

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหานักบุคลากรให้กับองค์กร” ในเขตกรุงเทพมหานคร และเขตปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ถึงปัญหาในเชิงระบบของการบริหาร การสรรหา บุคลากรขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ต่อการทำหน้าที่ในการสรรหานักบุคลากร ให้กับองค์กร ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีประเด็นใดบ้างที่ทำให้เกิดปัญหาและมากน้อยเพียงไร และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยหน่วยงานกับปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหานักบุคลากรให้กับองค์กร โดยมีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยหน่วยงาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ประสบการณ์ทำงานสรรหาหน่วยงานที่ทำการศึกษา แบ่งเป็นประเภทของธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจพาณิชย์กรรม ธุรกิจบริการ และทัศนะต่อการทำงาน 9 ด้าน คือ ได้แก่ ด้านนโยบายขององค์กร ด้านการให้ผลตอบแทน ด้านอัตรากำลังคนที่ต้องการ ด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ด้านความไม่เอื้ออำนวยของกฎหมาย ด้านอัตราการว่างงานในตลาดแรงงาน ด้านสภาพปัญหาเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน ด้านคุณสมบัติในวิชาชีพของผู้ทำหน้าที่สรรหา และด้านการตัดสินใจเลือกองค์กรของผู้สมัครงาน

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลภาคสนามโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทำหน้าที่สรรหานักบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 100 คน โดยแจกแบบสอบถามเป็นจำนวน 100 ชุด ได้แบบสอบถามคืนมา 89 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89 และนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร มีความคิดเห็นของปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหานักบุคลากรให้กับองค์กรในการทำหน้าที่สรรหา และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับ

ปัจจัยหน่วยงานกับปัญหา และข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ทำหน้าที่สรรหา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.9 มีอายุไม่เกิน 40 ปี ร้อยละ 75.3 มีรายได้ ระหว่าง 20,001-25,000 ร้อยละ 44.9 มีตำแหน่งงาน ในระดับรับผิดชอบงานสรรหาร้อยละ 34.8 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.9 สถานภาพโสด ร้อยละ 57.3 มีระยะเวลาทำงานระหว่างไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 46.1 และมีประสบการณ์ในงานสรรหา ร้อยละ 65.2

2. ที่ทำหน้าที่ในการสรรหามีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร รวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.89 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน 9 ด้าน เรียงลำดับจากระดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า

- 2.1 สภาพปัญหาเศรษฐกิจ และการเมือง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.30
- 2.2 อัตรากำลังคนที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00
- 2.3 อัตราการว่างงานในตลาดแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.88
- 2.4 นโยบายองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.81
- 2.5 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.79
- 2.6 การให้ผลตอบแทน/สภาพการจ้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.77
- 2.7 การตัดสินใจเลือกองค์กรของผู้สมัครงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.62
- 2.8 คุณสมบัติในวิชาชีพของผู้ทำหน้าที่สรรหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.62
- 2.9 ความไม่เอื้ออำนวยของกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.57

3. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยส่วนบุคคลกับทัศนคติต่อปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร พบว่า เพศ อายุ รายได้ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ประสบการณ์ทำหน้าที่สรรหาที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ทัศนคติต่อการเกิดปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหานั้น มีความแตกต่างกัน และในส่วนของปัจจัยหน่วยงาน ตามประเภทขงธุรกิจ แก่ ธุรกิจ การผลิต ธุรกิจพาณิชย์กรรม และธุรกิจการบริการ มีทัศนคติต่อการทำงานในหน้าที่สรรหาต่อการงานทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายองค์กร ด้านการให้ผลตอบแทน ด้านอัตรากำลังคนที่ต้องการ ด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ด้านความไม่เอื้ออำนวยของกฎหมาย ด้านอัตราการว่างงานในตลาดแรงงาน ด้านสภาพปัญหาเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันด้านคุณสมบัติในวิชาชีพของผู้สมัครงานไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร โดยภาพรวมแล้ว พบว่าไม่มีความ

