษามากขึ้น เพื่อเข้าถึง Candidate ได้
อย่างรวดเร็ว (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 10, สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2561)

HR 11 ให้สัมภาษณ์ว่า เนื่องจากบริษัท ๆ เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ยังไม่มีนโยบายใดเป็นพิเศษ
(ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 11, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2561)

HR 12 ให้สัมภาษณ์ว่า เน้นเชิงรุก เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านสถาบันต่าง ๆ ที่เป็น
กลุ่มเป้าหมายและเปิดโรงงานให้บุคคลที่ต้องการสมัครได้เดินดูการผลิตโดยรวมของโรงงาน
(ปัจจุบันบริษัทกำลังทดลองใช้งาน) (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 12, สัมภาษณ์, 4 กรกฎาคม 2561)

HR 13 ให้สัมภาษณ์ว่า ยังไม่มีแนวทางเชิงนโยบาย (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 13, สัมภาษณ์,
9 กรกฎาคม 2561)

HR 14 ให้สัมภาษณ์ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นส่วนงานที่สำคัญของแผนก
ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้บริหาร ในการมีส่วน
ในการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคคลกรที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการ
เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องหาหลักการและเทคนิคใหม่ ๆ ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพื่อคัดเลือก
คนที่เหมาะสมกับงาน ทีมงาน และองค์กร (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 14, สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2561)

HR 15 ให้สัมภาษณ์ว่า ใช้เอเจนซี่ให้น้อยที่สุดเพราะมีค่าบริการ (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 15,
สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

HR 16 ให้สัมภาษณ์ว่า เร่งติดต่อสหกิจศึกษาเพื่อเปิดรับพนักงานหรือนักศึกษาใหม่
(ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 16, สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2561)

ตารางที่ 16 การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ 3.2

แนวคิดที่จะแก้ไข/ปรับปรุง/ เปลี่ยนแปลง/ เตรียมการ เพื่อให้แนวทาง/ วิธีการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อมี ประสิทธิภาพสูงสุด	รหัส																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
ไม่มีการปรับปรุง		✓			✓	✓	✓				✓		✓		✓			7	41.17
ฝึกอบรม/ พัฒนาทักษะแก่ บุคลากรภายใน	✓		✓	✓													✓	4	23.52
หาวิธีการสรรหารูปแบบใหม่ ๆ									✓					✓				2	11.76
สรรหาผ่านสถานศึกษา										✓		✓					✓	3	17.65
ศึกษาความต้องการของ ตลาดแรงงาน								✓										1	5.88
ปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม																	✓	1	5.88

หมายเหตุ 1, ไม่มีการปรับปรุง, ฝึกอบรม/ พัฒนาทักษะแก่บุคลากรภายใน, 2, หาวิธีการสรรหารูปแบบใหม่ ๆ, 3, สรรหาผ่านสถานศึกษา, 4, ศึกษาความต้องการของตลาดแรงงาน, 5, ปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม,

จากตารางที่ 16 ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย

1. ด้านไม่มีการปรับปรุง มีความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 41.17 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีแนวคิดเปลี่ยนแปลง เพราะคิดว่ารูปแบบเดิมยังเหมาะสม ใช้ได้อยู่ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านฝึกอบรม/พัฒนาทักษะแก่บุคลากรภายใน มีความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 23.52 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนมีการจัดการอบรม และสัมมนาเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรภายใน และเตรียมความพร้อมของผู้ที่มีหน้าที่สรรหาและคัดเลือกให้มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ที่ดี เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถได้ตรงตามตำแหน่งงาน
3. ด้านสรรหาผ่านสถานศึกษา มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนมีแนวคิดที่จะสรรหาผู้สมัครจากสถานศึกษามากขึ้น เพื่อให้เข้าถึงผู้สมัครได้อย่างรวดเร็ว
4. ด้านหาวิธีการสรรหารูปแบบใหม่ ๆ มีความถี่ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.76 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนมีการเปิดรับความคิดเห็นริเริ่มของบุคลากรมากขึ้น เพื่อหาวิธีการสรรหาในรูปแบบใหม่ ๆ รวมทั้งเทคนิคใหม่ ๆ ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครด้วย เพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงานที่สุด
5. ด้านศึกษาความต้องการของตลาดแรงงานและด้านปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม มีความถี่ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการบางส่วนมีแนวคิดที่จะศึกษาความต้องการของตลาดแรงงาน และสำรวจอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานเพื่อปรับค่าแรงให้สอดคล้องกับสมรรถนะของฝีมือแรงงานด้วย

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (สำหรับเจ้าหน้าที่กรมแรงงาน ในเขตภาคตะวันออก)

คำถามข้อที่ 3.1 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ดูแลในการส่งเสริมหรือสนับสนุนด้านแรงงานแก่ภาคอุตสาหกรรม ท่านคิดว่าจะมีการเตรียมการรองรับการเข้าสู่เขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกมีลักษณะอย่างไร

HR 17 ให้สัมภาษณ์ว่า มีการเตรียมการดังนี้

1. การส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานทักษะฝีมือ ให้เป็นบุคลากรที่มีผลิตภาพแรงงาน ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ การสร้างความสมดุลของคุณภาพงานและผลตอบแทนแรงงานของสถานประกอบการแต่ละที่ได้กำหนดไว้

2. การส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยจัดการวัดประเมินทักษะฝีมือแรงงานแก่ผู้ที่มีความสนใจในการขอเข้ารับการรับรองทักษะฝีมือของตนเอง

3. การสำรวจความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรมเดิมในพื้นที่ และการสำรวจความต้องการของนักลงทุนที่เข้ามาในการลงทุนเพิ่มในภาคอุตสาหกรรมใหม่

4. การเชื่อมโยงเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐกิจในด้านต่าง ๆ และการเชื่อมโยงภาคการศึกษาในการผลิตคนเข้าสู่ตลาด (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 17, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2561)

สรุปผลการสัมภาษณ์ ในฐานะผู้ดูแลด้านแรงงานแก่ภาคอุตสาหกรรม จะมีการเตรียมการรองรับการเข้าสู่เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานทักษะฝีมือ ให้ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ 2) จัดให้มีการวัดประเมินทักษะฝีมือแรงงานแก่ผู้ที่มีความสนใจในการขอเข้ารับการรับรองทักษะฝีมือของตนเอง 3) สำรวจความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรมเดิมในพื้นที่ และการสำรวจความต้องการของนักลงทุนที่เข้ามาลงทุนใหม่ 4) การเชื่อมโยงเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐกิจและภาคการศึกษาในการผลิตคนเข้าสู่ตลาด

คำถามข้อที่ 3.2 ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของภาคอุตสาหกรรมที่อยู่ในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ควรเป็นอย่างไร

HR 17 ให้สัมภาษณ์ว่า ในส่วนของสำนักงานแรงงานจังหวัด และหน่วยงานภายในทั้ง 4 ภารกิจ รวมถึงสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอำนาจการนโยบายและแผน ขับเคลื่อนการพัฒนาฝีมือแรงงานให้ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการหรือภาคธุรกิจ เพื่อเตรียมพร้อมยอมรับต่อฝีมือแรงงานขณะที่ผู้ประกอบการต้องมีส่วนร่วมต่อการส่งเสริม โดยการปรับค่าแรงให้สอดคล้องกับสมรรถนะของฝีมือแรงงานตามที่ได้ประเมินศักยภาพแล้ว ดังนั้น สำหรับการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องพิจารณาคุณสมบัติของลูกจ้าง ความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ และการคัดเลือกคนเข้าทำงานควรมีการพิจารณาอย่างไร ดังต่อไปนี้

สำหรับด้านสายการผลิต ซึ่งเป็นแรงงานฝีมือ

1. กลุ่มคนที่ผ่านการวัดระดับที่ต้องจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรมชาติสูงกว่าโครงสร้างของหน่วยงาน

2. กลุ่มผู้สมัครที่เป็นแรงงานทั่วไป ยังไม่รับการประเมินผลตอบแทนเป็นไปตามกฎหมายในอัตราแรงงานขั้นต่ำ

สำหรับด้านออฟฟิศหรือการบริหารจัดการ

1. บุคลากรในส่วนของผู้ที่เป็นผู้มีหน้าที่สรรหาและการคัดเลือกต้องมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ความต้องการแรงงานของสายงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน โครงสร้าง ตามตำแหน่งหน้าที่ต้องชัดเจน และผลตอบแทนที่สอดคล้องกับตลาด

2. แผนการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในการสร้างศักยภาพของคนให้เพิ่มขึ้น รวมถึงเมื่อมีการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว บุคลากรไม่สามารถรองรับต่อการทำงาน จำเป็นต้องมีเพื่อแก้ปัญหาคงไม่ตรงกับงาน

3. มีการกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์กรที่สร้างผลกำไรจากผลิตภาพของแรงงานขององค์กร

4. การเชื่อมโยงเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐกิจในด้านต่าง ๆ และการเชื่อมโยงภาคการศึกษาในการผลิตคนเข้าสู่ตลาด (ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 17, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2561)

สรุปผลการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะมีดังนี้ สำนักงานแรงงานจังหวัด และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องสนับสนุนการพัฒนาฝีมือแรงงานให้ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการหรือภาครัฐกิจ ขณะที่ผู้ประกอบการต้องมีส่วนร่วมต่อการส่งเสริม โดยการปรับค่าแรงให้สอดคล้องกับสมรรถนะของฝีมือแรงงานตามที่ได้ประเมินศักยภาพแล้ว

สรุปผลการสัมภาษณ์

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 17 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ในส่วนที่ 2 มาสรุปผล เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ดังนี้

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบคำสัมภาษณ์กับความสอดคล้องงานวิจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
สภาพปัจจุบัน ท่านมีปัญหหรืออุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านอย่างไร																			
1. การสรรหาและคัดเลือก ไม่โปร่งใส หรือไม่ ยุติธรรม หรือใช้ระบบ อุปถัมภ์																		0	0.00
2. จำนวนผู้สมัครไม่ได้ ตามเกณฑ์			✓	✓														2	11.76
3. การประชาสัมพันธ์รับ สมัครน้อย หรือไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย																		0	0.00
4. ใช้วิธีการหรือช่องทาง การสรรหารูปแบบเดิม ๆ																		0	0.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
5. คุณสมบัติและ ประสบการณ์ของผู้สมัคร ไม่ตรงตามตำแหน่ง	✓			✓					✓	✓	✓	✓					✓	7	41.17
6. ตำแหน่งงานที่มีความ ชำนาญเฉพาะทางเป็นที่ ต้องการของตลาด แรงงานสูง หรือสรรหา ผู้สมัครได้ยาก	✓		✓					✓					✓			✓	✓	6	35.29
7. ที่ตั้งของสถาน ประกอบการอยู่ห่างไกล หรือไม่มีรถโดยสารประจำ ทางผ่าน				✓					✓									2	11.76

