

บทที่ 2

แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง “ปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร” ผู้ศึกษาขอเสนอหัวข้อแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความสำคัญต่อการศึกษาไว้ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหา
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - ทฤษฎีเอกัตภาพ (Individual Theory)
3. ความสำคัญต่อองค์กรในการสรรหาบุคลากร
 - ประโยชน์ของการสรรหา
4. หลักการสรรหาบุคลากร
 - แนวความคิดในการสรรหา
 - แนวทางการสรรหาบุคลากร
 - แนวทางการสรรหาพนักงานในรูปแบบอื่น
 - กระบวนการสรรหาบุคลากร
5. นโยบายและแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล
6. แหล่งการสรรหาบุคลากร
 - วิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร
 - วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร
 - วิธีการสรรหาบุคลากร
 - ปัญหาเกี่ยวกับการสรรหา
7. บทบาทของผู้ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการสรรหา
8. ปัจจัยที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการเลือกสรรบุคคล
10. กรอบแนวคิดในการศึกษา

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล หรือในปัจจุบันเรียกว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” นั้น มีความหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะการดำเนินการขององค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี โดยจะต้องคำนึงถึงว่า มนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ย่อมต้องการขวัญกำลังใจทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถของตน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญในปัจจุบันแนวความคิดดังกล่าวมิได้เน้นเรื่องความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียว หากแต่มีการขยายแนวความคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ให้มีขอบเขตกว้างขวางยิ่งขึ้น ถือเป็นส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม โดยผู้รับผิดชอบงานด้านนี้ต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืน และขอได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพโดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร
2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า
3. เน้นการจัดการให้องค์กรอยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์

(วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2547, น. 15-16)

ขณะนี้องค์กรหรือหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ได้นำระบบ Competency Based Management (การบริหารขีดความสามารถของคนเพื่อผลสำเร็จขององค์กร) มาใช้เป็นหลักการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานบางหน่วยงานนำมาศึกษาและปฏิบัติด้วยตนเอง (Do it Yourself) แต่บางหน่วยใช้วิธีจ้างที่ปรึกษาจัดทำให้ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง

จากบทความเรื่อง Competency (ณรงค์ชัย แสนทอง, 2549, น. 61-65) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการใช้ Competency ในการสรรหาคนเข้าทำงาน ซึ่งต้องมีคุณสมบัติสมรรถนะ มีศักยภาพที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะ หรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ตรงกับงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจากบทความนี้ได้ให้ความหมายของ Competency ที่องค์กรจะเพิ่มเติมในตำแหน่งงานต่าง ๆ สามารถแบ่งออกได้ เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ Core competency เป็นความสามารถขั้นพื้นฐานทั่วไปที่ทุกตำแหน่งควรที่จะต้องมี เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท จิตสำนึกในการให้บริการลูกค้า เป็นต้น แต่ Technical/ Functional Competency เป็นความสามารถหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับงานที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องมี เช่น ในตำแหน่งที่เป็นระดับผู้บริหารระดับสูงจะต้องมี Competency ในด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ ฯลฯ หรือผู้บริหารระดับกลาง ควรจะต้องมี Competency ในด้าน Leadership ความสามารถในการวางแผนงานให้สอดคล้องกับแผนงานธุรกิจของบริษัท หรือในตำแหน่งเจ้าหน้าที่จะต้องมี Competency ในเรื่อง ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการประสานความร่วมมือในที่ทำงาน ความถูกต้องและความซื่อสัตย์ การที่ผู้ศึกษาได้หยิบยกบทความนี้ขึ้นอ้าง เนื่องจากมีความคิดรวบยอดว่าการสรรหาบุคลากรในยุคปัจจุบันต้องสรรหาคนได้ยากกว่าแต่ก่อน เพราะต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างสูง และตรงตามหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติโดยใช้คุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มิฉะนั้นจะเกิดการลาออกของพนักงานบ่อย ๆ และในที่สุดก็จะวกกลับมาสู่ปัญหาในการสรรหาคนใหม่ เข้ามาเรื่อย ๆ เสียเวลา ค่าใช้จ่าย และดูเหมือนกับว่าผู้ที่ทำหน้าที่สรรหาบุคลากร ไร้ฝีมือ ไม่มีความสามารถในการสรรหาคนได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหา

การสรรหาและเลือกสรรบุคลากร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ดังนั้นในหลักการของขบวนการนี้ก็คือ “หาคนดีที่ความรู้ ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้” โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค และกระทำอย่าง มีมาตรฐาน เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะหาให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ รวมทั้งสามารถที่จะทำการพัฒนาได้ในอนาคต การสรรหาบุคลากรก็จะต้องคำนึงถึงการใช้วิธีการที่ สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และได้มาตรฐานด้วย (วิลาส สิงห์สวัสดิ์, 2547, น. 532)

ความหมายของการสรรหาบุคคล (Recruitment) โดยนักวิชาการต่าง ๆ กล่าวไว้ ดังนี้
 ฟลิปโป (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2543, น. 17) ได้ให้คำนิยามว่า การสรรหาบุคคล คือ การระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าให้เข้ามาสมัครทำงานในองค์กร
 อีแวนเซวิช (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2543, น. 17) ได้ให้ความหมายของการสรรหา ได้แก่ กลุ่มของกิจกรรมที่องค์กรสร้างเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเจตคติที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ควรวีย์ และ เจมิสัน (อ้างถึงใน กอบกุล เลิศกษิต, 2538, น. 8) ได้นิยามไว้ว่าเป็นกระบวนการเสาะหาคนที่มีความรู้ความสามารถและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่ต้องการต้องการ การทดสอบเพื่อเลือกที่ดีที่สุดและบรรจุให้ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ในวงงาน

เบอร์โนฟราย (อ้างถึงใน กอบกุล เลิศกษิต, 2538, น. 8) ได้นิยามว่า เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพสูงสุดสำหรับการทำงาน

เดล (อ้างถึงใน กอบกุล เลิศกษิต, 2538, น. 8) เป็นการดึงดูดผู้สมัครงานโดยการจูงใจให้เข้ามาที่องค์กรเพื่อสมัครเข้าทำงาน การที่จะดึงดูดผู้สมัครงานได้ง่ายหรือยากมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าหากองค์กรนั้นมีชื่อเสียงก็ดึงดูดคนได้มากนอกจากนี้ยังอยู่ที่ว่าองค์กรนั้นได้ปฏิบัติงานดีหรือไม่ดีเพียงใด

สตาล (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2543, น. 17) ระบุว่า การสรรหา หมายถึงการค้นหา และใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุด สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารประกาศ และประชาสัมพันธ์ที่ชวนสนใจ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันภายใน และภายนอกวงการขององค์กร และการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงานตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

วิลาค สิงหวิสัย (อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร, 2543, น. 17) การสรรหา หมายถึงการเสาะแสวงหา ชักจูง และจัดการให้บุคลากรที่พร้อม และสามารถจะทำงานเข้ามาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่าง ของหน่วยงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2547, น. 89) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้ามาปฏิบัติงานและสิ้นสุดลงเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์กร ซึ่งการสรรหาถือเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นบุคลากรใหม่ต่อไป

หากจะพิจารณาคำว่า การสรรหาบุคคลอย่างถ่องแท้แล้ว จะทราบว่าการสรรหาบุคคล นั้นมีนัยแห่งความหมายทั้งในแง่ที่กว้าง และแคบ ในความหมายอย่างกว้าง การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่การเสาะแสวงหาบุคคล ตามที่ต้องการมาทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด และบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามตำแหน่ง ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามก็มีผู้ให้ความเห็นว่าการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นเป็นกระบวนการเลือก สรรหา (Selection) ซึ่งมีขอบเขตรวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การค้นหา การใช้ประโยชน์จาก ตลาดแรงงาน การโฆษณาชักชวน การประชาสัมพันธ์ การเลือกวิธีการทดสอบที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงานด้วย ส่วนความหมายในแง่ที่แคบ และเป็นที่ยอมรับ ทั่วไป การสรรหา หมายถึง เพียงการจัดการให้บุคคลมาสมัครเพื่อการเลือกสรร คือเริ่มตั้งแต่ ก่อให้เกิดความสนใจในตำแหน่งที่ว่างหรือมีอยู่ การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งงานที่ว่างหรือ ลักษณะของงาน เงินเดือน หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับรวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบ การตัดสินใจของบุคคล ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารของผู้สมัครที่นำมา ยื่นแสดงต่อความจำเป็นจะสมัครเข้าทำงาน ตามความหมายนี้จะเห็นได้ว่า การสรรหาบุคคลมิได้ รวมถึงการ ทดสอบความรู้บุคคลที่มาสมัครงานด้วย เพราะถือว่าการทดสอบความรู้เป็น กระบวนการเลือกสรร ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่อีกเรื่องหนึ่ง การสรรหาเป็นเพียงแต่การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนมาสมัครงาน และตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อรับไว้ทำการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตามการสรรหามักจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกับการเลือกสรรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสรรหาบุคคลในวงการธุรกิจเอกชน มักจะมีการสัมภาษณ์เบื้องต้น ด้วยก่อนการที่จะทำ การคัดเลือกโดยวิธีอื่น ต่อไป หากได้ผลเป็นที่พอใจก็จะรับเข้าทำงานเลยทีเดียว (อุทัย นิรัญโต, 2532, น. 57)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเอกัตภาพ (Individual Theory)