แตกต่างกันของค่าเฉลี่ย สำหรับความแตกต่างของตัวแปรแต่ละตัวที่จะเป็นปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร

4. ผลจากการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานผู้ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร ที่มีต่อปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหา นั้น พบว่า ปัญหาในการบริหารงานบุคคลในทัศนะของพนักงาน คือ การสรรหา มีความไม่เป็นธรรม อยู่บ้างแต่ก็เป็นส่วนน้อย คือการที่ผู้สรรหายังใช้ระบบกีดกันทางเชื้อชาติ ศาสนา และสถาบันที่จบการศึกษา เลือกรูปแบบติดต่อผู้สมัครขาดความเสมอภาคการแข่งขัน ในการรับสมัครงาน ระบบการตั้งอัตราค่าจ้างพลที่ต้องการไม่มีแจ้งอย่างชัดเจน มีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ถึงแม้ว่าจะจะเป็น ระดับความคิดเห็นที่ปานกลางแต่ก็จะมีค่าเฉลี่ยค่าปัญหาสูงก่ตัวแปรในปัญหาด้านอื่น ๆ และ เป็นค่าเฉลี่ยที่รองลงมาจาก การกำหนดคุณสมบัติไว้สูงของผู้สมัคร ซึ่งระดับความคิดเห็นขงค่าเฉลี่ยเป็นค่าที่สูงสุดในระดับปานกลางด้วยกัน นโยบายขององค์กรต้องปรับเปลี่ยนในเรื่องขอการเปิดรับสมัครเฉพาะตำแหน่งที่ว่างเท่านั้น เพราะจะทำให้เกิดปัญหาเมื่อองค์กรต้องการคนทำงานในตำแหน่งอื่นและไม่มีเก็บในสต็อกเลยต้องทำการสรรหากันใหม่เพื่อนำมาคัดเลือกอีก ต้องใช้เวลา อาจล่าช้าไม่ทันการงานเสียหายได้

5. ข้อมูลข้อเสนอแนะ แนวทางในการแก้ปัญหา และข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร จากการแสดงความคิดเห็นในส่วนของปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร ผู้ศึกษาสรุปไว้ดังนี้

ในเรื่องของการกำหนดนโยบายการสรรหาขององค์กร ต้องดำเนินการตามแนวคิดการบริการงานบุคคล ในเรื่องการวางแผนอัตราค่าจ้าง จากแบบสอบถามจำนวน 89 คน มีผู้ตอบถึงปัญหาการขาดการวางแผนอัตราค่าจ้างคนที่ชัดเจนจำนวน ร้อยละ 20.9 ถือว่าอยู่ในระดับน้อยแต่ก็ควรที่จะไม่ให้มีในขบวนการสรรหาจะดีกว่า รวมทั้งการบริหารเรื่องค่าตอบแทนผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรนำมาพิจารณา เพราะเป็นส่วนหนึ่งในการเก็บรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรให้นานที่สุด พร้อมทั้งต้องจัดทำนโยบายการพัฒนามูลค่าการเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้วย จากแบบสอบถามพบว่า ผู้มาสมัคร ไม่มีคุณสมบัติเข้ามาสมัครแล้วไม่ได้งานตั้งแต่แรก หรือมีกรณีที่รับเข้ามาทำงานแล้ว ปรากฏว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานสักเท่าไร ซึ่งตามปัญหาที่ผู้ทำหน้าที่สรรหาพบว่ามีย้อยละ 31.04 การที่องค์กร พยายามปรับเปลี่ยนองค์กรของตนให้แข่งขันได้ และในเรื่องค่านิยมของผู้สมัครที่นิยมสมัครงานในสถานประกอบกิจการที่มีชื่อเสียง ส่งผลให้สถานประกอบกิจการมีโอกาสเข้าแข่งขันในอาชีพและธุรกิจเดียวกันได้ ในประเด็นการสรรหาจะพบว่าการบริหารงานแบบล้าสมัย การใช้ระบบพระเดชพระคุณ หรือการใช้ระบบอุปถัมภ์ส่งผลให้

หน่วยงานขาดโอกาสในการที่จะได้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กร เนื่องจากควรรใช้ระบบ competency เพื่อสามารถคัดสรรคนเก่งของคนได้แล้ว พร้อมทั้งไม่มีการกีดกันทางสถาบันการศึกษา เพศ เชื้อชาติ สาขาวิชาชีพ ของผู้สมัคร เพราะจะทำให้องค์กรขาดโอกาสที่จะได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ทำให้หมดโอกาสได้คนรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาช่วยพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ กับคนในองค์กรที่มีอยู่

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กรเอกชนในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑลในครั้งนี้ ทำให้เห็นภาพรวมของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยของหน่วยงาน ที่มีผลต่อปัญหาด้านการบริหารเชิงระบบในปัจจุบันภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรว่ามีปัญหามากน้อยเพียงใดในปัญหาทั้ง 9 ด้าน ที่ผู้ศึกษาสนใจทำให้ทราบถึงปัญหาของแต่ละด้านที่ยังคงมีอยู่ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

1. ด้านนโยบายขององค์กร ควรรใช้นโยบายแบบเปิด ไม่ใช่แบบปิด เปิดโอกาสให้บุคคลทุกระดับชั้นเข้าสมัครได้ถ้ามีคุณสมบัติตามประกาศ ไม่ว่าจะมิตำแหน่งว่างในขณะสมัครนั้นหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อองค์กรจะสามารถเก็บผู้สมัครในทุก ๆ ตำแหน่งไว้ในสต็อกได้ เมื่อคราวต้องการจะได้ไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการโฆษณาเปิดรับสมัครอีก แต่กรณีนี้ต้องมีการกำหนดด้วยว่าผู้สมัครที่สมัครแต่ละคราว องค์กรจะเก็บไว้ นานเท่าใดจึงจะไม่เรียกมาทดสอบแล้วเพื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาจะได้ทำการคัดออกจากระบบสต็อก และจัดสรรเข้ามาใหม่เสมอแทนเพื่อความพร้อมการสรรหาควรต้องชัดเจน และมีมาตรฐานที่เป็นธรรม ปราศจากอคติลำเอียง ในกรณีที่จำเป็นต้องสรรหาจากภายในองค์กรต้องระมัดระวังในการเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่หาคนอื่นเปรียบเทียบได้ยากทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนยอมรับโดยสุจริต หากเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมแล้วจะส่งผลเสียกับวิทยาลัยฯ ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ และมีทัศนคติต่อการทำงาน ทำให้ องค์กรมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพลดน้อยลงได้ การปฏิบัติงานของผู้ทำหน้าที่สรรหาควรให้ความรู้เพิ่มทักษะในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดจากปริมาณงาน

และผลการปฏิบัติงาน โดยอาจประเมินได้จากผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานแค่ไหน สิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งเท่านั้น

2. การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและแข่งขันได้และต้องปฏิบัติให้อยู่ภายใต้การควบคุมของกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย กระบวนการสรรหาของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในกลุ่มของผู้ทำหน้าที่ในการสรรหา ควรใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ในการสรรหา ด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ควรเปิดโอกาสให้ผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะ สมัครเข้าโดยปราศจากการเล่นพรรคเล่นพวกของตนเอง หรือการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถมีใครมาสมัคร หรือในบางตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูง องค์กรอาจจะเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้กับพนักงานที่ทำงานมานาน และมีศักยภาพที่ดีในการทำงานซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานเก่าที่ทำงานมานาน ทำให้พนักงานรู้สึกที่องค์กรมีความเสมอภาค ลดการขัดแย้งภายในองค์กรได้ แต่ก็ควรมีกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสมที่สุดด้วยฉะนั้นกลัวจะกลายเป็นว่าการทำเช่นนี้เป็นการสนับสนุนระบบการเลือกสรรแบบอุปถัมภ์มาสนับสนุนซึ่งไม่ต้องการให้มี

3. การกำหนดแผนอัตรากำลังคน องค์กร ควรการดำเนินการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) อย่างมีระบบและชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสมของประเภทกิจการ และจัดกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับงานเพื่อจะได้ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาที่ล่าช้า ในกรณีโดยเฉพาะในกรณีที่มีการ turn over สูงองค์กรไม่สามารถหากำลังคนทดแทนได้ทันกำหนดวิธีที่ได้คนตรงกับงานและประหยัดเวลาในการสรรหา ควรต้องใช้ระบบเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุด คัดเลือกด้วยระบบของ Competency เพื่อประโยชน์สูงสุดของกระบวนการสรรหาที่มีคุณภาพ ได้คนคุณภาพ และงานก็มีคุณภาพเช่นกัน

4. องค์กรควรมีงบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยีอุปกรณ์ในการทำงานให้ทันสมัยเพื่อความสะดวกรวดเร็ว พร้อมกับต้องพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย เพราะการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถสรรหาได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรวมทั้งเป็นการลดระยะเวลาการทำงานที่ข้ามขั้นตอนไปได้ ทำให้มีเวลามากขึ้นในการพิจารณาวิธีการอื่น ต่อไป

5. องค์กรควรเก็บรายละเอียดของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว ว่าองค์กรใช้วิธีใดในการสรรหาและระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรเพื่อนำมาพิจารณาหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสรรหาแบบใดที่มีอัตราการลาออกสูงควรปรับปรุงข้อบกพร่องของวิธีนั้นเสียไม่ควรนำกลับมาใช้อีก

6. สภาพปัญหาและเศรษฐกิจ การเมืองในปัจจุบัน มีอิทธิพลต่อการสรรหา เนื่องจากว่าหากสภาพเศรษฐกิจดี คนก็จะเปลี่ยนงานสูง คนว่างงานน้อย หากเศรษฐกิจไม่ดีคนจะอยู่นิ่งไม่เปลี่ยนงานใหม่ คนจบใหม่ก็หางานอยากนายจ้างลดคนไม่จ้างเพิ่ม พนักงานแบ่งงานกันทำเมื่อมีการลาออก มีการเลิกจ้าง

7. องค์กรควรให้โอกาสและส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมพัฒนาในตำแหน่งหน้าที่อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเรื่อย ๆ

8. องค์กรควรสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และงานที่จูงใจ ควรปรับปรุงสวัสดิการให้เป็นดึงดูดใจแก่ผู้สมัคร เนื่องจากปัจจุบันมีผู้แข่งขันมากในการแย่งตัวผู้สมัคร ที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรจะเสียเปรียบถ้าเสนอเงินเดือนที่สูงได้ องค์กรควรมีการจัดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานขององค์กรในสื่อต่าง ๆ ให้แพร่หลาย เพื่อดึงดูดให้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีตัวเลือกที่ดีและได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ได้แนวความคิดใหม่เข้าปรับใช้กับองค์กรได้ด้วย

ข้อเสนอแนะด้านผู้ทำหน้าที่สรรหาบุคลากร

1. เพื่อประโยชน์ของการสรรหา เจ้าหน้าที่สรรหาต้องทำการเก็บสถิติของผู้สมัครไว้ยามต้องการด่วน ทำให้การคัดเลือกต่อได้ทันทีไม่ต้องทำการสรรหาให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายจากข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าบุคลากรที่รับเข้าทำงานนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดทักษะ ความรู้จริงในตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้ เจ้าหน้าที่สรรหาควรที่จะใช้ระบบ Competency ในการสรรหาคัดเลือก และปฏิบัติตามแนวทฤษฎีเอกัตภาพ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้คนทำงาน ปฏิบัติงานได้อย่างก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (จัดบุคคลให้ตรงกับงานหน้าที่ (Fit the man to the right job)

2. ใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ยึดหลักความเสมอภาคในการให้โอกาสผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดรับ ไม่เลือกปฏิบัติ และหลักความสามารถ ใครสามารถสูงกว่าก็ได้งานก่อน และไม่ควรใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เพราะมิได้ทดสอบ มิได้ทราบความสามารถที่แท้จริง อาจเป็นผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวได้

3. ผู้ทำหน้าที่สรรหาต้องมีคุณสมบัติมีความรอบรู้ในงานบุคคลและมีเทคนิคในการทำงาน การแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์งานเป็นและมีความพึงพอใจในการทำงาน ต้องรู้ว่าเมื่อใดต้องใช้ระบบการสรรหาแบบเชิงรุก เมื่อใดใช้แบบเชิงตั้งรับ

4. ในการบำรุงรักษาบุคลากรนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างพอเพียง เพราะสวัสดิการที่ดีจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ต่อไปเป็นเวลายาวนาน ทำให้พนักงานมีความรักองค์กร และทุ่มเทแรงกายแรงกายทำงานให้ อย่างเต็ม ความสามารถ ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความเสมอภาค โดยจ่ายค่าตอบแทนตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน

5. ศึกษาถึงแหล่งที่จะหาคนจากหลาย ๆ แหล่ง อาจใช้สื่อที่นิยมใช้กันในปัจจุบันช่วยในการสรรหาในวิชาชีพที่ขาดแคลนหรือที่ต้องการบุคคลในลักษณะพิเศษ ต้องเสนอให้มีโครงการส่งเสริมให้ทุนการศึกษา หรือ ส่งไปฝึกในสาขาวิชาชีพที่ต้องการ และต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องอย่างจริงจัง วางแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้ด้วย

6. การปฏิบัติต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลในองค์กรใด ๆ ก็ตามต้องตระหนักถึงนโยบายขององค์กรเป็นหลัก ส่วนประเด็นอื่น ๆ ต้องพิจารณาตามลำดับความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย

ข้อเสนอแนะต่อรัฐบาล

1. เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ประชากร การเมือง และรัฐบาลส่งผลกระทบต่ออัตราการว่างงาน การขาดแคลนแรงงานบางประเภท กฎหมายแรงงาน ที่มีผลบังคับใช้ สิ่งเหล่านี้ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ ล้วนมีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบการสรรหาทั้งสิ้น ดังนั้น รัฐบาล ควรเพิ่มสำนักงานจัดหางานในระดับมีคุณวุฒิการเป็นแหล่งจัดเก็บรวบรวมผู้สมัครทุกสาขาอาชีพไว้ให้มากพอ เพื่อช่วยลดปัญหาการว่างงาน และช่วยส่งเสริมให้ องค์กรเอกชนเข้ามาคัดเลือกผู้สมัครได้มากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ สำนักงานจัดหางานของนายจ้างที่สามารถไปขอคัดลอกคุณสมบัติของผู้สมัครตามต้องการ มีไม่เพียงพอ คงมีแต่ผู้สมัครระดับคนงาน ประเภทไร้ฝีมือ จำนวนมาก ผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้ดีจะไม่นิยมเข้ามาสมัครผ่านกรมการจัดหางานของรัฐบาล ดังนั้นรัฐบาลต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์ยกระดับการบริการทางคุณภาพด้วย ให้สามารถนำคนที่มีคุณสมบัติมีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครงานไว้กับสำนักงานของรัฐให้มากพอไม่ใช่มีแต่คนระดับแรงงานเท่านั้น

2. การเพิ่มของประชากรวัยแรงงาน ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น การศึกษาต่อในสาขาวิชาเดียวกันมีมาก ทำให้ผลิตคุณวุฒิเหมือนกันล้นตลาด รัฐบาลควรเข้ามาสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น การยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้เท่าเทียมกัน และรัฐควรมีการวิจัยตลาดแรงงานเพื่อจะได้ส่งเสริมการศึกษาในสาขาที่ตรงกับความต้องการของ และหรือรัฐอาจให้ทุนสนับสนุนการการศึกษาในสาขาที่ตลาดแรงงานขาดแคลนด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาจำกัดเฉพาะองค์กรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เท่านั้น ดังนั้นการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษากับองค์กรที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้ว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. งานวิจัยนี้ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร ของผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้ทำการสรรหาในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ครั้งต่อไปสนใจที่จะศึกษาถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการทำงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์กร