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
ท่านมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านอย่างไร																			
1. การวางแผนทรัพยากร มนุษย์และระบบการ สรรหาจัดเจนการ/ การวางแผนความต้องการ กำลังคน							✓	✓			✓			✓				4	23.52
2. กำหนดตำแหน่งที่ ต้องการเปิดรับสมัคร/ การกำหนดคุณสมบัติของ ผู้สมัคร/ รวบรวมข้อมูล ได้จากวิเคราะห์งาน							✓	✓										2	11.76

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
3. ผู้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการพิจารณา คัดเลือกผู้สมัคร									✓							✓		2	11.76
4. กำหนดวิธีการสรรหา/ ช่องทางหรือการ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ที่หลากหลาย	✓		✓	✓		✓		✓			✓					✓		7	41.17
5. ดำเนินการสรรหา ตามวิธีที่กำหนดไว้	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓							9	52.94
6. ทดสอบความรู้ เฉพาะทาง/ การสัมภาษณ์/ ทดลองงาน	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		12	70.58
7. ประเมินผล							✓	✓				✓						3	17.65

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
ท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอย่างไร																			
1. วุฒิการศึกษาตรงตาม สายงาน		✓		✓		✓												3	17.65
2. ประสบการณ์การทำงาน ตรงตามตำแหน่งงาน	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓						✓	8	47.06
3. ความรู้ความสามารถ และทักษะทางวิชาชีพตรง ตามตำแหน่งงาน			✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓				✓		8	47.06
4. ทักษะคิด จริยธรรม และ ความสามารถในการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น						✓	✓		✓								✓	4	23.52
5. คุณลักษณะส่วนบุคคล และบุคลิกภาพ						✓		✓	✓									3	17.65

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
6. ผลการสอบข้อเขียน/ ผลการสอบปฏิบัติ/ การ ประเมินผลจากใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์	✓						✓			✓			✓	✓				5	29.41
บริษัทของท่านนำระบบการสรรหาแบบ Head hunter เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์หรือไม่																			
1. ใช้บริการ Head hunter เมื่อต้องการตำแหน่งระดับ บริหารที่เป็นหัวหน้างาน ขึ้นไปหรือตำแหน่ง เฉพาะทาง							✓					✓		✓		✓		4	23.52
2. การสรรหาคำเนินการ ได้รวดเร็ว		✓					✓		✓					✓	✓			5	29.41

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
3. ค่าใช้จ่ายค่าบริการ สรรหาสูง			✓	✓	✓	✓		✓				✓						6	35.29
บริษัทของท่านมีแนวทาง/ วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกอย่างไร																			
1. วางแผนระบบการสรร หาให้เป็นมาตรฐานและ ชัดเจน																		0	0.00
2. บุคลากรมีส่วนร่วมใน การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งงาน																		0	0.00
3. สรรหาบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ และทักษะตรงตาม ตำแหน่งงาน					✓													1	5.88

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
4. จัดฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะบุคลากรและ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	✓							✓						✓				3	17.65
5. พัฒนารูปแบบการจ่าย ค่าตอบแทนและสวัสดิการ														✓				1	5.88
6. สรรหาและคัดเลือก บุคลากรโดยใช้ระบบ คุณธรรม																		0	0.00
7. ประเมินทิศผู้ปฏิบัติงาน ใหม่ให้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และทักษะการ ปฏิบัติงาน																		0	0.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
8. เพิ่มช่องทาง ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ที่หลากหลาย				✓				✓				✓						3	17.65
9. สร้างเครือข่ายในการ สรรหาและคัดเลือกบุคคล ให้เพิ่มมากขึ้น		✓	✓														✓	3	17.65
10. ทดสอบทักษะ หรือ สอบวัดความรู้ ความ สามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน																		0	0.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ	
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17			
บริษัทของท่านมีแนวคิดที่จะแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือเตรียมการอย่างไรบ้างเพื่อให้แนวทาง/ วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกมีประสิทธิภาพสูงสุด																				
1. จัดฝึกอบรมและพัฒนา ความพร้อมของบุคลากร และทีมสรรหา	✓	✓																2	11.76	
2. เพิ่มความสามารถด้าน ภาษาต่างประเทศเป็น เกณฑ์ในการคัดเลือก บุคลากร		✓																1	5.88	
3. ศึกษาความต้องการของ ตลาดแรงงานและอัตรา ค่าจ้างในตลาดแรงงาน							✓											1	5.88	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สภาพปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	รหัส/ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)																	ความถี่	ร้อยละ
	HR 01	HR 02	HR 03	HR 04	HR 05	HR 06	HR 07	HR 08	HR 09	HR 10	HR 11	HR 12	HR 13	HR 14	HR 15	HR 16	HR 17		
4. ใ้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการหาช่องทางการสรรร หาและคัดเลือกบุคลากร ใหม่ ๆ									✓					✓				2	11.76
5. สร้างเครือข่ายในการ สรรหาบุคคลให้เพิ่ม มากขึ้น										✓		✓			✓	✓		4	23.52

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีสภาพปัจจุบันของปัญหาหรืออุปสรรคในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้สมัครไม่ตรงตามตำแหน่ง มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 7 คิดเป็นร้อยละ 41.17
2. ด้านตำแหน่งงานที่มีความชำนาญเฉพาะทางเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานสูง หรือสรรหาผู้สมัครได้ยาก มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 6 คิดเป็นร้อยละ 35.39
3. ด้านจำนวนผู้สมัครไม่ได้ตามเกณฑ์ และด้านที่ตั้งของสถานประกอบการอยู่ห่างไกล หรือไม่มีรถโดยสารประจำทางผ่าน มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.76

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี พบว่า มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านทดสอบความรู้เฉพาะทาง/ การสัมภาษณ์/ ทดลองงาน มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 12 คิดเป็นร้อยละ 70.58
2. ด้านดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 9 คิดเป็นร้อยละ 53.94
3. ด้านกำหนดวิธีการสรรหา/ ช่องทางหรือการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 7 คิดเป็นร้อยละ 41.17
4. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และด้านระบบการสรรหาชัดเจนการ/การวางแผนความต้องการกำลังคน มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 23.52
5. ด้านประเมินผล มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65
6. ด้านกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร/ การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร/ รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และด้านผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัคร มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.7

เกณฑ์ในการพิจารณาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี พบว่า มีเกณฑ์ในการพิจารณาที่คล้ายคลึงกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านประสบการณ์การทำงานตรงตามตำแหน่งงาน และด้านความรู้ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพตรงตามตำแหน่งงาน มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 8 คิดเป็นร้อยละ 47.06

2. ด้านผลการสอบข้อเขียน/ ผลการสอบปฏิบัติ/ การประเมินผลจากใบสมัครหรือการสัมภาษณ์ มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 29.41

3. ด้านทัศนคติ จริยธรรม และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 23.52

4. ด้านวุฒิการศึกษาตรงตามสายงาน และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและบุคลิกภาพ มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65

การนำระบบการสรรหาแบบ Head hunter เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า

1. ด้านค่าใช้จ่ายค่าบริการสรรหาสูง มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 6 คิดเป็นร้อยละ 35.29

2. ด้านการสรรหาคำเนิการได้รวดเร็ว มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 29.41

3. ด้านใช้บริการ Head hunter เมื่อต้องการตำแหน่งระดับบริหารที่เป็นหัวหน้างาน ขึ้นไปหรือตำแหน่งเฉพาะทาง มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 23.52

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ในส่วนที่ 3 มาสรุปผล เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ได้ดังนี้ จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม หรือตัวแทนผู้ประกอบการที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะบุคลากรและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ด้านเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย และด้านสร้างเครือข่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 3 คิดเป็นร้อยละ 17.65

2. สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการและทักษะตรงตาม มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.88

แนวคิดที่จะแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือเตรียมการเพื่อให้แนวทาง/วิธีการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกมี ประสิทธิภาพสูงสุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านสร้างเครือข่ายในการสรรหาบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ ข้อมูล เท่ากับ 4 คิดเป็นร้อยละ 23.52
2. ด้านจัดฝึกอบรมและพัฒนาความพร้อมของบุคลากรและทีมสรรหา และด้านให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการหาช่องทางการสรรหาและคัดเลือก บุคลากรใหม่ ๆ มีคะแนนความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 2 คิดเป็นร้อยละ 11.76
3. ด้านเพิ่มความสามารถด้านภาษาต่างประเทศเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร และ ด้านศึกษาความต้องการของตลาดแรงงานและอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน มีคะแนนความคิดเห็น ของผู้ให้ข้อมูล เท่ากับ 1 คิดเป็นร้อยละ 5.88

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับ การเปลี่ยนแปลงต่อเขตระเบียบงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ของผู้ประกอบการใน ภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ 2) เพื่อทราบ แนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อเขต ระเบียบงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดังนั้นการวิเคราะห์ ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) สรุปผลการศึกษาดังนี้

สรุปผล

1. ปัจจัยส่วนบุคคล จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด รวม 17 คน จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 10 คน ร้อยละ 58.82 จำแนกตามอายุ โดยส่วนใหญ่มีอายุ 41.50 ปี มากที่สุด จำนวน 8 คน ร้อยละ 47.05 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 11 คน ร้อยละ 64.70 จำแนกตามตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน ปัจจุบันเป็นระดับผู้จัดการมากที่สุด จำนวน 7 คน ร้อยละ 41.18 จำแนกตามอายุงาน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 11-20 ปี มากที่สุด จำนวน 8 คน ร้อยละ 47.05

2. ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรีโดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านตลาดแรงงาน มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านคุณสมบัติของผู้สมัคร ด้าน ประสิทธิภาพ ด้านความชำนาญ ด้านสถานที่ตั้งบริษัท ด้านทักษะงาน ด้านการปลอมแปลงเอกสาร ด้านผู้สัมภาษณ์และการประเมินผลการสัมภาษณ์ และด้านช่องทางการสรรหา ตามลำดับ

3. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการใน ภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้าน สัมภาษณ์ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านประกาศรับสมัครงาน ด้านทดสอบข้อเขียน/ ภาคปฏิบัติ ด้านคัดเลือกใบสมัคร/ ตรวจสอบประวัติ ด้านทำสัญญาจ้าง ด้านกำหนดวันเริ่มงาน ด้านรับใบ ร้องขอพนักงานและด้านตรวจสอบสุขภาพ และด้านออกแบบ Job description ตามลำดับ

