บทที่ 2
หลักการ แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวความคิด

บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่ในการนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่อย่างหลากหลายในจังหวัดเชียงใหม่ ในรูปแบบของการให้บริการเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวด้วยความสะดวกสบายและประทับใจ

บุคลากรของบริษัทนำเที่ยวจึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อใจที่นักท่องเที่ยวจะมีให้แก่บริษัทนำเที่ยวนั้นๆ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวเพื่อให้ได้คนดีและมีคุณภาพเข้ามาช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทนำเที่ยว ตลอดจนความมั่นคงต่อการประกอบอาชีพของบุคลากรในการตัดสินใจเข้าสมัครงานในองค์กรดังกล่าว จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่นๆไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ

การสรรหาบุคลากร : แนวคิด กระบวนการ และวิธีการ

ความหมาย

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) คือ กระบวนการของการดึงดูดใจบุคคลในจำนวนบุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมจำนวนมากและกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเข้ามาสมัครงานกับองค์กร (R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux, 1996 : 174)

มุมมองของผู้สมัครงานและองค์กร

การสรรหาบุคลากรโดยแท้จริงแล้ว มิได้เป็นพียงกระบวนการที่ฝ่ายองค์กรเป็นผู้เลือกผู้สมัครแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้เลือกซึ่งกันและกันเปรียบเสมือนถนนสองทางที่มีรถยนตร์วิ่งสวนทางกันตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจะสามารถหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ดีเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของบุคคลได้ดีเพียงใดเช่นกัน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2539 : 6)

มุมมองของผู้สมัครงาน : อาชีพและองค์กรที่น่าปรารถนา

ปัจจัยที่ผู้สมัครงานเลือกพิจารณาองค์กรที่ตนจะทำงานด้วย อาจจำแนกได้ดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2639 : 8)

1. ค่าตอบแทนและเงินเดือน (Compensate/Salary) ปัจจัยแรกที่ผู้สมัครงานหลายคนนำมาพิจารณาก็คือ ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่จะได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร องค์กรที่สามารถเสนอค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่สูงย่อมสามารถดึงดูดใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถได้ดีกว่าองค์กรที่เสนอค่าตอบแทนต่ำ อย่างไรก็ตามค่าตอบแทนหรือเงินเดือนมิใช่สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้สมัครงานทุกคน
2. ผลตอบแทนทางจิตใจ (Intrinsic Rewards) ได้แก่ สิ่งที่สร้างความสุข ความพึงพอใจหรือคุณค่าทางจิตใจให้แก่ผู้ทำงาน อาทิ ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ งานที่ทำให้ตนเองรู้สึกมีคุณค่าหรือมีความสำคัญ เป็นต้น
3. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Organization Image) หมายถึง ความรู้สึกของสาธารณชนที่มีต่อองค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบ องค์กรที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณชนว่าเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือมีภาพลักษณ์ที่ดี ย่อมจะทำให้พนักงานที่ทำงานในองค์กรแห่งนั้นเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจไปด้วย แต่ถ้าองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีก็ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อพนักงานได้เช่นกัน
4. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา (Supervisory Style) หรือการบริหารองค์กรซึ่งย่อมมีวัฒนธรรมและลักษณะการปกครองบังคับบัญชาที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร บางแห่งอาจมีลักษณะการปกครองแบบเผด็จการหรือรวมศูนย์อำนาจ (Authoritative) แต่บางแห่งอาจมีลักษณะประชาธิปไตยหรือเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative) โดยทั่วไปแล้วผู้สมัครงานแต่ละคนย่อมมีความชอบหรือความสามารถที่

แตกต่างกันในการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะการบริหารงานแต่ละแบบ ดังนั้นผู้ที่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็อาจไม่เลือกองค์กรที่มีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ

5. ค่านิยมขององค์กร (Organization Values) องค์กรแต่ละแห่งอาจยึดถือค่านิยมหรือปรัชญาการดำเนินงานแตกต่างกัน บางองค์กรอาจเน้นการมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าการแสวงหาผลกำไร แต่บางองค์กรก็อาจมุ่งเน้นแต่การแสวงหาผลกำไรโดยไม่สนใจสิ่งอื่นใด การที่องค์กรแต่ละองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันเช่นนี้ ย่อมทำให้ผู้สมัครงานแต่ละคนเกิดความประทับใจที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สมัครงานซึ่งมีลักษณะชอบช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม ก็ย่อมมีแนวโน้มที่จะเลือกทำงานกับองค์กรที่มุ่งสร้างสรรค์สังคมมากกว่าองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร

มุมมองขององค์กร : ลักษณะของผู้สมัครงานที่น่าปรารถนา

วัตถุประสงค์หลักของการสรรหาบุคลากร มิได้เพียงแค่การที่สามารถจูงใจให้มีผู้สมัครงานกับองค์กรเท่านั้น แต่ควรจะเป็นการที่องค์กรสามารถดึงดูดใจผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในด้านความสามารถ (Ability) ซึ่งหมายรวมถึงความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน (Job Requirements) และแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งหมายถึงบุคลิกภาพ ความสนใจและความปรารถนาของบุคคลที่สอดคล้องกับลักษณะงาน (Job Characteristics) แรงจูงใจของบุคคลจะเห็นได้จากการทุ่มเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ อาจจะมีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน แต่หากขาดแรงจูงใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้ ในทำนองเดียวกันบุคคลที่มีแรงจูงใจแต่ขาดความสามารถก็อาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้เช่นกัน

ปัจจัยในการพิจารณาเพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2539 : 11)

1. ภูมิหลังทางการศึกษา (Educational Background) เช่น ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่เรียน ค่าลำดับขั้นสะสมเฉลี่ย (GPA) ที่ได้รับ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาที่เรียน เป็นต้น องค์กรบางแห่งจะจัดลำดับความน่าเชื่อถือของสถาบันการศึกษาและให้คะแนนแก่ผู้สมัครงานตามลำดับความน่าเชื่อถือที่กำหนดไว้
2. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experiences) องค์กรเป็นจำนวนมากจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษแก่ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งที่สมัคร นอกจากนั้นผู้สมัครที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในองค์กรขณะที่กำลังศึกษาอยู่หรือเป็นผู้เคยเข้าร่วมกิจกรรม

นอกหลักสูตร เช่นเข้าร่วมกิจกรรมชมรม สโมสร องค์กรนักศึกษาเหล่านี้เป็นต้น ก็อาจได้รับความนิยมชมชอบ (Preference) มากกว่าผู้สมัครงานที่ขาดประสบการณ์ดังกล่าว

3. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึงบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ความมุ่งมั่น ความสนใจ ทัศนคติ ค่านิยม หรือลักษณะทางจิตวิทยาอื่นๆ องค์กรต่างๆจะมุ่งประเมินว่าผู้สมัครงานแต่ละคนมีลักษณะต่างๆอย่างไรและมีความเหมาะสมต่องานและองค์กรหรือไม่ โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบบุคลิกภาพ เป็นต้น

นโยบายการสรรหาบุคลากร

นโยบายที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ในการสรรหาบุคลากรสามารถแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆได้ 2 ประเภท (นรา หัตถสิน, 2543 : 4) ได้แก่

1. นโยบายแบบเปิด (Opened Career System or Opened Door Policy) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ
   - เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่างเข้าสมัครงานได้โดยเสมอภาค
   - เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์กรเปิดทำการ ไม่ว่าขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม
   - เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้นถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ไม่จำกัดว่าจะต้องเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้นหรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นเข้าทำงานในขั้นสูงได้เลย
   - เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญในงานมาสมัครเข้าทำงานได้ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้
2. นโยบายแบบปิด (Closed Career or Closed Door Policy) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ
   - เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้าสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อนแล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป
   - เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งที่ว่างเท่านั้น

หลักเกณฑ์ของการสรรหาบุคลากร

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) เป็นการเปิดโอกาสแก่ทุกคน (Open to All) ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรด้วยวิธีการสอบแข่งขันเพื่อเข้าทำงานโดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา ผิวพรรณ ฐานะ
2. หลักความสามารถ (Competence) จะต้องพยายามสรรหาให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถโดยเปิดโอกาสให้แก่บุคคลทั่วไปที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสมัครงานได้
3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) ในการทำงานใดๆความมั่นคงเป็นสิ่งสำคัญ ฉะนั้นองค์กรจะต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่แน่นอนที่จะคุ้มครองความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้มีการกลั่นแกล้งให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด เช่น การมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้เน้นข้าราชการมากกว่าการทำงานในองค์กรธุรกิจ