ทฤษฎีเอกัตภาพ (Individual Theory) (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519, น. 167) เป็น ทฤษฎีที่สร้างขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การบริหารงานตาม ทฤษฎีนี้จึงต้องทำให้บุคคลเป็นสมาชิกขององค์กรแต่ละคน ได้มีโอกาสจะเพิ่มพูนพฤติกรรมด้าน ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ จึงต้องมีการฝึกอบรมผู้ทำงานให้รู้จักปฏิบัติงาน

ด้วยความมีประสิทธิภาพสูงยิ่ง เราจะพบว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ จะต้องมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือตำแหน่งที่ดีและถูกต้อง ซึ่งก็หมายถึงการจัดบุคคลให้ถูกตามหน้าที่การงาน (Fit the man to the right job) และกำหนดงานตามคุณภาพหรือความสามารถของคน และการคำนึงถึงเอกภาพต่อเนื่องมาจากการจัดระบบการคัดคนเข้าทำงาน (Recruitment Process) ซึ่งเป็นกระบวนการคัดคนที่มีประสิทธิภาพเข้าทำงาน เพื่อผลสำเร็จของงาน

ความสำคัญต่อองค์กรในการสรรหาบุคลากร

สาเหตุหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรคือ

1. การหมุนเวียนของการเข้าออกของพนักงาน (Employee Turnover) ซึ่งมีอยู่ทุกองค์กร
2. การโอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่น ๆ ที่ทำให้หน่วยงานนั้นขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่งจึงมีความจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อเนื่องไปได้โดยไม่สะดุด
3. มีการเลื่อนตำแหน่งจากเดิม จึงจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน
4. ลักษณะงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม เทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรใหม่เข้ามาทำงานให้ควบคุมหรือควบคุมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ทันกัน
5. อัตราความเจริญเติบโตขององค์กรทำให้ต้องขยายกิจการตั้งหน่วยงานใหม่ ๆ ซึ่งต้องการบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้เข้ามาร่วมกันดำเนินการนั้น (สุภาพร พิศาลบุตร, 2542, น. 18)

ประโยชน์ของการสรรหา

1. ช่วยให้องค์กรมีแหล่งสำรองข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ช่วยทำให้ระบบการคัดเลือก สามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย
3. ช่วยในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานหรือองค์กรให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงกิจการดำเนินงาน และชื่อเสียงขององค์กร ให้แพร่หลายต่อสาธารณชนทั่วไป

4. ใช้วางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้

5. ได้รู้ความเคลื่อนไหวของการสรรหา ที่ทันต่อเหตุการณ์จะได้เตรียมความพร้อมไว้ก่อน (สุภาพร พิศาลบุตร, 2542, น. 20)

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ การบริหารบุคคลนั่นเอง ซึ่งปัจจุบันนี้องค์กรส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญ และคุณค่าของมนุษย์ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สามารถสร้างประโยชน์ และส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรบริหาร จึงทำให้มีผู้นิยมใช้ คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แทนคำว่าบริหารบุคคล (Personnel Management) ระหว่างการบริหารงานบุคคลในอดีตกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน รัฐบาลมีนโยบายต้องพัฒนาคนให้มากขึ้น นอกจากนี้แล้วในมุมมองของการบริหารงานบุคคลจะมองคนเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) เพราะฉะนั้น แนวคิดในการจัดการก็ต้องประหยัด เพื่อมิให้เป็นการสิ้นเปลือง แต่ในปัจจุบันทัศนคติหรือมุมมองของการบริหารเกี่ยวกับคนได้เปลี่ยนไปคนกลายเป็นสินทรัพย์ (Asset) และการลงทุนในสินทรัพย์ก็จะมีมูลค่าเพิ่ม เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ดังนี้ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่คนก็ต้องลงทุนในการพัฒนาคน เพิ่มศักยภาพของคน เพิ่มความสามารถ ให้กับคน เพราะเมื่อคนมีความสามารถสูงขึ้น คนจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ รวมไปถึงการรักษองศ์กรมมากขึ้นไม่ลาออกซึ่งต้องคิดอยู่นาน เพราะองค์กรได้ให้การพัฒนาแก่อาชีพของคนในองค์กรให้ทัดเทียม และทันสมัย ความพยายามและความสามารถทุกวิธีที่องค์กรจะต้องสรรหามาใช้ เพื่อเป็นเกณฑ์ขั้นตอนในการที่จะสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างวิธีการเก็บรักษาคนที่ได้มาให้อยู่กับองค์กรด้วย หากแต่ว่าองค์กรได้คนดีมาแล้ว เก็บไว้ไม่ได้ ความเสียหายเกิดแก่องค์กรที่จะต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียชื่อเสียงตามมาด้วย การบริหารงานบุคคลยุคใหม่นี้ องค์กรจะต้องทำการสัมภาษณ์คนที่ลาออกจากองค์กรด้วยเสมอ (Exit Interview) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และวางแผนแนวทางในการบริหารการสรรหาคนในอนาคตต่อไป เราจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ ค่านิยมของผู้สมัครที่พอใจจะเลือกสมัครงาน กับบริษัทที่มีชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ทำหน้าที่สรรหาต้องหาวิธีการแก้ไขต่อไป (สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา, 2549, น. 51-56)

หลักการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเป็นงานในอีกหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะกระทำหลังจากที่องค์กรมีการวางแผน และทราบความต้องการด้านบุคลากรแล้วการสรรหาถือเป็นงานพิสูจน์ฝีมือของผู้ทำหน้าที่สรรหาว่ามีความเป็นมืออาชีพเพียงไร และถือเป็นหัวใจสำคัญของการได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติตามต้องการเข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบมากที่สุด ซึ่งการสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กรในระยะยาว โดยถือว่าองค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือความล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนดำเนินงานด้านอัตรากำลังคนที่ดี เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรได้มีโอกาสสรรหาได้รวดเร็ว กระทั่งไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและสูญเสียเวลา (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2547, น. 88)

ปัญหาของการสรรหาบุคลากรให้แก่องค์กร (อุทัย นริญโต, 2532, น. 58)

1. ในธุรกิจของบริษัทเอกชนเนื่องจากการจะมีการแย่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรใดจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงกว่า จัดสวัสดิการได้ดีกว่ามีความมั่นคงขององค์กรมากกว่า และมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า จะดึงบุคคลจากองค์กรอื่นไปได้ง่าย จะเห็นได้ว่าการสรรหาบุคลากรในวงการเอกชนจะเข้มข้น และแข่งขันกันมากกว่าในทางราชการเป็นอันมาก

2. การสรรหาบุคคลนั้นมิใช่เพียงให้มีคนมาสมัครเข้าทำงานกันมาก ๆ เท่านั้นต้องคำนึงถึงคุณสมบัตินานาประการที่องค์กรตั้งเอาไว้ด้วย เพราะการที่คนมาสมัครกันอย่างท่วมท้น อาจเป็นผู้ที่ขาดคุณสมบัติ ที่เราต้องการก็ได้ ซึ่งจะทำให้เสียเวลาในการคัดเลือก และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายไปเปล่า ๆ ผู้สรรหาจึงควรต้องศึกษาถึงแหล่งที่มาของการที่จะไปสรรหาด้วย

3. การสรรหาอาจถูกจำกัดด้วย การขาดการจูงใจ การขาดการชักชวน และตลอดจนระบบการศึกษา

4. การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์

หลักการสรรหาที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปก็คือ การหาคนที่มีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด เท่าที่จะทำได้โดยวิธีที่ สะดวก รวดเร็ว และประหยัด พร้อมทั้งได้มาตรฐาน หลักการที่ได้รับความนิยมนำไปปฏิบัติกันมีอยู่ 2 ระบบ คือ (วิลาศ สิงหวิสัย, 2547, น. 536- 537)

1. ระบบคุณธรรม (Merit system)

เป็นระบบที่เกิดขึ้นเพื่อมาขจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ออกไป บางคนเรียกว่า “ระบบคุณวุฒิ” หรือ “ระบบคุณความดี” คือต้องการใช้คุณธรรมในการสรรหาให้ได้ผู้ที่มีความสามารถไว้ปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้ทัดเทียมกัน และในระหว่างปฏิบัติงานก็ให้มีหลักประกันอันมั่นคงพอควรทั้งต้องการให้ผู้ปฏิบัติในหน้าที่วางตัวเป็นกลาง วิธีการที่เป็นธรรมในระบบคุณธรรมก็คือ การทดสอบ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงาน

ทอลแมน (อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2547, น. 19-24) อธิบายระบบคุณธรรมไว้ว่าเป็นระบบที่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานของงานรัฐบาล โดยวิธีการแบบแข่งขันในระหว่างบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง ระบบคุณธรรมนี้ ได้เป็นที่นิยมกันในการบริหารงานบุคคลแพร่หลายในหลายประเทศ และเป็นที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มีลักษณะเด่น 4 ประการคือ

1. หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) ผู้มีคุณสมบัติตามหน้าที่ที่กำหนดจะมีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้โดยเสมอภาคกัน ไม่มีพรรคพวก หรือเป็นญาติ

2. หลักความสามารถ (Ability) ใครที่มีความสามารถสูงกว่าก็จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาก่อน และมีโอกาสก้าวหน้า เวลาบรรจุก็บรรจุคนที่สอบได้ที่หนึ่งก่อนเพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน ก็พิจารณาจากผู้มีความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมก่อน

3. หลักความมั่นคงในอาชีพ (Security on Tenure) เป็นหลักประกันว่า เมื่อเข้ามาทำงานจะไม่ถูกออกจากงานง่าย ๆ โดยมีกฎหมายระบุคุ้มครองไว้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจสามารถปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนได้

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างอิสระไม่ถูกแทรกแซงจากนักการเมือง คือมีหลักประกันว่าข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาบริหารประเทศ จึงมีข้อกำหนดว่าข้าราชการประจำ จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้าราชการการเมืองได้แค่ไหน อย่างไร

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของระบบคุณธรรม สอดคล้องกับแนวความคิดตามระบอบประชาธิปไตย สำหรับประเทศไทยเรามีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตยการบริหารงานบุคคลจึงยึดระบบคุณธรรมไปด้วย

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

บางคนเรียกว่า “ระบบพรรคพวก” เป็นระบบที่มีลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นการใช้อำนาจพิจารณาพิจารณาบุคคลที่รู้จัก หรือผู้ที่มีญาติพี่น้องพรรคพวกเพื่อนฝูง ในทางวิชาการจึงขาดเหตุผลที่จะเชื่อว่าการสรรหาบุคคลตามระบบนี้จะได้อันดีมีความสามารถอย่างแท้จริง เพราะมิได้มีการทดสอบความรู้ความสามารถตามระบบ ระบบอุปถัมภ์นี้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ยุโรป มีระบบศักดินา Feudal Lord ซึ่งได้รับมอบหมายจากพระเจ้าแผ่นดินให้ดูแลกิจการต่าง ๆ มีข้าทาสบริวารที่เลี้ยงไว้เมื่อจะตั้งคนให้ทำงานก็จะตั้งจากบริวาร ที่มีเป็นดั่งนี้สืบเนื่องกันมาเรื่อย ๆ

ระบบคุณธรรมนั้นเป็นหลักที่ดีที่สุด ยุติธรรมที่สุด เชื้อต่อการบริหารงานบุคคลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นหลักประกันให้กับหน่วยงานได้ว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร และเป็นหลักประกันต่อบุคคลผู้เข้ามาทำงานว่าจะมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าระบบอุปถัมภ์จะมีความหมายทั่ว ๆ ไปในทางที่ไม่ค่อยดีนัก แต่ถึงกระนั้นก็จะพบว่าทุกองค์กรก็ยังคงมีระบบอุปถัมภ์ใช้กันอยู่ เพราะบางตำแหน่งไม่สามารถบรรจุคนตามระบบคุณธรรมได้ ดังเช่น ตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูง ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องของการเงิน ด้านบัญชี หรือตำแหน่งที่หาบุคคลทำงานได้ยาก ดังนั้นระบบอุปถัมภ์จึงมิได้เลวร้ายไปเสียทุกอย่าง ถ้าหากไปใช้ให้เป็นประโยชน์โดยการเสริมสร้างกับระบบคุณธรรมก็จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้การสรรหาบุคคลในองค์กรเอกชนควรมีลักษณะที่สำคัญ (อุทัย หิรัญโต, 2532, น. 90-92) ดังนี้ คือ

1. การสรรหาบุคคลนั้น มิใช่เป็นการดำเนินการแต่เพียงให้มีคนมาสมัครให้เข้าทำงานมาก ๆ แต่ต้องให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการสรรหาบุคคลต้องสรรหาที่มีคุณภาพมิใช่ปริมาณ บุคคลที่สมัครงานไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก เพราะการมีคนมาสมัครเข้ามา มาก ๆ จะเสียเวลาในการคัดเลือกและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ฉะนั้นในหลักการจึงควรสรรหาให้ได้บุคคลที่ต้องการหรือที่มีคุณภาพจากแหล่งแรงงานที่เลือกสรรแล้ว

2. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน หรือเปิดเป็นการทั่วไป (Open to all) การสรรหาบุคคลเพื่อมาทำงานต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อม โดยปราศจากการกีดกันในเชื้อชาติ ศาสนาหรือภูมิฐานะของบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการยอมมีสิทธิสมัครเข้าทำงาน ฉะนั้นการประกาศเพื่อให้คนมาสมัครงานโดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่ง รายได้ สวัสดิการ ผลประโยชน์เกื้อกูลและความก้าวหน้าในตำแหน่งให้ทราบ

อย่างกว้างขวางและทั่วถึง จึงเป็นการดำเนินการขั้นแรกที่จะส่งเสริมการให้โอกาสเท่าเทียมกันแก่บุคคลจำนวนมากที่สุด

3. การยึดถือความรู้ ความสามารถเกณฑ์ หลักการข้อนี้เป็นหลักการสรรหาบุคคลตามระบบคุณธรรม การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันแก่ผู้สนใจสมัครเข้าทำงานนั้นยังไม่เพียงพอที่จะสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเลือกเอาคนที่มีความรู้ความสามารถสูงอย่างแท้จริงจะต้องดำเนินการให้บุคคลเหล่านั้นได้แข่งขันกันแสดงความรู้ ความสามารถ เพื่อเลือกเอาคนที่มีความรู้ความสามารถที่สุด ซึ่งมีวิธีทดสอบมากมายหลายวิธี

จากคุณลักษณะของระบบการสรรหาทั้งสองระบบข้างต้นที่กล่าวมานี้ จะสรุปเป็นข้อเปรียบเทียบเพื่อความชัดเจนของแต่ละระบบดังนี้ (วรมน สายสิทธิ์, 2549, น. 18-19)

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ	1. ยึดความพึงพอใจ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา (วรมนรณ แสงมณี, 2547, น. (5-3)-(5-4))

1. นโยบายขององค์กร คือเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการสรรหาที่รับผิดชอบในการสรรหาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า องค์กรมีนโยบายอย่างไรเกี่ยวกับการสรรหาคนเข้ามาปฏิบัติงาน

1.1 นโยบายส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from within policies) ซึ่งเชื่อว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) ซึ่งองค์กรเชื่อว่าจะได้บุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น

1.3 นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) ในบางครั้งนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนเป็นข้อจำกัดในการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กร บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาตลาดมักจะได้บุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ ซึ่งเมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้วทำเพื่อรอเปลี่ยนงานไปสู่องค์กรอื่น

1.4 นโยบายด้านสภาพการจ้างงาน (Employment status policies) เพราะบางครั้งองค์กรต้องการรับคนเข้าทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว หรือทำงานนอกเวลา (Part-time)

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างด้าว (International hiring policies) เพราะบางครั้งองค์กรต้องการรับคนต่างด้าวเข้ามาทำงานด้วย ผู้สรรหาต้องศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อการจ้างงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2. แผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) ผู้รับผิดชอบงานสรรหาจะต้องศึกษาว่าองค์กรต้องการบุคลากรตำแหน่งใดบ้าง มีคุณสมบัติอย่างไร ช่วงเวลาใด และแผนทดแทนกำลังคนที่จัดเตรียมไว้เป็นอย่างไร เพื่อเตรียมการสรรหาให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้

3. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) คุณสมบัติของผู้สรรหา ควรมีความรู้ความสามารถในหน้าที่ตำแหน่งของตนเพื่อการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และจะทำได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ ต่อไปนี้

- 3.1 มีความรู้ในตำแหน่งที่ว่าง
 - 3.2 รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดี ในด้านที่ดีและไม่ดี
 - 3.3 มีความพึงพอใจในการทำงาน
 - 3.4 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ เป็นอย่างดี
 - 3.5 รู้จักการใช้คำถามกระตุ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ โดยปราศจากการก้าวร้าวเรื่องส่วนตัว
 - 3.6 มีบุคลิกดี สุภาพ ตรงต่อเวลา และมีความจริงใจ
 - 3.7 ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
 - 3.8 ไม่พูดในแง่ดีของบริษัทมากเกินไปกว่าความเป็นจริง
 - 3.9 แสวงหาว่าผู้สมัครมีความรู้เกี่ยวกับงานและบริษัทอย่างน้อยเพียงใด
 - 3.10 ดำเนินการติดตามผล และประเมินผลทันทีเมื่องานแต่ละประเภทเสร็จสิ้นลง
4. สภาพแวดล้อมทั่วไป (Environmental Conditions) (วิลาวรรณ ธิพิพิศาล, 2547, น. 92) ในการสรรหาจะต้องให้ความสำคัญต่อบัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมี

ผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกในเรื่องตลาดแรงงาน อัตราการว่างงาน กฎหมายแรงงาน การขยายตัวของเศรษฐกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทคู่แข่ง

แนวความคิดในการสรรหา

แนวความคิดในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพบว่ามี 2 แนวความคิด (วรมน สายสิทธิ์, 2549, น. 22) ดังนี้

1. แนวคิดที่หนึ่ง มีทัศนะว่า คนที่มีหัวดี มีแววดี ฝึกให้ทำอะไรก็จะทำได้ดีทั้งนั้น ถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคน จึงสรรหาคนหนุ่มสาวที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ที่มีความรอบรู้และเฉลียวฉลาดมาทำงานตั้งแต่ต้น ๆ มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต การสรรหาตามแนวนี้ จึงสรรหามาเป็น เจเนอรัลลิสต์ (generalist) โดยการสรรหาคนที่ยังไม่ต้องเป็นงานมาฝึกเพื่อใช้งานในอนาคต เป็นการหาคนก่อนมีประสบการณ์เข้ามาหาประสบการณ์ในองค์กร

2. แนวความคิดที่ 2 มีทัศนะว่า คนเราจะเก่งไปเสียทุกอย่างไม่ได้ แต่ละคนจะถนัดกันคนละอย่าง และถ้าฝึกคนให้ทำได้หลายอย่างก็จะเป็นไม่เก่ง จึงต้องสรรหาคนมาให้เหมาะสมกับงาน แล้วสรรหาคนที่มีความรู้ตามที่กำหนดไว้แล้วมาทำงานเฉพาะอย่าง การสรรหาคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น สเปเชียลลิสต์ (specialist) โดยสรรหาคนที่เป็งานหรือมีประสบการณ์แล้วมาทำงาน

แนวทางการสรรหาบุคลากร

แนวทางในการสรรหาบุคลากร เราสามารถดำเนินการได้อย่างกว้าง ๆ ใน 2 ลักษณะ (วรมน สายสิทธิ์, 2549, น. 22-23) คือ

1. แนวทางการสรรหาเชิงรับ (Passive recruitment) เป็นการสรรหาไม่ใช้การแสวงหาผู้สมัครจากแหล่งกำลังคนต่าง ๆ ไม่มีการประกาศ ไม่มีการประชาสัมพันธ์ รอให้ผู้สนใจมาติดต่อสมัครงานกับองค์กรเอง แนวทางนี้ดีตรงที่องค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่จะมีข้อเสียคือ มีผู้สมัครน้อย ทำให้ขาดโอกาสในการคัดเลือกเพื่อให้คนดีและมีความเหมาะสม

2. แนวทางการสรรหาเชิงรุก (Aggressive recruitment) เป็นการสรรหาโดยใช้วิธีการในรูปแบบต่าง ๆ โดยอาศัยการประชาสัมพันธ์ตามสื่อ การติดต่อประสานกับสถาบันการศึกษา

การจัดรับสมัครงานตามนิทรรศการจัดหางานต่าง ๆ ข้อดีของแนวทางนี้ก็คือ มีผู้สมัครเป็นจำนวนมาก แต่เสียค่าใช้จ่ายสูง

ดังนั้นแนวทางในการสรรหาบุคลากร ควร ต้องพิจารณาจากสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ในขณะนั้น และความจำเป็นขององค์กรเป็นหลัก กล่าวคือ หากตำแหน่งงานที่ต้องการมีคนว่างงานในตลาดแรงงานรองรับเป็นจำนวนมาก องค์กรอาจเลือกแนวทางการสรรหาเชิงรับ หากลักษณะงานที่มีความซับซ้อน หรือมีความจำเป็นมากนัก ความสำคัญ หรือต้องการคนที่มีคุณสมบัติเฉพาะ องค์กรควรเลือกใช้แนวทางการสรรหาเชิงรุก

แนวทางการสรรหาพนักงานในรูปแบบอื่น (วรรณรต แสงมณี, 2547, น. 5-13)

ในเรื่องของการสรรหาพนักงานนั้นโดยมากเป็นการสรรหาบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรเต็มเวลา (Full-Time) หรือพนักงานประจำ (Permanent Employee) สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้รูปแบบการว่าจ้างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากขึ้นโดยมีแนวทางการจ้างงานในรูปแบบอื่น เพื่อให้องค์กรเกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้มากขึ้น เช่นการจ้างงานแบบซึ่งคราว พนักงานสัญญาจ้าง และคู่สัญญาที่เป็นอิสระต่อกัน

การจ้างพนักงานชั่วคราวทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น องค์กรมักจะจ้างงานในภาวะเต็มกำลังการผลิตของพนักงานประจำแล้ว และไม่ต้องการเพิ่มพนักงานประจำ พนักงานที่รับจ้างทำงานชั่วคราวจะไม่มีสิทธิรับสวัสดิการต่าง ๆ เหมือนกับพนักงานประจำ องค์กรสรรหาพนักงานหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น ๆ The Kelly Temporary Services, Accountemps, and Temp-Force Inc. เป็นแหล่งสรรหาพนักงานชั่วคราวซึ่งมีระยะเวลาทำงานสั้น ๆ ในสมัยก่อนการจ้างพนักงานชั่วคราวมีเฉพาะในงานบริการ แต่ในปัจจุบันพบว่า มีตำแหน่งโปรแกรมเมอร์ นักบัญชี เจ้าหน้าที่เทคนิค รวมถึงงานเลขานุการด้วย ซึ่งการสรรหาพนักงานเหล่านี้ให้แก่องค์กร อาจหาจากผู้ที่ได้ลาออกไป แล้วได้ และอีกประการหนึ่ง ระบบการจ้างพนักงานแบบสัญญาจ้าง จะนิยมใช้กับงานโครงการ ฤดูกาล ก็เป็นที่นิยมกันในหมู่ของคนทำงานสรรหา คือการเสียค่าใช้จ่ายน้อย และได้คนที่มีคุณสมบัติเฉพาะกับงาน ส่วนการจ้างงานที่คู่สัญญามีอิสระต่อกัน การสรรหาพนักงานที่มีความสามารถพิเศษมาก ๆ รับทำเป็นที่ปรึกษา ขององค์กรผู้จ้าง ประหยัดค่าใช้จ่ายเพราะผู้รับจ้างไม่เข้าอยู่ในระบบเป็นพนักงานขององค์กร

กระบวนการสรรหาบุคลากร

สำหรับกระบวนการสรรหานั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2531, น. 85-86) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการสรรหาบุคคลว่ามี 4 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดลักษณะงาน หมายถึง ขั้นตอนการออกแบบงานและทำการวิเคราะห์งานซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดแจ้งถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลที่ต้องการ

2. การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการได้โดยตรงมากที่สุด รวมไปถึงการพิจารณาแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย

3. การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา หมายถึง การพิจารณากลไกของการสรรหาที่สามารถดึงดูดใจผู้สมัคร ซึ่งเป็นการพิจารณาที่มีการคำนึงถึงความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะกำหนดให้เข้ากันได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. การดำเนินการสรรหา หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

สายานที พริงลำภู (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2531, น. 66-67) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกำลังคนว่ามีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานของผู้บริหารทุกคนทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานใด ๆ “คน” เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน และมีผลต่อการเติบโตและการพัฒนาขององค์กร การเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนระบบวิธีการทำงาน หากผู้บริหารได้มีการคิดวิเคราะห์และคำนึงถึงการวางแผนกำลังคนเป็นหลักแล้ว การตัดสินใจหรือการดำเนินการใด ๆ โอกาสสำเร็จย่อมมีได้มาก การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ และมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ฝ่ายบุคคลและฝ่ายงานหลักที่ต้องการพนักงานเพิ่ม จะต้องมีการทำงานร่วมกันในการวางแผนในการบรรจุแต่งตั้ง โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อให้ทราบก่อนว่าลักษณะงานเป็นอย่างไรต้องการคนคุณสมบัติอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถและคุณสมบัติตรงกับการวิเคราะห์งานไว้แต่แรก

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) (กอบกุล เลิศกษิต, 2538, น. 13-14) หมายถึง การศึกษารายละเอียดของงานแต่ละงาน โดยผู้วิเคราะห์จะทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในเรื่องของกิจกรรม เครื่องมือที่ใช้ ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่ปฏิบัติงาน การใช้วัตถุติบ การใช้

บริการ สภาพการทำงาน วิธีปฏิบัติงานและคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานนั้น ซึ่งได้แก่ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติส่วนตัว การวิเคราะห์งานจะทำให้การสรรหาทราบถึง รายละเอียดของงานในตำแหน่งที่จะสรรหา และทราบถึงระดับของทักษะที่ผู้สมัครที่ควรจะต้องมี

คำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) หมายถึง ข้อความที่แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานอะไร ทำอย่างไร และทำไมจึงทำอย่างนั้น ในสาระสำคัญของข้อความดังกล่าวควรประกอบด้วยรายละเอียดของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงื่อนไขในการจ้างงานในรายละเอียดของคำพรรณนาลักษณะงานจะแสดงให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการจะคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน หรือจะประเมินการปฏิบัติของบุคลากรที่จะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าควรจะสรรหาบุคคลอย่างไรจากแหล่งใดตลอดจนวิธีการคัดเลือกที่จะทำได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมมาทำงาน และยังให้ข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

การระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) หมายถึง ข้อความที่แสดงคุณสมบัติอย่างต่ำที่จะพึงรับได้ของบุคลากรที่จะทำงานนั้นอย่างได้ผลตามที่ต้องการ คุณสมบัติอย่างต่ำดังกล่าวได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อกันว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้จะสามารถทำงานได้ดีกว่าบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติดังกล่าว ดังนั้นการระบุคุณสมบัติตามเฉพาะของงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ใช้เป็นมาตรฐานในการเลือกคนที่มีคุณสมบัติตามที่ปรากฏ และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าจะรับหรือไม่รับบุคคลนั้น ๆ เข้าทำงาน

นโยบายและแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล

นิโค (อ้างถึงใน ชำนาญ แอ้วม, 2534, น. 12) ได้แบ่งนโยบายการสรรหาบุคคล ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. นโยบายแบบเปิด (Opened career system or open door policy) ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1.1 เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง เข้ามาสมัครงานได้โดยเสมอภาค

1.2 ปิดรับสมัครทุกวัน และเวลาที่องค์กรเปิดทำการ ไม่ว่าจะขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

1.3 เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ ต้องการ ไม่จำกัดว่าต้องเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำที่สุดก่อน สามารถเริ่มทำงานในขั้นสูงเลย ก็ได้

1.4 เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และความชำนาญในงาน มาสมัคร ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้ก็ตาม

2. นโยบายแบบปิด (Closed career system or closed door policy) ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

2.1 เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปขึ้นสูง ๆ ต่อไป

2.2 เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งที่ว่างลงเท่านั้น

นโยบายขององค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง เมื่อไร และอย่างไร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การสรรหาบุคลากรอันเป็นกระบวนการจัดหาคนเข้ามาปฏิบัติงาน จึงต้องดำเนินการโดยยึดหลักนโยบายขององค์กรนั้นเป็นหลัก โดยได้รับการสนับสนุนด้านกำลังคน ตามนโยบายขององค์กรต่าง ๆ ที่มี และ ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่ง วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ประเภทของธุรกิจ ขนาดของกิจการ การสรรหาบุคลากร จึงต้องจัดอยู่ภายใต้หลักนโยบายขององค์กรนั้น ๆ โดยหลักการแล้วแผนการสรรหาบุคลากรที่ได้ผล จะเกี่ยวพันกับการดำเนินการ 2 ขั้น คือ

1. จะต้องค้นหาแหล่งที่เหมาะสมเพื่อให้ได้มาซึ่งคนในลักษณะต่าง ๆ ที่อยู่ในความต้องการขององค์กร สำหรับมาปฏิบัติงานในองค์กรนั้น

2. หาวิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ และหาทางให้ได้มาซึ่งคนงานที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะที่ต้องการ

ข้อควรคำนึงในการกำหนดนโยบายการสรรหา คือ

1. ผู้รับผิดชอบหน้าที่ในการสรรหาจะต้องศึกษาถึงลักษณะงานในตำแหน่งที่ต้องการโดยละเอียด เพื่อหาคนให้ตรงกับงาน

2. ต้องศึกษาการวิเคราะห์หน้าที่งานเป็น

3. ประโยชน์การเลือกคนเข้าทำงานก็ให้ถือตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ก่อนเป็นหลัก

4. กรณีแรงงานมีน้อยก็อาจจำเป็นต้องรับคนที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนตามที่ต้องการก็ได้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่งานในตำแหน่งที่ยังไม่มีคนทำงานต่อ

5. ไม่ควรกำหนดหรือวางแผนโครงการระยะยาว ปัญหาเรื่องการสรรหาจะซับซ้อนยิ่งขึ้น เพราะการสรรหาจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่ควรมี หรือต้องใช้ในอนาคตด้วย อาจต้องเลือกคนที่มีความสามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่างมากกว่าที่จะพิจารณาเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการในปัจจุบัน

6. การวางแผนระยะยาวต้องกำหนดเป็นแนวความก้าวหน้าทางอาชีพ ให้พนักงานเข้าใจ และเพื่อจะได้นำความหวังภายในเข้าประกอบการตัดสินใจทำงานของพนักงานด้วย

นอกจากการพิจารณานโยบายขององค์กรแล้ว ปัญหาในการวางแผนการสรรหาในการกำหนดนโยบายการสรรหาแรงงานให้แก่องค์กร ควรจะให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ค้ำชูอยู่ในขณะนั้นด้วย เช่น ปัญหาเรื่องการจ้างแรงงานเด็ก สตรี คนพิการ การจ่ายค่าตอบแทน การปฏิบัติภายใต้ข้อกฎหมาย แนวทางในการกำหนดนโยบายที่สำคัญ ลักษณะนโยบายมักขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฝ่ายที่รับผิดชอบที่ต้องยึดถือนโยบายด้านนี้เป็นแนวปฏิบัติที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องยึดถือให้เหมือนกันทั้งองค์กร โดยใช้แนวทางดังนี้

1. ทางเศรษฐกิจที่จะได้จากคนงาน คือนายจ้างต้องการคนเข้าทำงานก็ต่อเมื่อคิดว่าคนงานจะให้ประโยชน์คุ้มค่ากับค่าจ้าง หรือผลผลิตที่เกิดจากลูกจ้างต้องเกินกว่าค่าแรงที่จ่าย

2. การบรรจุตำแหน่งที่ว่างลงจากบุคคลภายใน หรือภายนอก ซึ่งนโยบายนี้มีทั้งผลดีและผลเสีย

3. ความเที่ยงธรรมในการจัดหาคคนเข้าทำงาน ปัญหาความไม่ยุติธรรมเป็นข้อจำกัดเกิดขึ้นเสมอในการคัดเลือกคน เช่น ไม่ขัดต่อกฎหมาย ไม่กีดกันทางเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ อิทธิพลของผู้สมัครบางคนที่มีความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร เป็นผลทำให้การเลือกสรรหาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การพิจารณาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติถือว่าเหมาะสมก่อน แต่ก็ควรให้โอกาสผู้ที่มีวุฒิการศึกษาที่ไม่มีตามความต้องการเขาสมัครได้ด้วย

4. การกำหนดมาตรฐานในการเลือกคนเข้าทำงาน จะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของคน จึงจะมีผลทำให้งานสำเร็จลงได้ มาตรฐานที่ใช้วัดคุณสมบัติของผู้สมัครมี 2 อย่าง คือ

- มาตรฐานโดยถือเอาระดับการศึกษาเป็นสำคัญ อาจมีข้อบกพร่อง เพราะมีอีกหลายคนที่เหมาะสมแต่ไม่มีวุฒิการศึกษา และสามารถที่จะพัฒนาได้

- คุณสมบัติที่ผิดแผกไปจากคนอื่น เช่น คนถนัดซ้าย ส่วนสูงไม่ได้ ขนาด คนตัวเล็กไป หรือผู้มีตาบอดสี เป็นต้น เป็นสาเหตุที่ไม่ยอมรับเข้าทำงานซึ่งเป็นการคิดที่ไม่ถูกต้อง

แหล่งการสรรหาบุคลากร

สโตน และ เคนดอล (อ้างถึงใน กอบกุล เลิศกษิต, 2537, น. 15) กล่าวว่า การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรมีการใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่าง ซึ่งเทคนิคเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของงานที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การสรรหาสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ตามแหล่งแสวงหากำลังคน

แมกกินสัน (อ้างถึงใน ชำนาญ แอ้วม, 2534, น. 14) อธิบายว่าการสรรหานั้น มีขั้นตอนใหญ่ ๆ 3 ขั้นตอนด้วยกัน

1. การพัฒนาการสรรหาเพื่อค้นหาแหล่งพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน
2. การดำเนินการสรรหา หรือแสวงหาบุคคลที่ต้องการ
3. การประเมินถึงประสิทธิผลของการดำเนินกิจกรรมการสรรหา

วิธีการและเทคนิคการสรรหา (วิชัย สมितिไกร, 2547, น. 116-123) ได้จำแนกประเภทและวิธีของการสรรหาบุคลากร เป็น 2 ประเภท

1. การสรรหาภายในองค์กร (Internal recruitment)
2. การสรรหาจากภายนอกองค์กร (External recruitment)

ซึ่งการสรรหาทั้ง 2 ประเภทนี้จะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่มักใช้ในการสรรหาทั้งสองประเภทควบคู่กันไป เพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

วิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร

1. ประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันอย่างเป็นทางการ
2. ประกาศรับสมัครโดยไม่ประกาศเป็นทางการ
3. การวางแผนและการจัดเส้นทางอาชีพ

ข้อดีของวิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร (วิลาศ สิงหวิสัย, 2547, น. 553)

คือ จะเป็นการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานปัจจุบันที่ทำงานมีโอกาสก้าวหน้า จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งยังประหยัดค่าใช้จ่าย ынระยะเวลาการสรรหาให้สั้นลง และข้อมูลที่ใช้เลือกก็สมบูรณ์กว่า และเป็นทางที่จะดึงดูดคนจากภายนอกองค์กรเข้ามาทำงานในองค์กรได้ง่ายขึ้น วิลาวรรณ รัชพิศาล (2547, น. 95) กล่าวว่า ข้อดีของการสรรหา

บุคลากรในองค์กรว่า ทำให้องค์กรมีประวัติของบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ ความสามารถของบุคลากรภายในดีกว่าผู้สมัครที่เป็นบุคลากรภายนอก ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจเลือกที่เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง พร้อมทั้งสามารถสร้างความผูกพันที่ดีระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติร่วมกันให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดี

ข้อเสียของวิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร (วิลลาศ สิงห์วิสัย, 2547, น. 553)

คือ อาจทำให้องค์กรขาดพนักงานที่มีความรู้ ความคิดริเริ่ม และขาดประสบการณ์ใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ และถ้ามีการขยายงานอยู่เป็นประจำอาจทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรได้ การโยกย้ายสับเปลี่ยน ก็อาจเกิดความไม่พอใจขึ้นในระหว่างพนักงานที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอีกทั้งยังพบว่า จำนวนผู้สมัครจากภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมีจำนวนจำกัด วิลลาธรณ ทรัพย์พิศาล (2547, น. 95) กล่าวว่า ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร นั้นเป็นการปิดกั้นบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติกับองค์กร ขาดแนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างงานให้สอดคล้องกับ ความก้าวหน้าในโลกธุรกิจยุคใหม่ บุคลากรภายในองค์กรเกิดความท้อแท้ในงานไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป อีกทั้งการเกิดการเมืองภายในองค์กรการแบ่งพรรคพวกเพื่อให้ได้เลื่อนตำแหน่ง จึงทำให้ไม่มีโอกาสสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้

วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

1. การสรรหาบุคคลที่พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ (Employee Referrals) ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า วิธีนี้อาจเป็นการตั้งเป้าหมายมาแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กรในอนาคตได้ในภายหลัง
2. การสรรหาจากบุคคลที่บุคคลภายนอกเป็นผู้แนะนำ หรือฝากฝังมา วิธีนี้ ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่อาจได้คนไม่ดีเข้ามาทำงานกับองค์กรได้
3. การประกาศในหนังสือพิมพ์ หรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ วิธีนี้จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายใช้เวลามาก และจะพบว่าผู้สมัครจะมากในตำแหน่งหนึ่ง หรือ ตำแหน่งหนึ่งน้อยเกินไป ผู้ปฏิบัติหน้าที่ก็ต้องคิดทำขึ้นตอน และวิธีการในการประกาศรับสมัครให้ดึงดูดความสนใจโดยไม่จำเป็นต้องอธิบายให้ผู้สมัครรู้ว่า คุณสมบัติของเขาไม่เพียงพอที่จะเข้ามาสมัครกับเรา
4. การสรรหาจากจดหมายสมัครงาน (Write-ins) ผู้สมัครใช้วิธีส่งจดหมายและประวัติส่วนตัวเข้ามาสมัครงาน

5. การสรรหาจากการเข้ามาสมัครงาน (Walk-ins) วิธีนี้ผู้สมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเอง โดยอาจทราบ หรือไม่ทราบว่ามีการประกาศรับสมัคร หรือไม่

6. การประกาศทางวิทยุ หรือโทรทัศน์ วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมกันมากนัก เพราะไม่สามารถสื่อข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งผ่านสื่อนี้ได้อย่างสมบูรณ์ และเสียค่าใช้จ่ายสูงด้วย

7. การสรรหาตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ (College and University recruiting) วิธีนี้ นิยมใช้กับการสรรหาช่างเทคนิค พนักงานวิชาชีพ และผู้บริหารเริ่มต้น

8. การจ้างสำนักงานจัดหางานของเอกชนเป็นผู้สรรหา (Private employment) หรือ (Recruitment Agency) ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่โอกาสได้คนที่เหมาะกับงานสูงด้วย วิธีหาแบบนี้ต้องการเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไปจึงจะลงทุน

9. การสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต วิธีนี้เป็นวิธีการใหม่ที่องค์กรต่าง ๆ เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยอาศัยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นข้อดีที่วิธีการนี้ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ได้ผู้สมัครรู้สึกว่ามันดี ติดต่อกันได้สะดวก ค่าใช้จ่ายในการสรรหาลดลงจากเดิม

10. การประกาศผ่านสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ผู้สรรหาต้องทราบว่าสถาบันต่าง ๆ ที่จะไปประกาศนั้นทำการสอนในสาขาวิชาที่เราต้องการหรือไม่ วิธีนี้นิยมใช้หาผู้ทำงานในระดับปฏิบัติการเท่านั้น

ข้อดีของวิธีการสรรหาบุคคลากรจากภายนอก (วิลาค สิงหวีลีย์, 2547, น. 555)

คือ ในการสรรหาบุคคลากรจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานนั้น ทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะได้คนดี ฝีมือ และสร้างความเป็นธรรมให้แก่ทุก ๆ ฝ่ายได้ดี และยังมีโอกาสที่จะเลือกได้มากกว่า การสรรหาจากภายใน ซึ่งอยู่ในวงจำกัด รวมทั้งยังเป็นการกระตุ้นเตือนให้คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพราะต้องมีการแข่งขัน บุคคลภายนอก (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2547, น. 99) และองค์กรมีโอกาสมากที่จะได้เลือกบุคคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากขึ้นพร้อมทั้งจะได้ประสบการณ์ และได้แนวคิดใหม่ ๆ จากบุคคลภายนอกองค์กรที่ผ่านงานหรือได้รับความเชี่ยวชาญความชำนาญมาแล้ว

ข้อเสียของวิธีการสรรหาบุคคลากรจากภายนอก (อ้างถึงใน วิลาค สิงหวีลีย์, 2547, น. 556)

คือ การสรรหาบุคคลากรจากภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะระดับสูงภายในองค์กร มักจะไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลภายใน และเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของคนภายใน อีกทั้งจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาโดยเฉพาะในระดับสูง ๆ (วิลาค สิงหวีลีย์, 2547, น. 99) ทำให้

องค์กรต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการรับสมัคร และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรใหม่ และทำให้เกิดผลกระทบด้านขวัญกำลังใจ เพราะขาดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานพร้อมทั้งบุคลากรใหม่ต้องสร้างความคุ้นเคย และปรับตัวให้กับวัฒนธรรมต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานที่ต้องใช้เวลานาน

วิธีการสรรหาบุคลากร

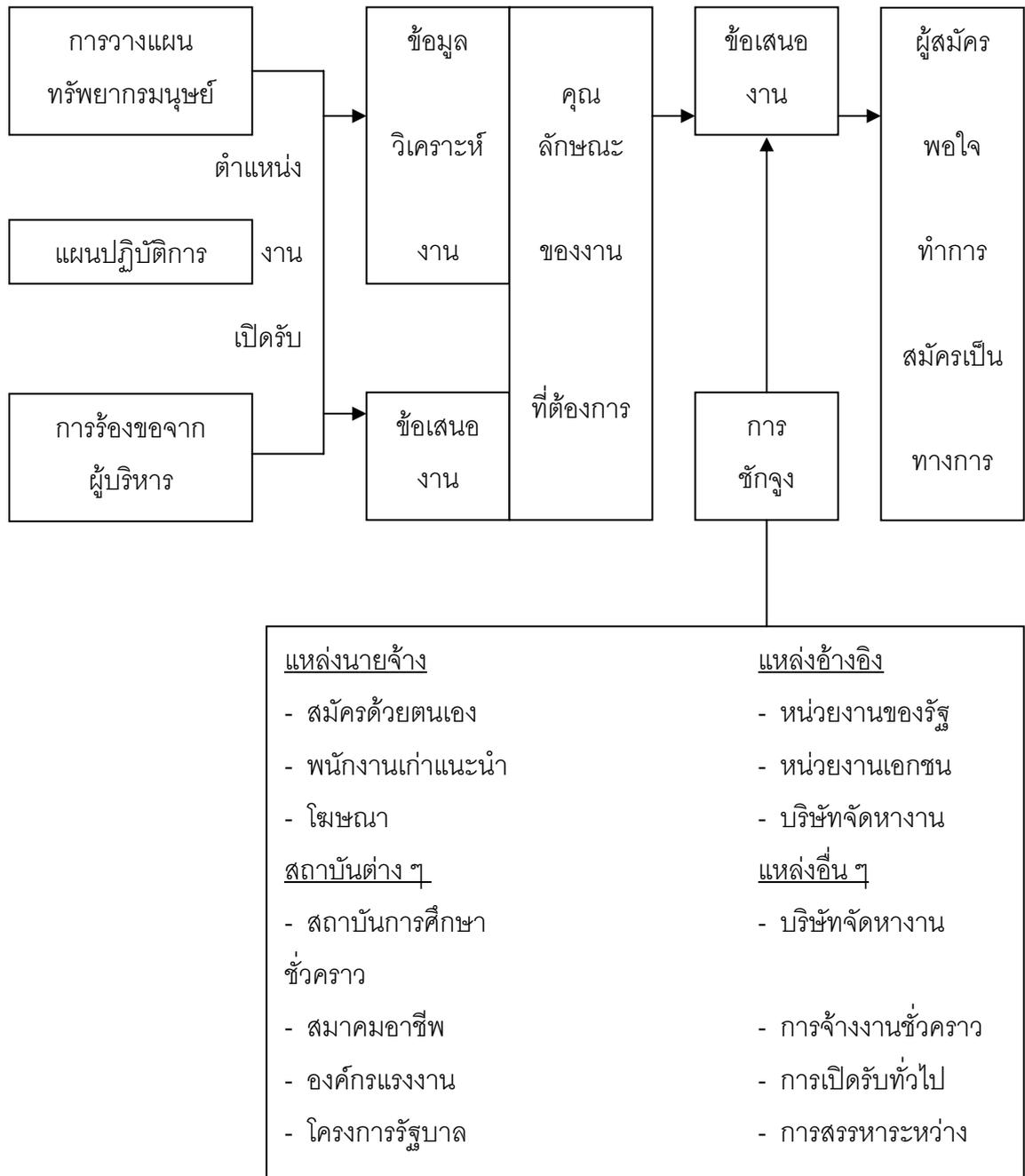
วิลาส สิงห์วิสัย (2547, น. 557) ได้สรุปการสรรหาที่มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การสรรหาจากสถาบันการศึกษา
2. การสรรหาจากแหล่งจัดหางาน
3. การสรรหาโดยการประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชน
4. การสรรหาแบบให้ความสะดวกยื่นสมัคร
5. การสรรหาในวิชาชีพที่ขาดแคลนหรือที่ต้องการบุคคลในลักษณะพิเศษ

สรุปจากการที่ได้ทราบถึงช่องทางที่จะหาบุคลากรได้จากที่ใดบ้างนั้น จะพบว่าในปัจจุบันเรามีการใช้การสรรหาผ่านระบบ Internet ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้กันโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดระบบ internet ขึ้น ซึ่งก็ได้ประโยชน์กับเจ้าของสถานประกอบการเพราะลดต้นทุนในการใช้สื่ออื่น ๆ ได้ และสะดวกรวดเร็วกว่า ทั้งนี้ยังมีบริการ Agency Recruitment รับจ้างบริการจัดหาคัดสรรบุคลากรให้แต่วิธีนี้นิยมใช้ลงทุนกับตำแหน่งระดับผู้บริหาร และตำแหน่งที่ต้องให้ใช้คุณสมบัติสูง ค่าเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก ๆ การใช้บริการจากสื่อประเภทนี้ ไม่ได้มีการกัณฑ์คนให้อยู่กับองค์กรตลอดไป แต่เป็นแค่หาคนที่เก่งกว่าคนอื่น มีคุณสมบัติเหนือกว่า มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่โดดเด่นมีการรับรองผลมาแสดงเพื่อให้มีคุณสมบัติเหนือกว่าผู้อื่น และอย่างครบถ้วน บริการนี้จะกัณฑ์คนให้ทำงานกับองค์กรในระยะ 3 เดือนแรก แล้วเก็บค่าธรรมเนียมจากการหาคนให้ ต่อจากนั้น ก็เป็นกระบวนการขององค์กรที่จะดูแลหรือทำนุบำรุงรักษาคนนั้นให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของเขาให้มากที่สุด

ภาพที่ 2.1

แผนผังกระบวนการสรรหา และช่องทางในการสรรหาโดยภาพรวม



ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542, น. 129

ปัญหาเกี่ยวกับการสรรหา

1. ผู้สำเร็จการศึกษาต้องการสมัครงานเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดภาวะแก่หน่วยงาน
2. ฝ่ายนายจ้างและผู้สมัครยังมักมีอคติต่อคุณสมบัติของบุคคลบางคนบางกลุ่ม หรือหน่วยงานบางแห่งทำให้เกิดปัญหาในการสรรหาคนดีมาปฏิบัติงาน
3. ในทางปฏิบัติจริงการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องของบุคคลเป็นจำนวนมาก ซึ่งฝ่ายนายจ้างต้องการคนเก่งมาเข้างานโดยจ่ายค่าตอบแทนน้อย ส่วนฝ่ายผู้สมัครต้องการทำงานสบายได้เงินเดือนสูง ๆ แนวความคิดที่สวนทางกัน
4. สภาพแวดล้อมตามข้อเท็จจริงที่ต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาในรูปแบบที่ต่างกัน คือ
 - 4.1 การสรรหาบุคลากรของทั้งเอกชนในปัจจุบันมีความตื่นเปลี่ยนแปลงสูงมากเพราะผู้สมัครจำนวนมาก และสมัครไว้หลายแห่งเพื่อโอกาสที่จะได้เข้ามาทำงาน ซึ่งตื่นเปลี่ยนแปลงทั้งฝ่ายนายจ้างและผู้สมัคร
 - 4.2 การกำหนดคุณสมบัติของฝ่ายนายจ้างสูงกว่าความเป็นจริงหรือเกินความจำเป็นเช่น จำกัดเรื่อง เพศ อายุ วุฒิและสถานศึกษา ฯลฯ การมีอคติทำให้พลาดโอกาสที่จะได้คนดีมาปฏิบัติงาน ทั้งที่บุคคลเหมาะสมและมีความพร้อมที่จะทำงานและสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ดีกว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามกำหนดไว้ (วิลาศ สิงหวิสัย, 2547, น. 563-564)

บทบาทของผู้ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการสรรหา

ผู้ที่รับผิดชอบในหน้าที่การสรรหาบุคลากรให้แก่องค์กร คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ทำหน้าที่จะต้องทำงานใน 2 บทบาท คือ เป็นทั้งผู้ให้คำปรึกษา และร่วมวางแผนนโยบายแก่ผู้บริหารชั้นสูง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องร่วมลงมือปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนในการที่จะร่วมกัน คัดเลือก สรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพให้แก่องค์กรตามเป้าหมายให้บรรลุให้ได้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, น. 51)

บทบาทที่สำคัญประการแรกของการบริหารงานบุคคลในการสรรหา คือ การวางแผนด้านอัตรากำลังคน ซึ่งจะเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีคนที่เหมาะสมมาทำงาน โดยไม่ขาดแคลนทำงานแทนในตำแหน่งที่ว่างสลับต่อกันได้โดยไม่ขาดตอนเพื่อไม่ให้กระทบกระเทือนต่อกาดำเนินกิจการขององค์กร ซึ่งการสรรหาบุคลากรนั้นทำโดยการสรรหาได้หลายวิธี จะเป็นการสรรหา

จากภายในขององค์โดยการเปลี่ยนสายงาน เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย สับเปลี่ยน และการสรรหาจากภายนอกองค์กร โดยวิธีการสอบแข่งขัน คัดเลือก โอนประมุข หรือแย่งตัวกันจากหน่วยงานอื่นหรือเสาะแสวงหาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง ซึ่งวิธีการสรรหาคนเข้าทำงานมีวิธีต่าง เช่น การหาจากแหล่งจัดหางาน ประกาศรับจากสื่อมวลชน หรือจากสถาบันการศึกษา สดแล้วแต่องค์กรขาดคนในคุณสมบัติใด แต่ข้อที่ควรคำนึงถึง คือ การสรรหาที่ผิดพลาดนั้นจะเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน ที่นอกจากจะเสียเวลาแล้วยังต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และยังอาจได้คนที่ไม่เหมาะสมมาใช้งาน นอกจากนี้ยังเป็นผลเสียแก่บุคคลที่เลือกงานและหน่วยงานผิด บางรายเสียเวลาและเสียโอกาสที่ดีไปตลอดชีวิต (วิลาส สิงหวิสัย , 2547, น. 532)

สรุป กิจกรรมที่เป็นเหมือนบทบาทหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล ซึ่งการสรรหาเป็นข้อหนึ่งในขบวนการบริหารงานบุคคล ดังนี้ (วรรณารถ แสงมณี, 2547, น. (1-3)-(1-4))

1. การวิเคราะห์งาน (Job designs) เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาในรายละเอียด ส่วนประกอบของงานที่องค์กรมีอยู่และสมาชิกขององค์กรกำลังปฏิบัติการอยู่
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) และการสรรหา (Recruitment)
3. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก (Interviewing & selection)
4. การบรรจุพนักงาน (Staffing)
5. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation)
6. การบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ที่ยุติธรรม
7. จัดสิ่งจูงใจ (Incentives) และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ (Benefits)
8. การประเมินผลงาน (Appraising performance)
9. ดำเนินการหาวิธีตลอดจนแนวทางเพื่อจูงใจหรือกระตุ้น (Motivation)
10. การสื่อความเพื่อความเข้าใจ (Face-to-face communication) ที่จะให้สามารถรับรู้ปัญหาต่าง ๆ การร้องทุกข์และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาปัญหา (Counseling) และด้านวินัยต่าง ๆ (disciplining)
11. การธำรงรักษาพนักงาน (Maintenance) เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่รวมทั้งการให้ความสำคัญและให้การดูแลทางด้านสุขภาพ (Health) ความปลอดภัย (Safety) และการแรงงานสัมพันธ์ (Labor relation) โดยผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่บริหารและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานภายในองค์กรการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล

เป็นงานสำคัญดังนั้นผู้บริหารทุกคนไม่ว่าจะลำดับโดยอ้อมต้องทำหน้าที่เป็นนักบริหารงานด้านบุคลากร ไปพร้อมกับการบริหารด้านอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อการบริหารบุคลากร

ในทางปฏิบัติการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมที่สุดเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมากเนื่องจากการได้ก็ตาม ที่มีความเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นฝ่ายจ้างงาน หรือฝ่ายผู้สมัครงานก็ตาม นายจ้างก็ต้องการที่ได้คนเข้าทำงานที่มีคุณภาพดีที่สุด และเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดกับฝ่ายผู้สมัครงานก็ต้องการงานที่ทำแบบสบาย ๆ รายได้ดีซึ่งจุดนี้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายคิดสวนทางกัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมตามข้อเท็จจริงที่ต่างกัน จึงมักทำให้เกิดปัญหาในระบบการสรรหา ซึ่งผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานในหน้าที่นี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองการณ์ไกลเกี่ยวกับอุปสรรคปัญหาข้อจำกัดหรือปัจจัยที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหา ปัจจัยเหล่านี้แบ่งออกได้เป็น 5 ข้อ (วรรณรถ แสงมณี, 2543, น. (6-5)-(6-6))

สามารถแบ่งข้อจำกัดของความพยายามในการสรรหาพนักงาน (Constraints on recruiting efforts) มี 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. ภาพพจน์องค์กร (Image of the organization) ผู้สมัครหลายคนจะพิจารณาจากภาพพจน์ขององค์กรก่อนถ้าภาพพจน์ไม่ดี จำนวนผู้สมัครก็มักจะมีน้อย

2. งานที่น่าสนใจ (Attractiveness of the job) ถ้างานในตำแหน่งไม่เป็นที่ดึงดูดใจพอ ก็จะกลายเป็นเรื่องยากขององค์กร ปัญหาเกี่ยวกับงานที่ไม่น่าสนใจ ได้แก่ งานที่น่าเบื่อ งานที่ต้องเสี่ยงภัย งานที่สร้างความทุกข์หรือใจ งานที่ค่าจ้างต่ำ หรืองานที่ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า มักจะไม่ได้รับความสนใจ เป็นสาเหตุให้เกิดภาวะขาดแคลนแรงงานในบางตำแหน่งไป และเป็นปัญหาที่หาได้ยากด้วย ถึงแม้ว่าสถานการณ์ของเศรษฐกิจจะตกต่ำก็ตามแต่คนทั่วไปก็อาจจะปฏิเสธงานพวกนี้

3. นโยบายของรัฐบาล (Government influence) ซึ่งไม่ควรถูกมองข้ามไปบางองค์กรไม่สามารถใช้เวลานานเกินไปในการสรรหาบุคลากรภายใต้ปัจจัยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เช่น รูปลักษณ์ เพศ หรือ เชื้อชาติ เช่น สายการบินต้องการพนักงานรับรอง (Hostess) ที่มีหน้าตา สวยงาม บุคลิกดี ซึ่งจะขัดต่อกฎหมายของบางประเทศ ถ้าผู้สมัครชายถูกปฏิเสธเนื่องจากเพศชาย ในกรณีนี้แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้หญิงจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกว่า

4. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน (Recruiting costs) เป็นข้อจำกัดแต่ไม่ได้หมายความว่ามีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย บางองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการสรรหา และก็ใช้เวลานานนักไม่ได้ เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ด้วยเหตุว่าไม่ว่าองค์กรจะหาบุคลากรจากหน่วยงานใดก็ต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจต้องพิจารณาลำดับความสำคัญของการเลือกวิธีการสรรหาด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการเลือกสรรบุคคล

กอบกุล เลิศกษิต (2538, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง “ระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในปัญหา ขององค์กรเอกชน : ศึกษากรณีกรุงเทพมหานคร” กลุ่มประชากรที่ศึกษาคือ การสอบถามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายบุคคล ในประเด็นลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน สาขาวิชาที่จบการศึกษาของผู้สมัครงานที่แตกต่างกัน ประเภทของกิจการที่แตกต่างกัน คือ กิจการขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยการกำหนดประชากรในบางขนาดองค์กร รวมทั้งศึกษาถึงสัญชาติเจ้าขององค์กรด้วยโดยลักษณะ ขององค์กรที่ศึกษาจะจำแนกออกเป็นประเภทกิจการ คือการผลิต การพาณิชย์กรรม และการบริการ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 687 องค์กร ในประเด็นของการศึกษา สนใจศึกษาใน หลักการสรรหา นโยบายการสรรหา กระบวนการสรรหา และแหล่งการสรรหา ผลการศึกษาเขาพบว่า ลักษณะขององค์กร ขนาดขององค์กรเท่านั้น ที่มีผลต่อระบบการสรรหา และระบบการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร โดยพบว่า องค์กรที่มีขนาดลูกจ้างต่างกัน จะมีนโยบายการสรรหา และกระบวนการคัดเลือกที่แตกต่างกันด้วย รวมทั้งองค์กรใช้วิธีการสรรหา และวิธีการคัดเลือกผู้สมัครที่จบการศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาสังคมศาสตร์ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาในระบบการสรรหาบุคลากรที่องค์กรประสบอยู่นั้นได้แก่ โครงสร้างเงินเดือน การเปลี่ยนแปลงตลาดแรงงานและแผนอัตรากำลังขององค์กร ส่วนปัญหาในกระบวนการคัดเลือกที่ประสบอยู่นั้นได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและนโยบายขององค์กรไม่สอดคล้องกับสภาวะตลาดแรงงาน และองค์กรไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพพอ

ชำนาญ แอ่อ่วม (2534, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลขององค์กรขนาดใหญ่ ในจังหวัดเชียงใหม่ : ศึกษากรณีในจังหวัดเชียงใหม่” กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 14 องค์กร โดยจำแนกออกเป็น 5 กิจการ ซึ่งได้แก่ กิจการพาณิชย์กรรม กิจการอุตสาหกรรม กิจการการศึกษา

กิจการโรงแรม และกิจการโรงพยาบาล โดยสอบถามจากฝ่ายบุคคลและพนักงาน และระดับผู้บริหาร ผลการวิจัยเขาพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ มีหลักการ และนโยบาย การสรรหาบุคคลที่แตกต่างกัน และมีแหล่งการสรรหาบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน และพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่มีหลักการเลือกสรรบุคคล ที่แตกต่างกัน ส่วนนโยบาย กระบวนการ และเกณฑ์การเลือกสรรบุคคลนั้นไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การสรรหาบุคคล ในทางปฏิบัติ นั้น ควรต้องวิธีการสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพด้วย เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการ ซึ่งผู้วิจัยเน้นความสำคัญต่อการทดสอบและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

สุรรัตน์ พรหมสุวรรณ (2545, น. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสามารถพึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงปี 2545-2549” ศึกษากรณีความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหรือใช้ในปัจจุบัน และความสามารถที่จำเป็นใช้ใน ช่วงปี 2545-2549 กลุ่มประชากรที่ศึกษา คือ นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่บริหารงานในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การศึกษานี้มุ่งศึกษาความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในขนาดมุ่มอยู่ 7 ด้าน คือ ด้านการมุ่งลูกค้า ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะวิชาชีพ ด้านความยืดหยุ่น และด้านนวัตกรรม พบว่า ความสามารถด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นมากที่สุด และความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหรือใช้ใน ปัจจุบัน คือ ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมากที่สุด โดยความสามารถด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นมากที่สุด สำหรับการทดสอบความแตกต่างของผู้บริหารในภารกิจต่าง ๆ ต่อความสามารถที่มีหรือใช้ใน ปัจจุบัน พบว่า มีความสามารถไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ที่มีอายุต่างกัน มีความสามารถต่างกัน และสำหรับการทดสอบความแตกต่างของผู้บริหารงานในกิจการประเภทต่าง ๆ ต่อความสามารถที่ใช้ในปัจจุบัน พบว่า ความสามารถไม่ต่างกัน ทำนองเดียวกับผลการทดสอบความแตกต่างของความสามารถที่จำเป็นในช่วง 2545-2549 พบว่า นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในประเภทกิจการที่ต่างกัน อายุต่างกัน ภาระหน้าที่ หรือระดับตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ที่ผู้ศึกษา นำผลการวิจัยนี้เข้ามาอ้างอิงเกี่ยวข้องเพราะต้องการให้มองเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่เป็นเชิงระบบ คือ ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งบริหารสายงานใดก็ตาม ย่อมต้อง เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานในตำแหน่งหน้าที่เสมอเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

दनัย เทียมพุม และคณะ (อ้างถึงใน ชีโนรส เบญจชวกุล, 2541, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2550)” ซึ่งเขามีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากกลุ่มตัวอย่าง

ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน ซึ่งได้พบว่า ลักษณะของกิจการรรมงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับบริการ และระดับธุรการงานบุคคลในอีก 10 ปีข้างหน้า พ.ศ. 2550 ควรจะมีทิศทาง คือ ฝ่ายบุคคลจะต้องเข้าไปมีบทบาทในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะด้านคน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญโดยให้ความสำคัญในเรื่องเชิงคุณภาพของคน ที่ทำงาน และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยปรับใช้กับการบริหารงาน แต่ยกเว้นในด้านการเสริมสร้างความรู้การสื่อสารซึ่งต้องใช้คน ใช้เทคโนโลยีแทนไม่ได้ อีกทั้งควรรับบุคลากรที่จบระดับปริญญาตรีเข้าทำงานในด้านบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเนื่องจากงานนี้ยังต้องอาศัยการวิเคราะห์งานเป็นบางกรณี ในระดับของงานธุรการบุคคล กล่าวว่่า ลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปอีก 10 ปีข้างหน้าจะต้อง ดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร เน้นแต่ละบุคคล การกำหนดนโยบายกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องหลักของการบริหารองค์กร

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