4. เกณฑ์ในการพิจารณาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านประสบการณ์ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรู้/ ความสามารถ ด้านผลการสอบข้อเขียน/ ภาควิชาปฏิบัติ ด้านอายุ ด้านวุฒิการศึกษา ด้านความชำนาญ/ ทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านที่พัก ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและด้านความถี่ของการเปลี่ยนงาน ตามลำดับ

5. การนำระบบการสรรหาแบบ Head hunter เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านไม่ใช้บริการ Head hunter มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านใช้บริการ Head hunter

6. แนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านไม่มีแนวทาง มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเพิ่มช่องทางการสรรหา ด้านส่งเสริมการเรียนรู้/ พัฒนา ด้านความสามารถทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ด้านรับแรงงานต่างชาติ ด้านเพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์ และด้านวางแผนการสรรหาก่อนมีตำแหน่งว่าง ตามลำดับ

7. แนวคิดที่จะแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือเตรียมการ เพื่อให้แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกมีประสิทธิภาพสูงสุด ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านไม่มีการปรับปรุง มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านฝึกอบรม/ พัฒนาทักษะแก่บุคลากรภายใน ด้านสรรหาผ่านสถานศึกษา ด้านหาวิธีการสรรหารูปแบบใหม่ ๆ ด้านศึกษาความต้องการของตลาดแรงงาน และด้านปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสม ตามลำดับ

8. ปัญหาและอุปสรรคด้านแรงงานของภาคอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรีของเจ้าหน้าที่กรมแรงงาน มีดังนี้ การขาดแคลนจำนวนแรงงาน โดยเฉพาะด้านสายการผลิต คุณสมบัติของบุคลากรไม่ตรงกับสายงาน และปัญหาด้านศักยภาพของบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ

9. เจ้าหน้าที่กรมแรงงานมีส่วนช่วยผลักดันและส่งเสริมให้แก่ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจ ในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาด้านแรงงานด้วยวิธีการ ดังนี้ 1) การส่งเสริมของกระทรวงแรงงาน ให้แก่ภาคอุตสาหกรรม โดยมีภารกิจ 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานประกันสังคม สำนักงานคุ้มครองสวัสดิการและแรงงาน สำนักงานจัดหางาน สำนักงานพัฒนาฝีมือและมาตรฐานแรงงาน และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานอำนวยการนโยบายและแผน 2) ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำแก่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้แก่ การส่งเสริมการให้ความรู้ ด้านการฝึกอบรม

การให้การช่วยเหลือและสนับสนุนในเชิงนโยบายต่าง ๆ 3) ปรับปรุง/ ออกกฎหมายเพื่อเป็นการ
แก้ปัญหาของภาคแรงงานทั้งในภาคลูกจ้างและภาคธุรกิจ

10. เจ้าหน้าที่กรมแรงงานมีการเตรียมการรองรับการเข้าสู่เขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาค
ตะวันออก ดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานทักษะฝีมือ ให้ตรงกับความต้องการของภาค
ธุรกิจ 2) จัดให้มีการวัดประเมินทักษะฝีมือแรงงานแก่ผู้ที่มีความสนใจในการขอเข้ารับการรับรอง
ทักษะฝีมือของตนเอง 3) สำรวจความต้องการแรงงานของภาคอุตสาหกรรมเดิมในพื้นที่ และการ
สำรวจความต้องการของนักลงทุนที่เข้ามาลงทุนใหม่ 4) การเชื่อมโยงเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในด้าน
ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐกิจ และภาคการศึกษาในการผลิตคนเข้าสู่ตลาด

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อ
เขตระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี
เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่
ในปัจจุบันของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย
จากมากไปหาน้อย คือ ด้านตลาดแรงงาน มากที่สุด เนื่องจากบางตำแหน่งที่เป็นความต้องการของ
ตลาดแรงงาน แต่มีผู้ที่เรียนจบมาในสาขาวิชาที่ตรงกับสายงานน้อย หรือมีความรู้ตรงตามสายงาน
น้อย เช่น วิศวกร ล่าม เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวีณา เอื้อแท้ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับภาคเอกชน
พบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือ มีการใช้วิธีการสรรหาหลาย
ช่องทาง จุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือ การสรรหาบุคคลแบบ
เฉพาะกลุ่ม ทำให้สรรหาได้ยาก

รองลงมา คือ ด้านคุณสมบัติของผู้สมัคร เนื่องจากคุณสมบัติส่วนใหญ่ของผู้สมัครที่เข้า
มาสมัครงานไม่ตรงตามกำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของลินา พอนมาเจติ (2555) ได้ทำการศึกษา
เรื่อง สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
แห่งชาติลาว พบว่า สภาพปัญหาการสรรหาบุคลากร ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ การได้บุคลากรเข้า
ทำงานตามคุณสมบัติที่กำหนด รองลงมา คือ การคัดเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่
สอดคล้องกับตำแหน่ง และข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์รับสมัคร ด้วยวิธีการที่
หลากหลายตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การสรรหาบุคลากรเข้าทำงานยังไม่มีคามโปร่งใส

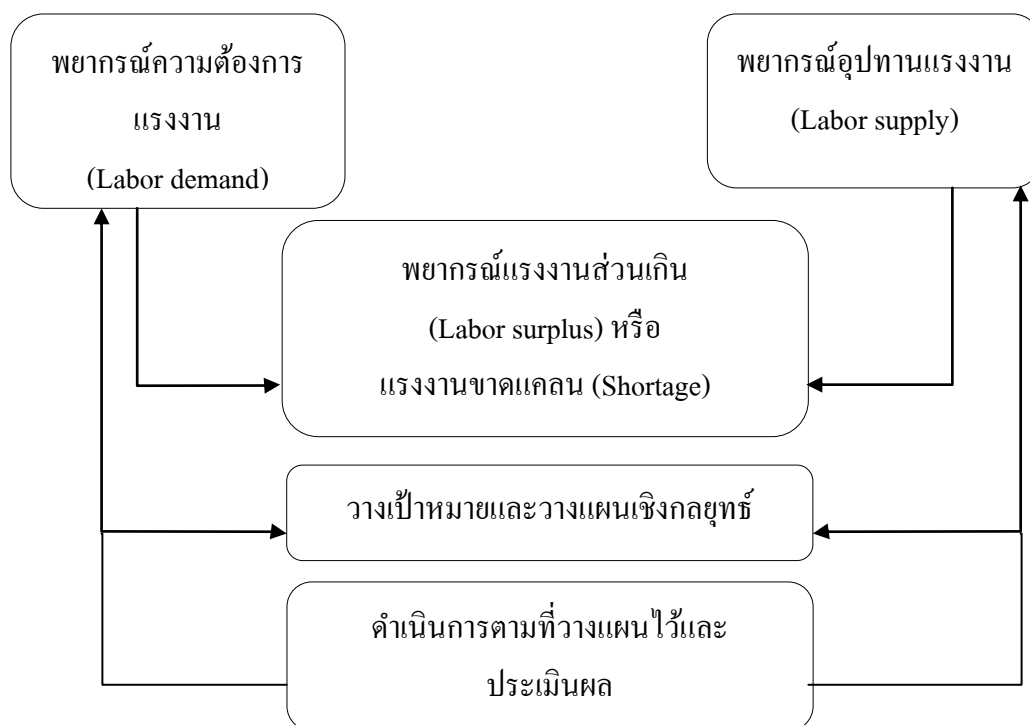
ยุติธรรมเพียงพอ ส่วนระบบวิธีการสรรหานั้นอาจเป็นเพราะยังไม่มีระบบการสรรหาที่ชัดเจน และขาดการประชาสัมพันธ์รับสมัครที่หลากหลายจึงทำให้เกิดปัญหาตามมา

2. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการใน

ภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี คือ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ มากที่สุด โดยนักผู้สมัครมาสัมภาษณ์ และสังเกตพฤติกรรม

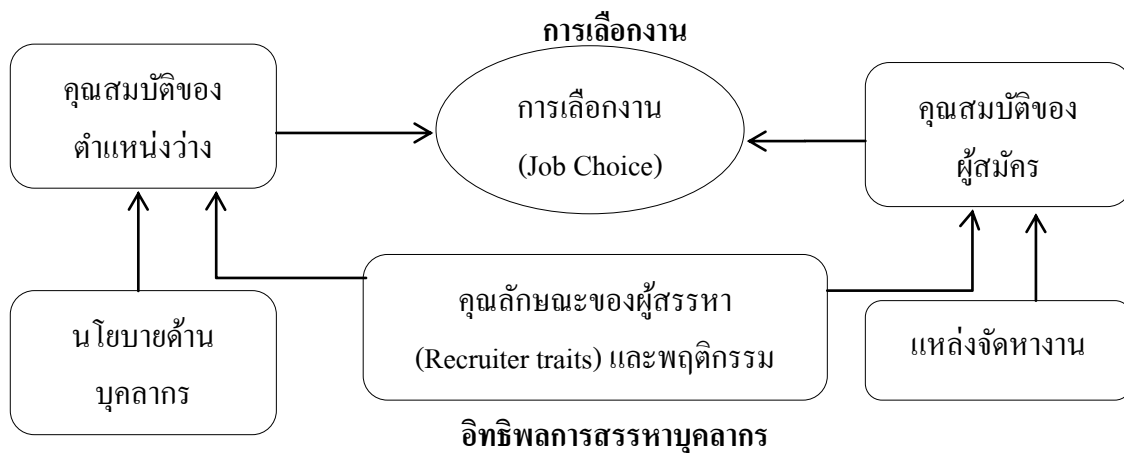
ระหว่างสัมภาษณ์ โดยมีผู้จัดการเป็นผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะมีการถามคำถามเชิงทั่วไปและเชิงเทคนิค บางสถานประกอบการจะมีการสัมภาษณ์รอบสุดท้ายกับผู้บริหาร เมื่อผู้สมัครผ่านการสัมภาษณ์เบื้องต้นแล้ว ก่อนสรุปผลการสัมภาษณ์แล้วแจ้งให้ผู้สมัครทราบ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการสอบข้อเขียนเพื่อวัดระดับความรู้ และการสอบภาคปฏิบัติหรือทดสอบความรู้เฉพาะทาง เพื่อทดสอบความสามารถเกี่ยวกับลักษณะงาน เพื่อนำผลไปพิจารณาคัดเลือกเข้าทำงานต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉริยา ชื่นเจริญวงศ์ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการสรรหาและเลือกสรรครูโรงเรียนอนุบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า จากการศึกษากระบวนการสรรหาและเลือกสรรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในกรุงเทพมหานคร มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ ด้านแผนกำลังคน ด้านการคัดเลือก ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการทดลองปฏิบัติงานและด้านการประเมินผลทดลองการปฏิบัติงาน โดยจะให้ความสำคัญด้านการวางแผนด้านกำลังคนมากที่สุด มีการกำหนดความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ ตรงตามตำแหน่งงานที่จะปฏิบัติหน้าที่ครูอย่างเพียงพอ และเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยจะมีการสำรวจความต้องการด้านบุคลากรทั้งในด้านคุณสมบัติและจำนวนที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดแผนการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ส่วนด้านการประเมินผลทดลองการปฏิบัติงาน จะกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ทำการประเมินให้ทราบอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัคร และ 5) ช่องทางการสมัคร ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก ซึ่งควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้สามารถวัดความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) เกณฑ์การตัดสินใจ โดยใช้