กระบวนการในการสรรหาบุคลากร

คุณภาพของบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร ผู้ดำเนินการสรรหา (Recruiter) จึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของทรัพยากรบุคคล โดยที่ผู้ดำเนินการสรรหาจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร โดยปกติแล้วการทำงานที่มีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องมีการทำงานที่มีระบบ มีขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการในการสรรหาบุคลากร (Recruitment Process) ในองค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี, 2537 : 159-161) ได้แก่

1. การวางแผนบุคลากร
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่
4. การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลกรที่ตรงกับงาน

7. กำหนดวิธีการสรรหา
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครตามคุณสมบัติที่ต้องการ

ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ ความต้องการกำลังคนที่จะใช้ปฏิบัติงาน ความเหมาะสมของคนกับลักษณะงานที่ทำการสรรหาบุคลากร

แหล่งในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ

1. **แหล่งจากภายในองค์กร** (Internal Sources) ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานด้วยวิธีนี้ สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือ
   1.1 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่สรรหาเอง โดยดูจากผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งอาจมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้บริหารด้วยกัน
   1.2 ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในอย่างเป็นทางการ โดยเปิดเผยตำแหน่ง หน้าที่ คุณสมบัติของผู้สมัคร พร้อมทั้งวิธีการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ

ผลดีของการสรรหาจากภายในองค์กร

- เป็นการทำนุบำรุง สร้างขวัญ และส่งเสริมกำลังใจให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้ว่าตนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งต่างๆ
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการอบรมแนะนำ เพราะพนักงานคุ้นเคยกับสภาพการทำงานในองค์กร แต่ก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายในการอบรมเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่โดยตรงเท่านั้น

ผลเสียของการสรรหาจากภายในองค์กร

- จำกัดโอกาสสำหรับบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกซึ่งมีความรู้ ความสามารถ
- เกิดความคิดที่แคบในองค์กร การพัฒนาองค์กรจะอยู่ในกรอบของความคิดจากพนักงานที่อยู่ในองค์กรเท่านั้น ขาดประสบการณ์อย่างกว้างขวางจากที่อื่นๆต่องานที่ทำ
- ขาดแคลนกำลังคนในหน่วยงานที่เลื่อนขึ้นมา ถ้ากรณีที่งานมีการขยายเพิ่มขึ้น ปัญหาคนงานไม่พออาจทำให้งานหยุดชะงัก

2. **แหล่งจากภายนอกองค์กร** (External Sources) วิธีการนี้เป็นการสรรหาบุคคลจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะโดยปกติองค์กรจะต้องมีการบรรจุงานจากบุคคลภายนอกบ้าง เนื่องจากบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับบุคคลภายในองค์กร

ผลดีของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร

- ได้คนที่เหมาะสมกับงาน
- ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนคนงานที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นไป
- ได้รับความคิดใหม่ๆและแตกต่างกันออกไปสำหรับคนที่บรรจุเข้ามา

ผลเสียของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร

- สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ตั้งแต่การเตรียมการ จัดหาเอกสารให้แก่ผู้สมัคร การฝึกอบรม
- ผลกระทบต่อกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้คิดว่าตนขาดโอกาสที่จะก้าวหน้า

วิธีการจัดหาบุคคลจากภายนอกเข้าทำงาน

1. อาศัยคนงานปัจจุบันแนะนำมาซึ่งอาจเป็นญาติพี่น้อง คนรู้จัก หรือเพื่อน วิธีนี้อาจไม่มีการประกาศออกไปถ้าต้องการคนจำนวนน้อย
2. รับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อน แต่ได้ออกไปโดยไม่มีเรื่องขัดแย้ง
3. คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง
4. ประกาศรับสมัครทั่วไป ได้แก่การประกาศผ่านสื่อมวลชน
5. ติดต่อผ่านกรมแรงงาน
6. ติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา
7. ติดต่อกับสำนักจัดหางาน
8. ประมูลตัวจากบริษัทคู่แข่ง
9. การสรรหาในวันนัดพบแรงงาน