การวัด (Measurement) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ การประเมินจากใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์ 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรเศรษฐ์ บัวดอก (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถานประกอบการในเขตอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ให้ความสำคัญด้านกระบวนการสรรหา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก การสรรหาบุคลากรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถหาคนที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ได้ตามเวลาที่กำหนด โดยที่มีต้นทุนในการสรรหาไม่มากเกินไป หากการสรรหาไม่มีระบบ ผลสุดท้ายองค์กรอาจมีปัญหากับการดำเนินงานขององค์กรได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสอาด บรรณเจตฤทธิ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของธุรกิจ โลจิสติกส์ภาคบริการ เขตภาคกลางในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรเป็นเลิศส่งผลต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของธุรกิจอุตสาหกรรม โลจิสติกส์ภาคบริการ เขตภาคกลางในประเทศไทย โดยมีการนำวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในมาใช้ โดยการประกาศรับสมัครจากพนักงานภายในองค์กร ตำแหน่งที่ยังมีการรับสมัครจากภายในนั้นส่วนใหญ่ เป็นตำแหน่งที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่นิยมนำวิธีการสรรหาจากภายใน สำหรับการสรรหาจากภายนอก ส่วนใหญ่จะเป็นการแนะนำจากพนักงานปัจจุบันให้มาสมัครและวิธีการสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครด้วยตนเอง โดยวิธีการดังกล่าวข้างต้นนั้นมักนิยมใช้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ ส่วนระดับหัวหน้าหน่วยงานมักจะใช้วิธีการที่บุคคลภายนอกเป็นผู้แนะนำ ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะนำเอาสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ มาใช้สรรหาบุคลากรจากภายนอก การคัดเลือกนิยมใช้วิธีการในการคัดเลือกบุคลากร โดยวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือวิธี การทดสอบความถนัดหรือความชำนาญในงาน รองลงมาคือ การทดสอบความรู้เฉพาะทางของตำแหน่งงานนั้น และการทดสอบความสามารถทางสถิติปัญญา และการสัมภาษณ์ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกนั้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแนวคิดของ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2010) ที่กล่าวถึง กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า การพยากรณ์ (Forecasting) ถือเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผน ดังภาพที่ 10 ในการคาดการณ์ของบุคลากร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พยายามที่จะหาอุปทาน (Supply) และความต้องการ (Demand) ประเภทต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์



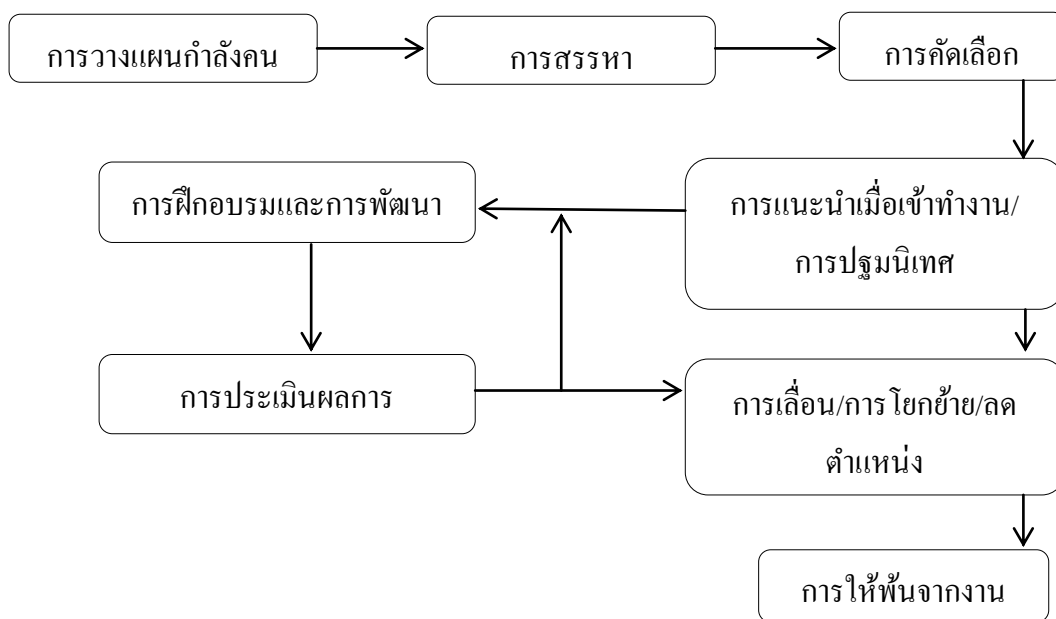
ภาพที่ 10 ประยุกต์กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Noe et al., 2010)

และยังสอดคล้องกับทฤษฎีแนวคิดของ Noe et al. (2010) ที่กล่าวถึง กระบวนการสรรหาไว้ว่า ผู้สรรหาให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทเมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์แล้ว (การสัมภาษณ์เน้นทั้งการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร) ผู้สมัครจำข้อมูลได้ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหาขององค์กร หลังจากสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์แล้ว ในท้ายที่สุด ผู้สมัครจะตอบสนองเชิงบวกต่อการสัมภาษณ์ โครงสร้างสูงและแม่นยำ ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงสุดในการคัดกรอง ดังภาพที่ 11



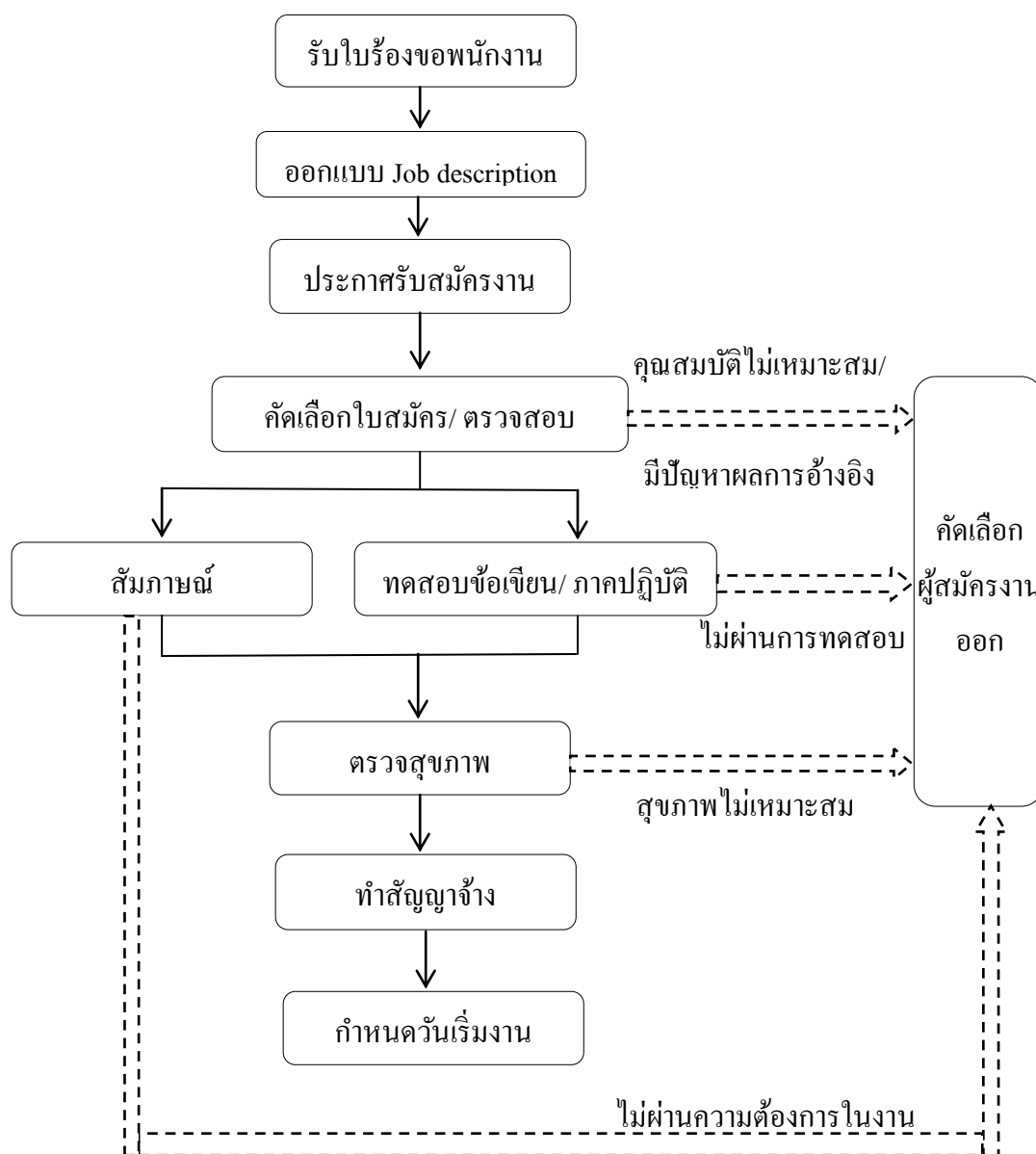
ภาพที่ 11 ประยุกต์ภาพรวมของการเลือกงานและกระบวนการสรรหา (Noe et al., 2010)

ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ใช้ในการดำเนินงานในปัจจุบัน ได้ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ใช้ในการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยประยุกต์กับแนวคิดทฤษฎีของ จำแลง แสงจันทร์ (2547) ได้ดังภาพที่ 13



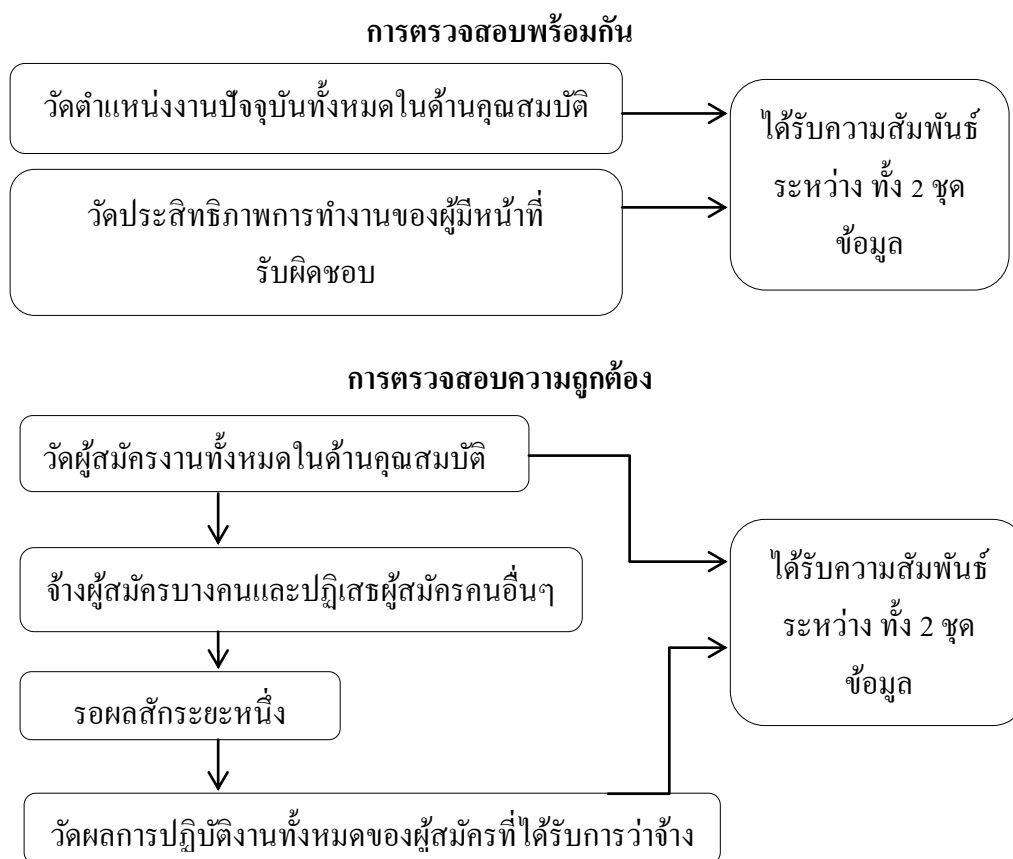
ภาพที่ 13 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

3. เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สมัครของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ประสบการณ์การทำงานตรงตามตำแหน่งงานเป็น

เกณฑ์ในการคัดเลือก มากที่สุด และพิจารณาคัดเลือกผู้สมัคร โดยใช้ความรู้ ความสามารถของ ผู้สมัคร ผลการสอบข้อเขียนและผลการสอบปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกลำดับถัดมาด้วย โดย พิจารณาจากประสบการณ์การทำงานตรงตามตำแหน่งงานก่อนเป็นลำดับแรก พิจารณาความรู้ ความสามารถที่ตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการ รวมทั้งความสามารถพิเศษเฉพาะทาง และ ผลการสอบข้อเขียนหรือผลการทดสอบภาคปฏิบัติของผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์จะถูกนำมาพิจารณา คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานด้วย ส่วนอายุและความชำนาญ/ ทักษะ ถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือกใน บางตำแหน่งงาน เนื่องจากบางตำแหน่งต้องใช้ทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ ช่าง และต้องมีการจำกัดอายุเพื่อความเหมาะสมในการปฏิบัติงานบางตำแหน่ง สอดคล้องกับ งานวิจัยของพิชชานันท์ พินิจธนภาคย์ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การสรรหาและการคัดเลือก บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายของธนาคารพาณิชย์ไทยและต่างประเทศ พบว่า เกณฑ์ในการคัดเลือก บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชันวายของธนาคารพาณิชย์โดยจำแนกตามสัญชาติและขนาดของธนาคาร พาณิชย์ ทั้งหมดให้ความสำคัญอยู่ในระดับสูง และหากจำแนกตามสัญชาติของธนาคารพาณิชย์จะ พบว่า ธนาคารพาณิชย์สัญชาติไทยและธนาคารสัญชาติต่างประเทศให้ความสำคัญกับเรื่อง การ ทำงานเป็นทีม ได้เป็นอย่างดี ที่เหมือนกัน และธนาคารพาณิชย์สัญชาติไทยจะเลือก รับฟังความ คิดเห็นของบุคคลอื่น และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความรับผิดชอบ และทุ่มเทให้กับ งานมากที่สุด ส่วนธนาคารพาณิชย์สัญชาติต่างประเทศจะให้ความสำคัญต่อวุฒิการศึกษามากที่สุด และหากจำแนกตามขนาดของธนาคารพาณิชย์จะพบว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กจะให้ความสำคัญ ต่อวุฒิการศึกษา ส่วนธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางจะให้ความสำคัญต่อความเท่าเทียมทางเพศ การมี ความรับผิดชอบ และทุ่มเทให้กับงาน ส่วนธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญต่อ การ ทำงานเป็นทีม ได้เป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรเศรษฐ์ บัวดอก (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรของสถานประกอบการในเขตอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาน ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ให้ความสำคัญด้านเกณฑ์ การคัดเลือก อยู่ในระดับมาก เนื่องจากลักษณะการทำงานและตำแหน่งงานมีหลากหลายลักษณะ ดังนั้นในแต่ละตำแหน่งงานจึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์การคัดเลือกที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ด้วย จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานหรือความชำนาญในงาน ซึ่ง สามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกสำหรับตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ ประกอบการทำงาน เป็นต้น ให้ความสำคัญด้านวิธีการคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก บริษัทที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปูจะมีระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากร

รวมถึงต้องปฏิบัติตามระเบียบของนิคมอุตสาหกรรมและกฎหมายแรงงานด้วย ดังนั้นจึงมีขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนในกลั่นกรองคัดสรรบุคลากร

และยังสอดคล้องกับทฤษฎีแนวคิดของ Noe et al. (2010) ที่กล่าวถึง การตรวจสอบแบบพร้อมกันและการตรวจสอบความถูกต้องในการคัดเลือกผู้สมัคร ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 การออกแบบการตรวจสอบแบบพร้อมกันและการตรวจสอบความถูกต้องในการคัดเลือกผู้สมัคร (Noe et al., 2010)

ผู้วิจัยขอเสนอวิธีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีของ Noe et al. (2010) ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 วิธีการคัดเลือกบุคลากร (Noe et al., 2010)

วิธี	ความเชื่อถือได้	ความถูกต้อง
การสัมภาษณ์	ต่ำ	ต่ำ (หากไม่มีโครงสร้างการสัมภาษณ์และไม่ได้สังเกตพฤติกรรมร่วมด้วย)
การตรวจสอบการอ้างอิง	ต่ำ	ต่ำ (เพราะขาดระดับในการประเมินผล)
ข้อมูลชีวประวัติ	สูง (โดยเฉพาะข้อมูลที่ตรวจสอบได้)	เกณฑ์ความถูกต้องสูง
การทดสอบความสามารถ	สูง	ปานกลาง
การทดสอบองค์ความรู้	สูง	ปานกลาง
บุคลิกภาพ	สูง	เกณฑ์ความถูกต้องต่ำ-ปานกลาง
การทดสอบการทำงานเบื้องต้น	สูง	เกณฑ์ความถูกต้องสูง
การทดสอบความซื่อสัตย์	หลักฐานไม่เพียงพอ	หลักฐานไม่เพียงพอ
การทดสอบสารเสพติด	สูง	สูง

4. การนำระบบการสรรหาแบบ Head hunter เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี คือ ส่วนใหญ่ไม่ใช้บริการ Head hunter เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายค่าบริการสูง ส่วนผู้ประกอบการบางส่วนที่มีการใช้บริการ Head hunter จะใช้บริการ Head hunter ในการสรรหาคำแหน่งที่เฉพาะทาง ด้านภาษา เช่น ล่าม เป็นต้น หรือตำแหน่งสูง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป และสามารถการสรรหาคำเนิการได้รวดเร็ว เนื่องจาก Head hunter มีความเชี่ยวชาญในการหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการได้อย่างรวดเร็ว สามารถดำเนินการในรูปแบบที่บริษัทไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ติดต่อ Candidate โดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของบุญเอก อรุณเลิศสันติ (2548) ได้กล่าวถึง บริษัทตัวแทนสรรหา (Head hunter) ว่ามีวิธีการเฟ้นหาบุคคลมี 3 รูปแบบ คือ 1) การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ 2) Executive search หรือที่เรียกว่า “เจาะหัว” คือลูกค้าจะระบุตัวบุคคลนั้นที่ต้องการว่าเป็นใคร ทำงานอยู่ที่บริษัทใด เป็นวิธีที่ค่อนข้างยากกว่าวิธีอื่น เพราะเป็นการหาบุคคลในตำแหน่งสูง ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะมากมาย Head hunter ต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อเจาะเข้าไปให้ถึงบุคคลที่ลูกค้า

ต้องการ อาจจะใช้การโทรศัพท์ติดต่อหรือนัดหมายเข้าไปพบที่ทำงาน หากบุคคลที่ต้องการนั้นยังไม่ต้องการเปลี่ยนหรือย้ายงาน Head hunter ก็จะเปลี่ยนมาสรรหาบุคคลจากบริษัทที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกับบริษัทของลูกค้า 3) การหาข้อมูลจากฐานข้อมูลประวัติที่เก็บรวบรวมไว้จากประวัติที่ส่งเข้ามา แล้วคัดเลือกประวัติของบุคคลเหล่านั้นส่งไปให้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างพิจารณา เมื่อหาบุคคลได้จำนวนหนึ่งแล้ว จึงดำเนินการขั้นต่อไปด้วยการสัมภาษณ์ และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2554) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรว่ามี 10 วิธีการ และวิธีการอื่น ๆ โดยวิธีการใช้สำนักงานจัดหางานนั้น ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานที่ทำหน้าที่ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อทำหน้าที่ให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคลและจัดหาแรงงานให้แก่องค์กรต่าง ๆ โดยที่หน่วยงานเหล่านี้จะมีวิธีการปฏิบัติและการคิดค่าบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการและข้อมูลของสำนักงานจัดหางานแต่ละแห่งเป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการตัดสินใจ และยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของกฤติน กุลเพ็ง (2555) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ด้วยวิธีการติดต่อบริษัทตัวแทนสรรหาผู้บริหาร (Head hunter) ไว้ว่า การสรรหาบุคลากรระดับปฏิบัติการอาจจะใช้วิธีปฏิบัติต่าง ๆ แต่สำหรับระดับบริหารจะมีบริษัทตัวแทนสรรหาผู้บริหารทำหน้าที่ช่วยองค์กรอื่น ๆ สรรหาผู้บริหารระดับมืออาชีพโดยพิจารณาจากผลงานชื่อเสียงและการยอมรับของวงการธุรกิจ ซึ่งบริษัทที่ทำหน้าที่ติดต่อจะได้ค่าตอบแทนเป็นรายหัว หรือคิดเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างตลอดปีในการดำเนินการด้วยวิธีนี้จะเริ่มต้นด้วยการทาบทามบุคลากรอย่างไม่เปิดเผยโดยไม่มีการโฆษณา เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่บุคลากรทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมักจะพบในบริษัทใหญ่ ๆ เท่านั้นที่หลายคนรู้จักกันและเรียกว่า “ระบบสมองไหล” และนิยมใช้กันกับพนักงานที่มีตำแหน่งสูง ๆ

2.5 แนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับ

การเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี คือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีนโยบายเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ส่วนผู้ประกอบการบางส่วนมีแนวทางการพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก คือ เพิ่มช่องทางการสรรหา ส่งเสริมการเรียนรู้/พัฒนา ด้านความสามารถทางจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมรับแรงงานต่างชาติ เพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์ และวางแผนการสรรหาก่อนมีตำแหน่งว่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของลีน่า พอนมาเจตี (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ด้านการสรรหา

บุคลากร คือ ควรประกาศผ่านสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลาย ควรมีมาตรฐานในการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน มีความโปร่งใส และ ยุติธรรม ควรตั้งคุณสมบัติ วุฒิการศึกษา และวิชาเฉพาะไว้อย่างชัดเจน ในการที่จะรับเอาบุคลากรเข้ามาทำงาน ควรมีการสอบ และคัดเลือกเอาบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านตรงตามสายงานที่รับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับภาคเอกชน โดยใช้ TOWS Matrix วัดระดับความเหมาะสมของแนวทางและเปรียบเทียบเพื่อหาแนวทางเชิงรุกพบว่า แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการที่คล้ายคลึงกับภาคเอกชน ได้แก่

- 1) การส่งเสริมและการพัฒนาวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการและทันเวลา
- 2) การพัฒนาและเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้มีความหลากหลายเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแนวทางที่แตกต่างกัน ได้แก่

- 1) การส่งเสริมและพัฒนาการใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 2) การส่งเสริมและการสร้างภาพลักษณ์ของอาชีพข้าราชการให้เป็นที่ต้องการของคนดีและคนเก่ง
- 3) การส่งเสริมและการพัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
- 4) การส่งเสริมและการสร้างเครือข่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น

ผู้วิจัยสามารถสรุปเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (รูปแบบเดิม) ที่ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในปัจจุบัน กับแนวทางการพัฒนาการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ได้ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (รูปแบบเดิม)

ที่ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน
ในปัจจุบันกับแนวทางการพัฒนาการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับ
การเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (รูปแบบเดิม) ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี	แนวทางการพัฒนาการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก
ประสบการณ์ของผู้สมัคร	เพิ่มช่องทางการสรรหา ผ่านสถานศึกษา
อายุของผู้สมัคร	รับแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น
วุฒิการศึกษาของผู้สมัคร	ปรับอัตราค่าจ้างอย่างเหมาะสมตามตลาดแรงงาน
ความรู้/ ความสามารถของผู้สมัคร	พิจารณาผู้สมัครที่มีความสามารถทางภาษา
ผลการสอบข้อเขียน/ ทัศนคติของผู้สมัคร	ส่งเสริมการเรียนรู้/ พัฒนาทักษะของพนักงาน
ความชำนาญ/ ทักษะของผู้สมัคร	เพิ่มทักษะในการสัมภาษณ์ของผู้ที่มีหน้าที่สัมภาษณ์
บุคลิกภาพของผู้สมัคร	วางแผนการสรรหาก่อนมีตำแหน่งว่าง
ทัศนคติของผู้สมัคร	
ที่พักของผู้สมัคร	
การทำงานร่วมกับผู้อื่น	
ความถี่ของการเปลี่ยนงาน	

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากสภาพปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่จะมาจากการขาดแคลนผู้สมัครที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน มีผู้ที่เรียนจบมาในสาขาวิชาที่ตรงกับสายงานน้อย หรือมีความรู้ตรงตามสายงานน้อย ซึ่งอาจทำให้บริษัทอาจต้องรับผู้สมัครที่ไม่มีมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการให้เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ ดังนั้นเพื่อเพิ่มช่องทางการสรรหาผู้สมัครให้หลากหลายยิ่งขึ้น จึงควรติดต่อกับสถานศึกษาเพื่อ

รับนิสิต/นักศึกษาที่เรียนในสาขาวิชาที่ตรงตามสายงานที่ต้องการ มาฝึกปฏิบัติงานกับองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสแก่ผู้ประกอบการเองในการคัดเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์ และความรู้ความสามารถ ตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน

2. สถานประกอบการควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ควรสนับสนุนบุคลากรให้เข้ารับการอบรม และจัดให้มีการหมุนเวียนกันปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานแทนพนักงานเก่าที่ลาออกหรืออัตรากำลังที่ว่างอยู่ ช่วยลดความเสี่ยงของการสูญเสียผลประโยชน์ขณะที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำลังดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครอยู่ และควรมีการยกย่องชมเชยให้เกียรติผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น ควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเหมาะสม ควรดูแลเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงาน ให้อยู่กับองค์กรยาวนาน ซึ่งช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานอีกด้วย

3. สถานประกอบการหรือบริษัทควรมีการพัฒนาทักษะของผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือกในด้านต่าง ๆ ทั้งรูปแบบการสรรหาใหม่ ๆ ด้านจิตวิทยาและการประเมินบุคลิกภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และให้สามารถทดสอบ/คัดเลือกผู้สมัครได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ตามลักษณะของประเภทอุตสาหกรรม หรือตามสัญชาติของสถานประกอบการ เพื่อให้แนวทางการสรรหาและคัดเลือกมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ควรศึกษาความคาดหวังของผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องของวิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และเพื่อร่วมกันพัฒนาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. ควรมีการวิจัยติดตามและประเมินผลการใช้รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

บรรณานุกรม

- กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ. (2557). *การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัมพล เครือวัฒน์เวช. (2556). *การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของโครงการหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา, สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2556). บทที่ 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เนื้อหาบทที่ 1-12 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9011106. ใน *เอกสารประกอบการสอนวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (หน้า 1-22). เข้าถึงได้จาก http://pws.npru.ac.th/kannika/index.php?act=6a992d5529f459a44fee58c733255e86&ln_type=editor_top&stm_id=3838
- กองแผนงานและสารสนเทศ. (2560). *ร่างแผนยุทธศาสตร์ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2560-2564*. เข้าถึงได้จาก file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/10_File_1109_%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C%202560-2564_12092560171141_.pdf
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ไกรวิชญ์ เจริญวานิช. (2559). *ปัจจัยการคัดเลือกพนักงานอำนวยการบินของสายการบินไทยไลอ้อน แอร์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการบิน, คณะการบิน, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. (2560). *การคัดเลือก (Selection) บริษัทโปรซอฟท์ คอมเทค จำกัด*. เข้าถึงได้จาก <http://www.prosofthrmi.com/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=2137&ArticleID=8942>

- จำแลง แสงจันทร์. (2547). บทที่ 5 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารประกอบการสอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)* (หน้า 90-103). สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ฉัตรวิภา เอื้อแท้. (2559). *ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับภาคเอกชน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข, คณะวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เขาว์ โรจนแสง. (2546). หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการตลาด. ใน *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด* (หน้า 72-74). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คนัย เทียนพุด. (2549). *หลักการคิดค้นทุนทรัพยากรมนุษย์กรณีเมื่อพนักงานลาออกจากงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่: นุชพรีนติ้ง.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2555). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *องค์กรและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2547). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- ธัญพร โพธิ์แดง. (2558). *การสรรหาและคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตของผู้บริหารหน่วย บริษัท เอไอเอ จำกัด เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อีสานตอนล่าง)*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธานี มาลาศร. (2554). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2549). *ไต่ด้อยบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- โนริย์ ทรัพย์โสภณ. (2559). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา อาชีวศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บรรพต วิรุณราช. (2552). บทที่ 4 การสรรหา. ใน *เอกสารประกอบการสอนการจัดการทรัพยากรมนุษย์* (หน้า 42-63). ชลบุรี: คณะวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2541). *การจัดการองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเอก อรุณเลิศสันติ. (2548). *มืออาชีพ: Head hunter* ภารกิจหลักของเราคือ การล่าหัวคน (ทำงาน). เข้าถึงได้จาก <https://www.sarakadee.com/2005/07/08/head-hunter/>
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 01. (2561, 12 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 02. (2561, 12 มิถุนายน). ผู้จัดการบัญชีต้นทุน. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 03. (2561, 13 มิถุนายน). เจ้าของบริษัท/กิจการ. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 04. (2561, 13 มิถุนายน). เจ้าของบริษัท/กิจการ. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 05. (2561, 19 มิถุนายน). ผู้จัดการฝ่ายบริหาร. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 06. (2561, 19 มิถุนายน). รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 07. (2561, 21 มิถุนายน). กรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 08. (2561, 25 มิถุนายน). หัวหน้าแผนกบุคคล. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 09. (2561, 26 มิถุนายน). รักษาการกรรมการผู้จัดการ. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 10. (2561, 26 มิถุนายน). ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 11. (2561, 29 มิถุนายน). ผู้จัดการการฝ่ายบัญชีและทรัพยากรบุคคล. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 12. (2561, 4 กรกฎาคม). ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 13. (2561, 9 กรกฎาคม). รักษาการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 14. (2561, 9 กรกฎาคม). หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 15. (2561, 17 กรกฎาคม). รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 16. (2561, 17 กรกฎาคม). ผู้จัดการทั่วไปส่วนงานจัดหา. สัมภาษณ์.
- ผู้ให้สัมภาษณ์ HR 17. (2561, 13 กรกฎาคม). เจ้าหน้าที่แรงงานจังหวัดชลบุรี. สัมภาษณ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.
- พิชานันท์ พินิจชนภาคย์. (2558). *การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ไทยและต่างประเทศ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ภัทรี 프리สตัด. (2560). การบริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน. ใน *เอกสารประกอบการสอนวิชาการจ้างงาน การจัดการผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมฯ* (หน้า 2). ชลบุรี: คณะวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลีน่า พอนมาเจติ. (2555). สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารงานบุคลากรในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา*, 5(3), 87-96.
- วรรณารด แสงมณี. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรเศรษฐ์ บัวดอก. (2558). *การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสถานประกอบการในเขตอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- วิชัย โถ สุวรรณจินดา. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เนซ.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบาทปฏิบัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(3), 847-854.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภาวนนท์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2547). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทพัฒน์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2546). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: วิไทยวัฒนาพาณิชย์.
- สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2544). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สอาด บรรณเจตฤทธิ. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรของธุรกิจ โลจิสติกส์ภาคบริการ เขตภาคกลางในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สารานุกรมเสรี. (2561). *การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%84%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%95%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B9%81%E0%B8%AB%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2>

สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2546). *การวิเคราะห์งาน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

สิริอร จำปาทอง. (2560). *บทที่ 4 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2550). *การสรรหาและการบรรจุพนักงาน*. ใน *เอกสารคำสอนรายวิชาการสรรหาและการบรรจุพนักงาน* (หน้า 87-104). มหาสารคาม: คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *ร่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี*. เข้าถึงได้จาก [http://www.nesdb.go.th/download/document/%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B4%20%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A2%E0%B8%B0%2020%20%E0%B8%9B%E0%B8%B5%20\(%E0%B8%9E.%E0%B8%A82560%20-%202579\).pdf](http://www.nesdb.go.th/download/document/%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%A8%E0%B8%B2%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B4%20%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A2%E0%B8%B0%2020%20%E0%B8%9B%E0%B8%B5%20(%E0%B8%9E.%E0%B8%A82560%20-%202579).pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3-12*. เข้าถึงได้จาก

http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=develop_issue

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *โครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern economic corridor: EEC)*. เข้าถึงได้จาก

http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6382

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. (2559). *เป้าหมายการพัฒนา*.

เข้าถึงได้จาก <https://www.eeco.or.th/%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2/%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2#>

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). *การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign direct investment: FDI) ในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก

http://library2.parliament.go.th/ejournal/content_af/2557/may2557-2.pdf

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2561). *แรงงานไทยทำทนายยุคดิจิทัล*. เข้าถึงได้จาก

<http://www.thansettakij.com/content/248208>

อังฉริยา ชื่นเจริญวงศ์. (2555). *กระบวนการสรรหาและเลือกสรรครู โรงเรียนอนุบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

อุทัย หิรัญโต. (2553). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษรการพิมพ์.

Colaizzi, P. (1978). Psychological research as a phenomenologist views it. In R. S. Valle, & M. King, (Eds.), *Existential phenomenological alternatives for psychology* (pp. 34-55). Open University Press: New York.

Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Lvancevich, J. M. (2007). *Human resource management*. New York: Mcgraw-Hill.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: Mcgraw-Hill.

Schuler, R. S., & Werner, S. J. (2012). *Human resource management*. South-Western: Cengage Learning.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน มีจำนวน 3 หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-สกุล.....
2. เพศ ชาย หญิง
3. อายุ
 ไม่เกิน 30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี
 60 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา
 อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี
 ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท
5. ชื่อสถานที่ทำงาน/ บริษัท.....
6. ตำแหน่ง.....
7. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี
8. หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้สะดวก.....



แบบสัมภาษณ์

**เรื่อง การศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการ
เปลี่ยนแปลงต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ตามความเห็นของผู้ประกอบการ
ในภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี (สำหรับเจ้าหน้าที่กรมแรงงาน)**

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน มีจำนวน 3 หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ใน
ปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อ
ระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-สกุล.....

2. เพศ () ชาย () หญิง

3. อายุ

() ไม่เกิน 30 ปี () 31-40 ปี

() 41-50 ปี () 51-60 ปี

() 60 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

() อนุปริญญา/ ปวส. () ปริญญาตรี

() ปริญญาโท () สูงกว่าปริญญาโท

5. ชื่อสถานที่ทำงาน/ บริษัท.....

6. ตำแหน่ง.....

7. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี

8. หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้สะดวก.....

ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามในส่วนของส่วนที่ 2
ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ
ส่วนที่ 3 แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง
ต่อระเบียบเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามสำหรับ
สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ให้ผู้เชี่ยวชาญ ดังรายนามต่อไปนี้

1. ดร.ภทรี frisตัด
2. ดร.ณภัคอร ปุณยภาภัสสร
3. ดร.ศักดิ์ชาย จันทรเรือง

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 (อ้างอิง)
ดังแสดงผลดังนี้

ตารางภาคผนวก ข-1 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามสำหรับ
สัมภาษณ์ผู้ประกอบการ โดยการหาค่า IOC (Index of item-objective
congruence) เสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 คน

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

1 หมายถึง สอดคล้อง

ข้อที่	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	ผู้ทรง คุณวุฒิ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ 3		
1. สภาพปัจจุบัน ท่านมีปัญหาหรืออุปสรรค ใน การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทท่านอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง
2. ท่านมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง
3. ท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาการสรรหาและ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	ผู้ทรง คุณวุฒิ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ 3		
4. บริษัทของท่านนำระบบการสรรหาแบบ Head hunter เข้ามาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ และคิดว่าระบบการสรรหาแบบ Head hunter มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง
5. บริษัทของท่านมีแนวทาง/วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียนเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง
6. บริษัทของท่านมีแนวคิดที่จะแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือเตรียมการอย่างไรบ้างเพื่อให้แนวทาง/วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงต่อระเบียนเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกมีประสิทธิภาพสูงสุด	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามสำหรับสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กรมแรงงาน ให้ผู้เชี่ยวชาญ ดังรายนามต่อไปนี้

1. ดร.ภทรี 프리สตัด
2. ดร.ณภัคอร ปุณยภาภัสสร
3. ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 (อ้างอิง) ดังแสดงผลดังนี้

ตารางภาคผนวก ข-2 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามสำหรับสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กรมแรงงาน โดยการหาค่า IOC (Index of item-objective congruence) เสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 คน

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

1 หมายถึง สอดคล้อง

ข้อที่	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3		
1. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคด้านแรงงานของภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีอะไรบ้าง และท่านคิดว่าจะสามารถช่วยรองรับเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกได้อย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง
2. ที่ผ่านมา ท่านมีส่วนช่วยผลักดันและส่งเสริมให้แก่ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาด้านแรงงานด้วยวิธีใดบ้าง และเป็นอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง

ตารางภาคผนวก ข-2 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	แปลผล
	ผู้ทรง คุณวุฒิ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ 3		
3. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ดูแลในการส่งเสริมหรือสนับสนุนด้านแรงงานแก่ภาคอุตสาหกรรม ท่านคิดว่าจะมีการเตรียมการรองรับการเข้าสู่เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกมีลักษณะอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง
4. ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของภาคอุตสาหกรรมที่อยู่ในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ควรเป็นอย่างไร	+1	0	+1	0.667	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค

ผลตรวจสอบการลอกเลียนวรรณกรรมทางวิชาการ (อักษรวิสุทธิ์)

Plagiarism Checking Report

Created on Oct 29, 2018 at 16:53 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
1019912	Oct 29, 2018 at 16:53 PM	57710169@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 1 final.doc	Completed	2.84 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี	Wikipedia	2.84 %

30/11/2561

อักษรวิสุทธิ

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT	TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)
<p>สถานการณ์โลกที่เป็นส่งผลกระทบต่อการศึกษาและคิดเลข 6 นิคมอุตสาหกรรมหมายถึงเขตพื้นที่ดินซึ่งจัดสรรไว้สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเข้าไปด้วยรวมกันอย่างเป็นสัดส่วนอันประกอบด้วยพื้นที่อุตสาหกรรมสิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณะและสาธารณูปโภคเช่นถนนที่ระนาบนำระบบกำจัดน้ำเสียส่วนกลางระบบป้องกันน้ำท่วมไฟฟ้าน้ำประปา ระบบโทรศัพท์ที่นอกจากนี้ยังประกอบด้วยบริการอื่นๆที่เป็นอีกอาทิเช่นที่ทำการไปรษณีย์ธนาคารศูนย์การค้าที่พักอาศัยสถาบันที่การนำมาเป็นต้นทางแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง Review Literature ประกอบด้วย</p>	<p>ก การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ก การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย(ชื่อย่อ IEAT ก.นอ.)เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมก่อตั้งขึ้นตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 339 เมื่อปีพ.ศ. 2515 เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาและจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมจัดพื้นที่สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมให้เข้ารวมกันอย่างเป็นระบบและมีระเบียบและเป็นกลไกของภาครัฐในการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมออกไปสู่ภูมิภาค ก การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้มีการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2516 ค นิคมอุตสาหกรรมบางชั้นครอบคลุมเขตมีบุรีและเขตบางกะปิ ก อำนาจหน้าที่ ก การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีอำนาจหน้าที่ตั้ง ก นิคมอุตสาหกรรม ก นิคมอุตสาหกรรมหมายถึงเขตพื้นที่ดินซึ่งจัดสรรไว้สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเข้าไปด้วยรวมกันอย่างเป็นสัดส่วนประกอบด้วยพื้นที่อุตสาหกรรมสิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณะและสาธารณูปโภคเช่นถนนที่ระนาบนำโรงกำจัดน้ำเสียส่วนกลางระบบป้องกันน้ำท่วมไฟฟ้าประปาโทรศัพท์ที่นอกจากนี้ยังประกอบด้วยบริการอื่นๆที่เป็นอาทิที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขธนาคารศูนย์การค้าที่พักอาศัยสำหรับหน่วยงานสถาบันที่การนำมาเป็นต้น ก รายชื่อนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย ก ปัจจุบันก.อ.มีนิคมอุตสาหกรรมที่เปิดดำเนินการแล้ว 59 นิคมกระจายอยู่ใน 18 จังหวัดประกอบด้วยนิคมอุตสาหกรรมที่ก.นอ</p>

Plagiarism Checking Report

Created on Oct 29, 2018 at 16:53 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
1019913	Oct 29, 2018 at 16:53 PM	57710169@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 2 final .doc	Completed	2.90 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา,Development model of recruitment and selection of civil service teachers and educational personnel for school director position.	กัจจวิวัฒน์ หงส์เจริญ,เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม,บุญลือ ทองอู่.	มหาวิทยาลัยบูรพา	1.17 %
2	ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายก่อสร้างหลังความรื้อถอนการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อการสรรหาผู้ว่าการ,Employee's opinion of thermal power construction devesion), electricity generating authority of Thailand towards recruiting and selecting the governor	วิชัย ช่ออมเขม	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.47 %
3	The development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre), Raman District, Yala Primary Educational Service Area Office 1	กฤตกร ไชยพิย ลอ	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	0.23 %
4	การบริหารจัดการสวัสดิการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	สุรมล บุญผิว	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	0.21 %
5	อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน),The Influences of Causal Factors on the Performance of Personnel at TOT Public Company Limited	ดนตรีทวี ไทรวิจิตร	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	0.21 %

30/11/2561

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT

ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาประกอบด้วย 1 การวางแผนความต้องการกำลังคน 2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3 เทคนิควิธีการสรรหา 4 วิธีการสมัครและ 5 ช่องทางการสมัครขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกประกอบด้วย 1 แนวทางการคัดเลือก 2 วิธีการคัดเลือกซึ่งควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อไม่ให้เกิดอคติหรือความลำเอียงและสมรรถนะของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3 เกณฑ์การตัดสินโดยไม่มีการวัด Measurement ด้วยวิธีการ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมจะต้องนำสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรส่วนการบรรจุและแต่งตั้งส่วนที่ 5 เป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ยื่นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่านการอบรมก่อนการแต่งตั้งแล้วมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาต่อไปส่วนความสำเร็จขององค์การในการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกต้องยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการคือ 1 หลักสมรรถนะ Competency และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน Job Relatedness 2 หลักคุณธรรม Merit ยึดตามหลักความยุติธรรมสามารถตรวจสอบได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและการแทรกแซงจากการเมืองซึ่งประกอบด้วยคุณธรรมอย่างสำคัญได้แก่ความเป็นธรรม Fairness ความเสมอภาค Equity และความโปร่งใส Transparency 3 หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน Participation คือเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก

เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจส่วนคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการศึกษาคือควรมีซึ่งไปเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกมีอยู่ 2 ประการคือ 1 การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้องการควบคุมตนเองและจิตใจเชิงบริการและ 2 ทักษะด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆเช่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์การเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงการมีวิสัยทัศน์การมีภาวะผู้นำการทำงาน

เป็นที่การมีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดีความเชี่ยวชาญทางการบริหารการสื่อสารและการจูงใจความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษการควบคุมกำกับติดตามการให้เหตุผลงานความสามารถด้านคอมพิวเตอร์เป็นต้นขึ้นเพราะคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จส่วนแนวทางการคัดเลือกคือการคัดเลือกควรดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งที่วางด้วยวิธีการ

Plagiarism Checking Report

Created on Oct 29, 2018 at 16:53 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
1019915	Oct 29, 2018 at 16:53 PM	57710169@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 3 final.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

อักษารวิสุทธิ

TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)

กับการสรรหา ก และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก ผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้ ก การสรรหาประกอบด้วย 1 การวางแผนความต้องการกำลังคน 2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3 เทคนิควิธีการสรรหา 4 วิธีการสมัครและ 5 ช่องทางการสมัคร ก ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกประกอบด้วย 1 แนวทางการคัดเลือก 2 วิธีการคัดเลือก ก เกณฑ์ ก การตัดสิน ก การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5 การกำหนดระยะเวลาการยื่นบัญชีผู้ได้รับการ ก คัดเลือกและ 6 ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ก ส่วนที่ 4 การพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานก่อนการแต่งตั้งเป็นขั้นตอนภายหลังจากการ ก คัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วได้ยื่นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้วโดยก่อนที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรง ก ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดให้ผู้อำนวยการคัดเลือกโดยก่อนที่บรรจุและแต่งตั้งให้ดำรง ก ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดให้ ก ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อไม่มีความ ก ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับ ก หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมก่อนนำ

จากการ ก คัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วได้ยื่นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้วโดยก่อนที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรง ก ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดให้ผู้อำนวยการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อไม่มีความ ก ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้มี ก มีประสิทธิภาพสำหรับ ก หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องนำสมรรถนะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็น ก แนวทางในการจัดทำรายละเอียด ก การอบรมการพัฒนาและแต่งตั้งเป็นขั้นตอนการเรียกผู้ที่ได้ยื่นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและผ่าน ก การอบรมการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งแล้วมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ก ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง ก การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ก ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ ก และตนเองเป็นผู้ดำเนินการสรรหาเพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนกับ ก ในความสำเร็จขององค์การโดยกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกจำเป็นต้องยึดหลักการที่สำคัญ ก 3 ประการคือ 1 หลักสมรรถนะ Competency และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน Job Relatedness

ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ก ต่อไป ก ฉบับที่ ก 1 การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ก ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ ก และตนเองเป็นผู้ดำเนินการสรรหาเพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนกับ ก ในความสำเร็จขององค์การโดยกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกจำเป็นต้องยึดหลักการที่สำคัญ ก 3 ประการคือ 1 หลักสมรรถนะ Competency และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน Job Relatedness ก 2 หลักคุณธรรม Merit ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตามหลักความยุติธรรมสามารถตรวจสอบได้ ก 2 หลักการเลือกปฏิบัติและการแทรกแซงจากการเมืองซึ่งประกอบด้วยคุณธรรมอย่างสำคัญได้แก่ ก ความเป็นธรรม Fairness ความเสมอภาค Equity และความโปร่งใส Transparency ก 3 หลักการ ก มีส่วนร่วมของประชาชน Participation คือเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วน ก ร่วมกับภาคราชการในการสรรหาและการคัดเลือกเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจส่วนคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการศึกษาคือควรมีซึ่งไปเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกมีอยู่ 2 ประการคือ 1 การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้องการควบคุมตนเองและจิตใจเชิงบริการและ 2 ทักษะด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆเช่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์การเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงการมีวิสัยทัศน์การมีภาวะผู้นำการทำงาน

Participation คือเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วน ก ร่วมกับภาคราชการในการสรรหาและการคัดเลือกเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงานหรืออาจเป็นผู้ตัดสินใจส่วนคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการศึกษาคือควรมีซึ่งไปเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกมีอยู่ 2 ประการคือ 1 การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้องการควบคุมตนเองและจิตใจเชิงบริการและ 2 ทักษะด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆเช่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์การเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงการมีวิสัยทัศน์การมีภาวะผู้นำการทำงานเป็นที่การมีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดีความเชี่ยวชาญทางการบริหารการสื่อสารและการจูงใจความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษการควบคุมกำกับติดตามการให้เหตุผลงานความสามารถด้านคอมพิวเตอร์เป็นต้นขึ้นเพราะคุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จส่วนแนวทางการคัดเลือกคือการคัดเลือกควรดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งที่วางด้วยวิธีการ

การมีจริยธรรมและยึดมั่นในความถูกต้องการควบคุมตนเองและจิตใจเชิงบริการและ 2 ทักษะ ก ด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆเช่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์การเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงการมี ก วิสัยทัศน์การมีภาวะผู้นำการทำงานเป็นที่การมีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดีความเชี่ยวชาญทางการบริหารการสื่อสารและจูงใจความมุ่งมั่นและตั้งใจในการบริหารการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษการควบคุมกำกับติดตามการให้เหตุผลงานความสามารถด้านคอมพิวเตอร์เป็นต้นขึ้นเพราะ ก คุณสมบัติและสมรรถนะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จส่วนแนวทางการคัดเลือกคือการคัดเลือกควรดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งที่วางด้วยวิธีการ ก สำเร็จสอดคล้องกับผลการศึกษารวมถึงจาก ก 2553 ที่พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ ก ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐมี 2 ประการคือ 1 การมีคุณธรรมจริยธรรมและการมีจิตวิญญาณ ก สาธารณะและภาวะควบคุมตนเอง 2 ทักษะด้านการบริหารจัดการเป็นการมีวิสัยทัศน์การวางแผน ก กลยุทธ์การตัดสินใจการให้อำนาจผู้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรและระบบ ก การสื่อสารเป็นต้น ก 3 การสรรหาเป็นกระบวนการในการ ก กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับ ก ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้

Plagiarism Checking Report

Created on Oct 29, 2018 at 16:53 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
1019916	Oct 29, 2018 at 16:53 PM	57710169@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 4 final.doc	Completed	0.00 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

Plagiarism Checking Report

Created on Oct 29, 2018 at 16:54 PM

Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
1019919	Oct 29, 2018 at 16:54 PM	57710169@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 5 final.docx	Completed	1.71 %

Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา,Development model of recruitment and selection of civil service teachers and educational personnel for school director position.	กฤษวิวัฒน์ หงส์เจริญ,เจริญวิญญู สมพงษ์ ธรรม,บุญลือ ทองอยู่.	มหาวิทยาลัยบูรพา	1.71 %

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT	TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)
<p>พัฒนาการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาประกอบด้วย 1 การวางแผนความต้องการกำลังคน 2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร 3 เทคนิควิธีการสรรหา 4 วิธีการสมัครและ 5 ช่องทางการสมัครขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกประกอบด้วย 1 แนวทางการคัดเลือก 2 วิธีการคัดเลือกซึ่งควรใช้เครื่องมือหรือวิธีการมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อให้สามารถวัดความสามารถและความเหมาะสม</p>	<p>กับการสรรหา ก และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก ผู้ชำนาญการสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้ ก การสรรหาหรือการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพาปีที่ 8 ฉบับที่ 1 เดือนตุลาคม 2556 - มีนาคม 2557 \ ก ๓6 \ ก ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาประกอบด้วย 1 การวางแผนความต้องการกำลังคน 2 การกำหนด ก คุณสมบัติของผู้สมัคร 3)เทคนิควิธีการสรรหา 4 วิธีการสมัครและ 5 ช่องทางการสมัคร ก ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกประกอบด้วย 1 แนวทางการคัดเลือก 2 วิธีการคัดเลือก 3) ก ๓๗ \ ก การคัดเลือก 4 การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5 การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับ การ ก คัดเลือกและ 6)ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ก ส่วนที่ 4 การพัฒนาการแต่งตั้งการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งเป็นขั้นตอนภายหลังจากการ ก คัดเลือกเสร็จเรียบร้อยแล้วได้ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้วโดยก่อนที่จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรง ก ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดให้ ผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความ ก ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพส่วน ก หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องนำ</p>