นอกจากนี้สังคมไทยยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องค่านิยมการตอบแทนบุญคุณ การใช้ระบบอุปถัมภ์ หรือการฝากฝังซึ่งยังคงมีอยู่ในปัจจุบัน

การคัดเลือกบุคลากร : แนวคิด กระบวนการ และวิธีการ

ความหมาย

การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการของการเลือกบุคคลผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการจากกลุ่มผู้สมัครงาน (R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, and Shane R. Preneux, 1996 : 208) ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่ต้องการ

ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2537 : 162) คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถได้ปฏิบัติงาน วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรม คือการสอบ
2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชุบเลี้ยง ระบบสืบสายโลหิตเดียวกัน

นโยบายของการคัดเลือกบุคลากร

เมื่อมีการสรรหาแล้ว องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายการเลือกสรรหรือนโยบายในการคัดเลือกบุคลากร (นรา หัตถสิน, 2543 : 8) ดังนี้

1. การคัดเลือกควรยึดถือหลักความยุติธรรมและหลักความเสมอภาค
2. การคัดเลือกควรยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก
3. การคัดเลือกควรต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
4. การคัดเลือกควรใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบปฏิบัติงาน
5. การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้
6. การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด
7. การคัดเลือกควรพิจารณาบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอกองค์กร
8. การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผลแล้ว

9. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือก น่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

หลักเกณฑ์ของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งและลักษณะงานรวมถึงความสำคัญของงานนั้น ซึ่งหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกโดยทั่วไปมีดังนี้ (นรา หัตถสิน, 2543 : 8-9)

1. ทักษะหรือความสันทัด (Skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ความสามารถทางร่างกายและจิตใจประสานงานกันในการปฏิบัติงานซึ่งทักษะดังกล่าวแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ
   - ทักษะด้านเทคนิควิธีการทำงาน (Technical Skill) คือความสามารถในการปฏิบัติงาน
   - ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) คือความสามารถในการใช้คน จูงใจให้ทำงาน ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร
   - ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือการเน้นความสามารถในการวางแผนหรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
2. ความชำนาญหรือความชัดเจน (Experience) หมายถึงความชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. อายุ (Age) หมายถึง งานที่ต้องการความชำนาญนั้นอาจดูได้จากอายุหรือการใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา
4. เพศ (Sex) หมายถึง การให้ความสำคัญแก่เพศ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและนโยบายของการคัดเลือกคนขององค์กร
5. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training)
6. ลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristic) หมายถึง งานบางอย่างนั้นต้องพิจารณาร่างกายเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้เหมาะสมกับงาน เช่น งานที่ต้องใช้กำลังย่อมต้องการคนที่แข็งแรง
7. รูปร่างลักษณะ (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด เป็นต้น
8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative & Mental Alertness) หมายถึง ความคิดริเริ่มจะทำงานให้ดีขึ้น มีความสนใจต่องาน หาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

9. ความถนัด (Aptitude)
10. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) หมายถึง งานที่มีลักษณะเป็นความรับผิดชอบในทรัพย์สิน ความรับผิดชอบในการทำงานและความปลอดภัยรวมถึงการตรวจสอบผลการทำงานของบุคคลอื่นต้องเลือกเอาบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการทำงานและมีจิตใจมั่นคงให้มาปฏิบัติงาน
11. ท่าทีที่มีต่อนายจ้าง (Attitude toward Employers) หมายถึงการค้นหาเหตุผลที่ผู้สมัครมาสมัครงาน ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาถึงความตั้งใจที่มาสมัครงาน ความคิดเห็นที่มีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
12. บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง การพิจารณาจากลักษณะท่าทีโดยทั่วๆไปของผู้มาสมัครงาน

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

ในการจัดหาคนเข้าทำงานของแต่ละบริษัทมีวิธีการที่แตกต่างกัน บางบริษัทดำเนินงานโดยให้คนงานเป็นฝ่ายเริ่มขึ้นก่อนด้วยการให้ฝ่ายคนงานมาสมัครเองบ้าง ติดต่อสอบถามบ้าง ซึ่งเรียกว่า Passive Approach ส่วนอีกวิธีหนึ่งกระทำโดยฝ่ายบริษัทเริ่มขึ้นก่อนด้วยการประกาศหาคนงานโดยติดต่อไปยังแหล่งคนงานเพื่อหาคนงานตามที่ต้องการ วิธีนี้เรียกว่า Active Approach ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลกว่า อย่างไรก็ดี ไม่อาจกำหนดได้ว่าวิธีการหรือรายละเอียดเกี่ยวกับคัดเลือกคนวิธีใดจึงจะเหมาะสมที่สุด เพราะมีปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาอยู่ 3 ประการ ประการแรก ขึ้นอยู่กับผลของการคัดเลือกว่ามีความเหมาะสมเพียงใดเมื่อองค์กรใช้วิธีการอย่างหนึ่งในการคัดเลือกคนเข้ามาแล้วจะต้องติดตามดูว่าคนงานแต่ละคนมีคุณสมบัติตามที่ต้องการหรือไม่ ประการที่สอง ขึ้นอยู่กับนโยบายของฝ่ายองค์กรหรือฝ่ายบริหารขั้นสูงสุด และประการสุดท้าย ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทดลองงาน หากระยะเวลาในการทดลองงานสั้นวิธีการคัดเลือกจะต้องแน่นอนและถูกต้องเพราะสามารถรู้ได้ทันทีจากระยะเวลาทดลองงานนั้น การพิจารณาให้ทำงานต่อหรือให้ออกจากงานนั้นขึ้นอยู่กับผลของการทดลองงานและจะต้องพิจารณาอย่างเคร่งครัด แต่ถ้าการทดลองงานใช้เวลานานผู้บริหารก็ไม่ต้องกำหนดวิธีการคัดเลือกที่เคร่งครัดนัก เพราะการทดลองงานจะเป็นการพิสูจน์ความเหมาะสมของคนงาน (เสนาะ ติเยาว์ และคณะ, 2525 : 63)

เพื่อให้ได้คนดีมีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีขั้นตอนในการคัดเลือก (ธงชัย สันติวงษ์,2532 : 135) ดังนี้

- การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการจะรับเข้าทำงาน
- การจัดทำคำขออนุมัติพนักงานจากผู้บริหาร
- การกรอกใบสมัคร
- การกลั่นกรองเบื้องต้น
- ตรวจสอบใบสมัคร
- การทดสอบ
- การสัมภาษณ์
- การสอบประวัติการทำงาน
- การคัดเลือกเบื้องต้น
- การคัดเลือกขั้นสุดท้าย
- การตรวจสุขภาพ
- แจ้งผลการคัดเลือก
- บรรจุเข้าทำงาน
- อบรมความรู้เกี่ยวกับงาน

อย่างไรก็ดี องค์กรจะมีการคัดเลือกบุคลากรเป็นขั้นตอนหรือไม่นั้น ขึ้นกับธรรมเนียมปฏิบัติในแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจมีครบทุกขั้นตอน บางองค์กรก็อาจมีไม่ครบทุกขั้นตอน หรือไม่มีขั้นตอนเลยก็ได้

แต่ในบางองค์กรอาจมีกระบวนการหรือขั้นตอนการคัดเลือกดังนี้ (เสนาะ ติเยาว์ และคณะ,2525 : 63-64)

- การต้อนรับผู้สมัคร (Reception of Application)
- การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview)
- การกรอกใบสมัคร (Application Blank)
- การสอบคัดเลือก (Employment Tests)
- การสัมภาษณ์ (Interview)
- การสอบประวัติ (Background Investigation)
- การตรวจสุขภาพ (Physical Examination)
- การคัดเลือกขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา (Final Selection by Supervisor)
- การบรรจุ (Placement)

- การแนะนำตัวเข้าทำงาน (Introduction)
- การติดตามผล (Follow-up)

วิธีการคัดเลือกบุคลากร

องค์กรที่มีมาตรฐานมักมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ (นรา หัตถสิน, 2543 : 11-12)

1. การทดสอบความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Aptitude หรือ Intelligence Tests) เป็นวิธีการที่มีประโยชน์ในการทายความสำเร็จหรือพยากรณ์ความสำเร็จสำหรับกลุ่มอาชีพต่างๆ โดยเฉพาะการวัดความชำนาญในเชิงการพูด เขียน และปริมาณตัวเลขรวมถึงเหตุผลในการชี้นำและความทรงจำซึ่งการทดสอบนี้อยู่ภายใต้ข้อสมมุติที่ว่า คนมีสติปัญญาดี ฉลาด สามารถที่จะเรียนรู้งานได้เร็วกว่าคนที่ฉลาดน้อยกว่า นั่นเอง
2. การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งหรือการทดสอบความสำเร็จ (Job Knowledge Tests) เป็นการทดสอบที่ถูกออกแบบมาเพื่อใช้วัดความรู้อันเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของผู้สมัคร ซึ่งแบบทดสอบเหล่านี้จะได้มาจากการวิเคราะห์งาน
3. การทดลองให้ปฏิบัติงานย่อย (Work Sample Tests หรือ Simulations) เป็นการให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลการวิจัยงานที่จะระบุหรือชี้ว่างานในตำแหน่งหรือหน้าที่นั้นมีความจำเป็นจะต้องมีพฤติกรรมอะไรหรือทำอะไร เพื่อให้บรรลุความต้องการของความสัมพันธ์ของงาน
4. การทดสอบความสนใจในงาน (Vocational Tests) เป็นการวัดความสนใจของผู้สมัครว่ามีความสนใจงานมากเพียงใด
5. การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests) เป็นเครื่องชี้ถึงความเป็นไปได้ในการเรียนรู้ความเต็มใจที่จะเรียนรู้งาน ซึ่งใช้วัดความกระตือรือร้นในการทำงานและชี้บอกถึงความบกพร่องหรือการขาดคุณสมบัติในบางขณะของผู้สมัคร เช่นการไม่สามารถเผชิญกับสภาพการบีบคั้นของงานทุกวันได้
6. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดที่นำมาใช้กับวิธีการคัดเลือกโดยทั่วไป เป็นการสนทนาหรือแลกเปลี่ยนคำพูดระหว่างกันซึ่งโดยปกติมักจะเกี่ยวข้องกับคนสองคน ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมีวิธีการคัดเลือกแบบอื่นๆ เช่น

- การวิเคราะห์และให้คะแนนแก่คำตอบในใบสมัคร
- การตรวจสอบประวัติและภูมิหลัง
- การทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ลายมือของผู้สมัครที่กรอกใบสมัคร
- การทดสอบความถนัดในงาน
- การดูลักษณะของผู้สมัครงานหรือโหงวเฮ้ง
- การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ
  - ก. การทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเคลื่อนไหว ได้แก่ การทดสอบประสาทสัมผัส เช่นการทดสอบการมองเห็นและตาบอดสี การทดสอบการได้ยิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการทดสอบความคล่องแคล่วโดยการใช้อวัยวะในการประกอบกิจกรรมต่างๆ
  - ข. การทดสอบความสามารถในการปฏิบัติงานทางกาย ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ความทนทาน ความแข็งแรง ความยืดหยุ่น การประสานงาน และความสมดุลย์ โดยการทดสอบนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลที่มีความสามารถทางกาย เช่นมีความทนทานสูงย่อมจะปฏิบัติงานได้ดีกว่า

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชำนาญ แออ่วม (2534) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์กรขนาดใหญ่มีนโยบายและหลักการสรรหาบุคลากรแตกต่างกันแต่แหล่งในการสรรหาและหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

ชูชัย สมิทธิไกร (2539) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย พบว่า องค์กรธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่มีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้าหน่วยงานมากกว่าตำแหน่งผู้บริหารงานระดับสูง ส่วนวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรนั้น องค์กรธุรกิจนิยมใช้การสัมภาษณ์มากที่สุดกับตำแหน่งงานทุกระดับ ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรุนแรงที่สุดคือการแข่งขันแย่งตัวบุคลากรกันสูงมากโดยเฉพาะในวงการธุรกิจประเภทเดียวกัน และการที่มีผู้สมัครงานในตำแหน่งต่างๆน้อยเกินไปทำให้ไม่มีโอกาสคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

นรา หัตถสิน (2543) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรส่วนใหญ่นิยมใช้การสรรหาจากภายในองค์กร ส่วนวิธีการคัดเลือกนั้นองค์กรนิยมใช้การสัมภาษณ์และโดยการทดสอบความสามารถทางสติปัญญาและการทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง