



การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร
กับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ



โดย
นางสาววรรณวิไล ยกย่อง
นางสาววรรณมา สุวรรณเนตร์

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 427 สัมมนาปัญหาทางธุรกิจ
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร
กับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 761 427 สัมมนาปัญหาทางธุรกิจ
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552

**THE RELATION BETWEEN THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION
WITH EMPLOYEES QUALITY IN THE ORGANIZATION, CASE STUDIES BANG PU
INDUSTRIAL ESTATE.SAMUT PRAKAN**



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

**A Research Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Bachelor of Arts Program in General Business Management
Faculty of Management Science
SILPAKORN UNIVERSITY**

2009

ที่ประชุมสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พิจารณาแล้ว
อนุมัติให้การวิจัย เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก
บุคลากรเข้าทำงานในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู
จังหวัดสมุทรปราการ” เสนอโดย นางสาววรรณวิไล ยกย่อง และ นางสาววรรณ สุวรรณเนตร์ มี
คุณค่าเพียงพอที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชาสัมมนาปัญหาทางธุรกิจ ตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ



.....
(อาจารย์ ดร. ธนินทร์ฐ์ รัตนพงศ์กัญญา)
หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป
วันที่ เดือน พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษา
อาจารย์สุทธีมน ศรีโชติ

คณะกรรมการสอบสัมมนาปัญหาทางธุรกิจ

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. กฤษณา พ็ชรวานิช)

..... / /

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

..... กรรมการ

(อาจารย์สุทธีมน ศรีโชติ)

..... / /

..... กรรมการ

(อาจารย์จิตพนธ์ ชุมเกตุ)

..... / /

12490083, 12490084: สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

คำสำคัญ : ความสัมพันธ์ / การสรรหา / การคัดเลือก / คุณภาพของบุคลากร/ นิคมอุตสาหกรรมบางปู

วรรณวิไล ชกย่อง และ วรรณ สุวรรณเนตร์ : การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู
อาจารย์ที่ปรึกษา: อาจารย์สุทธิมน ศรีโชติ. 117 หน้า.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ปัญหาของกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 82 แห่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน จากผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล มีอายุงานอยู่ที่ 1-5 ปี องค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนของบุคลากรมากกว่า 50 คนแต่ไม่เกิน 200 คน และจัดให้มีการประเมินผู้สรรหาขององค์กร

2. ด้านการสรรหา องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก โดยมี การกำหนด วัตถุประสงค์ในการสรรหา มีการวิเคราะห์งาน โดยให้ฝ่ายบุคคลเข้ามามีส่วนร่วม มีการปรับปรุง คำบรรยาย ลักษณะงาน และยังมีองค์กรบางแห่งใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาบุคลากร นโยบายการสรรหา ประกอบไปด้วย การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและเพิ่งจบการศึกษาสามารถยื่นใบสมัครได้ทุกวันและเวลาทำการ ปัญหาที่พบในการสรรหา ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร โครงสร้างเงินเดือน แผนการสรรหา ค่าใช้จ่ายและการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา

3. ด้านการคัดเลือก หลักการคัดเลือกที่องค์กรให้ความสำคัญ ได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจ และ ให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานต่างกัน ด้านกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การทดลองปฏิบัติงานจริงกับองค์กร การตรวจสอบประวัติการทำงานและสุขภาพร่างกายก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ส่วนเกณฑ์ในการคัดเลือก ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายในการคัดเลือก ประกอบไปด้วย การคัดเลือกด้วยความเป็นธรรม โดยยึดวัตถุประสงค์และหลักของนโยบายในการคัดเลือก ส่วนปัญหาที่พบในการคัดเลือก ได้แก่ ผู้ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัคร นโยบายไม่สอดคล้องกับสภาวะตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

4. ด้านคุณภาพของพนักงาน องค์กรส่วนใหญ่ต้องการพนักงานที่เป็นคนดีมากกว่าการเป็นคนเก่ง และไม่ให้ความสำคัญกับผลการเรียนและสถาบันการศึกษาของบุคลากร บุคลากรที่รับเข้ามาทำงานส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการทำงานได้เป็นที่น่าพึงพอใจ

คณะวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร	ปีการศึกษา	2552
ลายมือชื่อนักศึกษา 1	2	
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา		

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
ในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัด
สมุทรปราการสำเร็จไปได้ด้วยดีเนื่องด้วยความอนุเคราะห์จาก องค์กรต่างๆบริเวณเขตนิคม
อุตสาหกรรมบางปู ที่สละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อให้ข้อมูลต่างๆของ องค์กร ผู้ศึกษาจึงขอกราบ
ขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สุทิมม ศรีโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาโดยให้ความอนุเคราะห์ใน
การให้คำแนะนำ ความรู้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจทานแก้ไขให้เป็นอย่างดี จน
การศึกษาครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร อาจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตพงษ์ภิญโญ
ผศ. ประสพชัย พลุนนท์ ที่ช่วยตรวจทานแก้ไขตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้าง
แบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ประพล เปรมทองสุข ที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำการใช้
โปรแกรมSPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขอขอบพระคุณ คุณหทัย อุเงิน ที่ให้ความร่วมมือและให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดีใน
เรื่องการช่วยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ พี่ๆ และเพื่อนๆ ที่คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้จน
สำเร็จได้ด้วยดี

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	4
ขั้นตอนของการศึกษา	5
ความจำกัดของการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
การสรรหาบุคลากร.....	9
ความหมายของการสรรหาบุคลากร.....	9
วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร.....	10
หลักการสรรหาบุคลากร.....	10
แหล่งการสรรหาบุคลากร.....	12
กระบวนการสรรหาบุคลากร.....	14
นโยบายในการสรรหาบุคลากร.....	15
การคัดเลือกบุคลากร.....	17
ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร.....	17
วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร.....	17
หลักการคัดเลือกบุคลากร.....	17
กระบวนการคัดเลือกบุคลากร.....	18
เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร.....	20
นโยบายในการคัดเลือกบุคลากร.....	22
สรุปกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร.....	22
คุณภาพบุคลากรที่องค์กรต้องการ.....	25

	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
	สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	33
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	33
	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	34
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย.....	35
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร.....	39
	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรขององค์กร.....	41
	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร.....	50
	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกกับคุณภาพของ บุคลากร ที่องค์กรต้องการ	55
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	82
	สรุปผลการวิจัย	82
	การอภิปรายผล	85
	ปัญหาที่พบในการวิจัย.....	101
	ข้อเสนอแนะ	102
	ผลงานวิทยนั้กศึกษา ระดับปริญญาตรี	
	บรรณานุกรม.....	103
	ภาคผนวก.....	107
	หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา.....	108
	แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง	109
	ประวัติผู้วิจัย.....	117

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ.....39
2	จำนวนและร้อยละของอายุของกลุ่มตัวอย่าง..... 39
3	จำนวนและร้อยละของอายุการทำงานตามตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง..... 40
4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน..... 40
5	จำนวนและร้อยละของบุคลากรในองค์กร..... 41
6	จำนวนและร้อยละการจัดให้มีการประเมินผู้สรรหาขององค์กร.....41
7	จำนวนและร้อยละของการสรรหาบุคลากรแบบระบบอุปถัมภ์..... 42
8	จำนวนและร้อยละของวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายในองค์กร..... 42
9	จำนวนและร้อยละของวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร..... 43
10	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายในและภายนอกเพื่อบรรจุบุคลากรในตำแหน่ง..... 44
11	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหาเพื่อเป็นบุคลากรประจำ ชั่วคราว หรือจ้างเหมาตามตำแหน่งงาน.....44
12	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการวิเคราะห์งานและจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร..... 45
13	จำนวนและร้อยละที่องค์กรจัดให้ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานโดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร.....45
14	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร.....46
15	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันใด ๆ.....46
16	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการเปิดรับสมัครงานทุกวันเวลาทำการ..... 47
17	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดแล้วค่อยๆไต่เต้าไปในตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง47

ตารางที่	หน้า
18	จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อย โดยรับสมัครทันทีที่จบการศึกษา 48
19	จำนวนและร้อยละของปัญหาการสรรหาบุคลากรที่องค์กรประสบ..... 48
20	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร..... 50
21	จำนวนและร้อยละการใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร..... 52
22	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการคัดเลือกบุคลากร..... 53
23	จำนวนและร้อยละสาเหตุของปัญหาการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรประสบอยู่..... 54
24	จำนวนและร้อยละคุณภาพของบุคลากรในองค์กร..... 55
25	จำนวนและร้อยละการรับบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กรในรอบปีที่ผ่านมา เป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี..... 56
26	จำนวนและร้อยละการรับบุคลากรเข้าทำงานขององค์กรในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ..... 57
27	จำนวนและร้อยละการรับบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กรในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน..... 57
28	จำนวนและร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในรอบปีที่ผ่านมาขององค์กร..... 58
29	จำนวนและร้อยละของหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมา..... 58
30	ความสัมพันธ์ของหลักการสรรหาบุคลากรระบบอุปถัมภ์กับคุณภาพของ บุคลากรที่องค์กรต้องการ..... 59
31	ความสัมพันธ์ของแหล่งการสรรหาบุคลากรภายในกับคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ..... 61
32	ความสัมพันธ์ของแหล่งการสรรหาบุคลากรภายนอกกับคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ..... 62
33	ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ..... 65
34	แสดงความสัมพันธ์ของนโยบายการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ..... 66

ตารางที่	หน้า	
35	ความสัมพันธ์ของปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการสรรหาบุคลากรขององค์กรกับ คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ.....	68
36	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ.....	71
37	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ.....	72
38	ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ.....	74
39	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของ บุคลากรที่องค์กรต้องการ.....	77
40	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของ บุคลากรที่องค์กรต้องการ.....	79

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารงานหรือการจัดการใดๆ ก็ตามในองค์กรต่างเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “คน” เป็นผู้ “จัดการ” ทรัพยากรในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยในการบริหารที่มีจิตใจ มีอารมณ์ มีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ ดังนั้น องค์กรใดที่มีคนในองค์กรที่ดี มีคุณภาพ องค์กรนั้นก็จะสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มาริสา เซาว์พลติ พงษ์ 2551: 11)

ปัญหาจำนวนคนที่ทำงานในองค์กรเป็นปัญหาที่สำคัญของผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการ ที่จะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า เพราะปริมาณคนไม่อาจเพิ่มหรือลดได้ง่ายเหมือนสิ่งของอย่างอื่น หากได้คนที่มีคุณภาพไม่ดีพอก็จะมีผลกระทบกับผลงานขององค์กร ความอยู่รอดขององค์กร หรือถ้า การวางแผนโยกย้าย และแผนงานเกี่ยวกับคนไม่เหมาะสมก็อาจจะทำให้งานขององค์กรหยุดชะงักลงได้

องค์กรควรต้องระลึกรู้เสมอว่าปริมาณความต้องการแรงงานไม่คงที่ แม้ในเวลาปกติ จำนวนแรงงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นการสรรหาและกำหนดตัวบุคคลเข้าทำงานแต่ละหน่วยงานนั้นเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรต้องดำเนินการอยู่เสมอ ลักษณะความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ประการแรก ขึ้นอยู่กับการหมุนเวียนของการเข้าออกของคนงาน ได้แก่ การลาออกหรืออายุครบกำหนดตามสัญญาจ้าง ประการที่สอง ขึ้นอยู่กับงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจนทำให้จำเป็นต้องใช้คนงานใหม่เข้ามาทำงาน — ประการสุดท้ายขึ้นอยู่กับอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรที่ขยายด้านการผลิต การตลาด และการบุกเบิกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งต้องการกำลังคนงานหรือบุคลากรที่มีความสามารถ ให้ทันกับความต้องการของตลาด โดยต้องมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ตลอดจนการพิจารณาสรรหาบุคคลโดยมองภาพรวมของงานในองค์กร จะต้องมีการวิเคราะห์งาน เพื่อที่จะได้จัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) การสรรหาบุคลากรจึงควรดำเนินการตาม

ความจำเป็นของงาน ซึ่งงานนั้นสามารถระบุได้ว่าต้องการจำนวน และประเภทบุคลากรอย่างไร การสรรหาบุคลากรจะต้องทราบแหล่งกำลังคนที่องค์กรต้องการ และใช้วิธีการแจ้งข่าวสารและข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้สมัครทราบลักษณะงานที่แท้จริง เป็นต้น ดังนั้น การสรรหาและการกำหนดบุคคลจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขึ้นตอนหนึ่ง ที่จำเป็นต้องกระทำให้ถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด (กรพจน์ อัครวินวิจิตร 2549:130)

กระบวนการวางแผน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการที่เริ่มต้นตั้งแต่การจูงใจ โน้มน้าวชักชวนบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้เข้าร่วมเป็นทีมงานในองค์กร เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา และตามจำนวนที่ต้องการ นั่นคือ การได้คนเก่ง คนดี และมีผลการปฏิบัติงานดี อยู่ในองค์กร และทำให้องค์กรสามารถยังคงรักษาความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ กระบวนดังกล่าวจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความสำเร็จหรือความสามารถบรรลุจุดหมายขององค์กร เป็นผลเนื่องมาจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวขององค์กร (ศักดิ์ดา หวานแก้ว 2550:161)

การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญทั้งกับองค์กรธุรกิจและตัวพนักงานเอง ในการได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานเข้ามาเป็นพนักงาน ช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อองค์กรธุรกิจ และต่อพนักงาน พนักงานที่ใฝ่งานตรงตามความสามารถและบุคลิกภาพ มีแนวโน้มที่จะเกิดความพอใจในงาน มีความสุขกับงาน ทำงานได้ดีมากขึ้น ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในงาน และนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตด้วย (กอบกุล อิศรเสนา 2537:3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะสามารถสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะ “มนุษย์” มีศักยภาพในตนเองมากมาย หากองค์กรมีหลักเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมและ การพัฒนาที่ดี จะส่งเสริมให้พนักงาน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ทำงานให้บรรลุผล อุทิศตนให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ได้ นอกจากนั้นการมุ่งเน้นไปที่การธำรงรักษาพนักงานที่ดีขององค์กรให้มีสุขภาพกาย สุขภาพใจ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลถึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน องค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องดังกล่าวจะสามารถมุ่งไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งความเป็นเลิศ” (ศักดิ์ดา หวานแก้ว 2550 :165)

คนแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งความสามารถและบุคลิกภาพ ความแตกต่างระหว่างบุคคลดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานแต่ละประเภทได้แตกต่างกัน การรับพนักงานเข้าทำงานในองค์กรธุรกิจ ถ้าจัดให้มีกระบวนการคัดเลือกโดยยึดหลักปรัชญาความแตกต่างระหว่าง

บุคคล โดยคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ย่อมส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจเจริญก้าวหน้า และยังเป็นผลดีต่อตัวพนักงานที่ได้งานที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งการที่จะได้คนที่เหมาะสมกับงาน เข้ามาเป็นพนักงานตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรธุรกิจ มักขึ้นอยู่กับกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้า ทำงาน ถ้าทำการคัดเลือกโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกและมีระบบงานในการคัดเลือกเป็นอย่างดี ก็จะ ช่วยเพิ่มโอกาสในการได้คนที่เหมาะสมมาเป็นพนักงานมากขึ้น ผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการ งานธุรกิจ จึงควรให้ความสำคัญและสนใจหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับ กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (ปรียาพร บุญกุล 2544: 169)

กระบวนการวางแผน สรรหาและรักษาบุคลากร นอกจากการมองทุกสิ่งเป็น กระบวนการแล้ว ยังจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย ปัญหาบางอย่างไม่ใช่ เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรอย่างเดียว แต่บางครั้งอาจเกิดจากความไม่เข้าใจกันของ คนในองค์กร และการละเลยการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งต้องยอมรับ ว่า นอกจากหัวใจสำคัญของการมีวิธีการรับคนเข้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การมุ่งรักษาคนดี ที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไปนั้น ก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน องค์กรต้องอาศัยทั้งบุคลากรที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพควบคู่กัน ไป จึงจะทำให้สามารถฝ่าวิกฤตและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ นั่นเอง (ทวีลักษณ์ บุญคง 2549: 46)

ปัจจุบัน ภาคอุตสาหกรรมของไทย มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วมีความซับซ้อน และ ปรับตัวสู่ระบบเศรษฐกิจเสรีมากขึ้น ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำคัญของภาคการผลิตว่ามีบทบาทที่ ส่งผลต่อการค้าระหว่าง ประเทศ และเป็นผลต่อเนื่องถึงระบบเศรษฐกิจโดยรวม จังหวัด สมุทรปราการ เป็นจังหวัดที่มีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ ที่ตั้งอยู่ใกล้ศูนย์กลางของประเทศ และ ยังเป็นแหล่งวัตถุดิบที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เป็นคลังสินค้าที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเป็น ศูนย์กลาง การขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ทำให้การขนส่งวัตถุดิบ และสินค้าจากโรงงาน อุตสาหกรรมในอำเภอต่างๆ มีความสะดวก และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ จึงมีส่วนสนับสนุนให้นักลงทุนเข้า มาประกอบกิจการ ตั้งโรงงานอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก โดยปัจจุบันจังหวัดสมุทรปราการ เป็น จังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมมากที่สุดแห่งหนึ่ง เป็นลำดับที่ 2 รองจากกรุงเทพมหานคร

โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ของจังหวัดสมุทรปราการ แบ่งออกเป็น 3 แหล่ง ดังต่อไปนี้ คือ

1. โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปู
2. โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมบางพลี
3. โรงงานนอกนิคมอุตสาหกรรม

ซึ่งในแต่ละนิคมอุตสาหกรรมก็มีความแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อม ได้แก่ ข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ เช่น ใน นิคมอุตสาหกรรมบางปู มีพื้นที่ในการก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่าในนิคมอุตสาหกรรมบางพลี จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ในอุตสาหกรรมบางปูมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่หนาแน่น เป็นต้น และในแต่ละนิคมอุตสาหกรรมก็มีประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อคุณภาพของพนักงาน ของโรงงานที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู รวมถึงปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบจากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กร เนื่องจากในนิคมอุตสาหกรรมดังกล่าวมีจำนวนของโรงงานมากกว่าในนิคมอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งก็หมายถึงการมีคู่แข่งในการแข่งขันคนเข้ามาทำงานภายในองค์กรมากตามไปด้วย (อารี เพ็ชรรัตน์ 2551: 164)

ดังนั้นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรจึงมีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะการที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานที่ตรงกับความต้องการขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง จึงทำให้ผู้วิจัยต้องการทราบว่า องค์กรที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปูนั้น มีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กรอย่างไรให้ได้คนที่มีความสามารถ มีคุณภาพและศักยภาพตรงกับความต้องการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาปัญหาของความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านประชากร
ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ องค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ที่ยังดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 452 บริษัท

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งด้านปฐมภูมิ และทุติยภูมิ โดยศึกษาเนื้อหาต่างๆ ดังต่อไปนี้

- กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กร
- คุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร
- ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กร

ขั้นตอนของการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนของการศึกษา 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม
3. การวิเคราะห์ผลข้อมูล
4. การสรุปผลการศึกษา
5. การเสนอแนะ

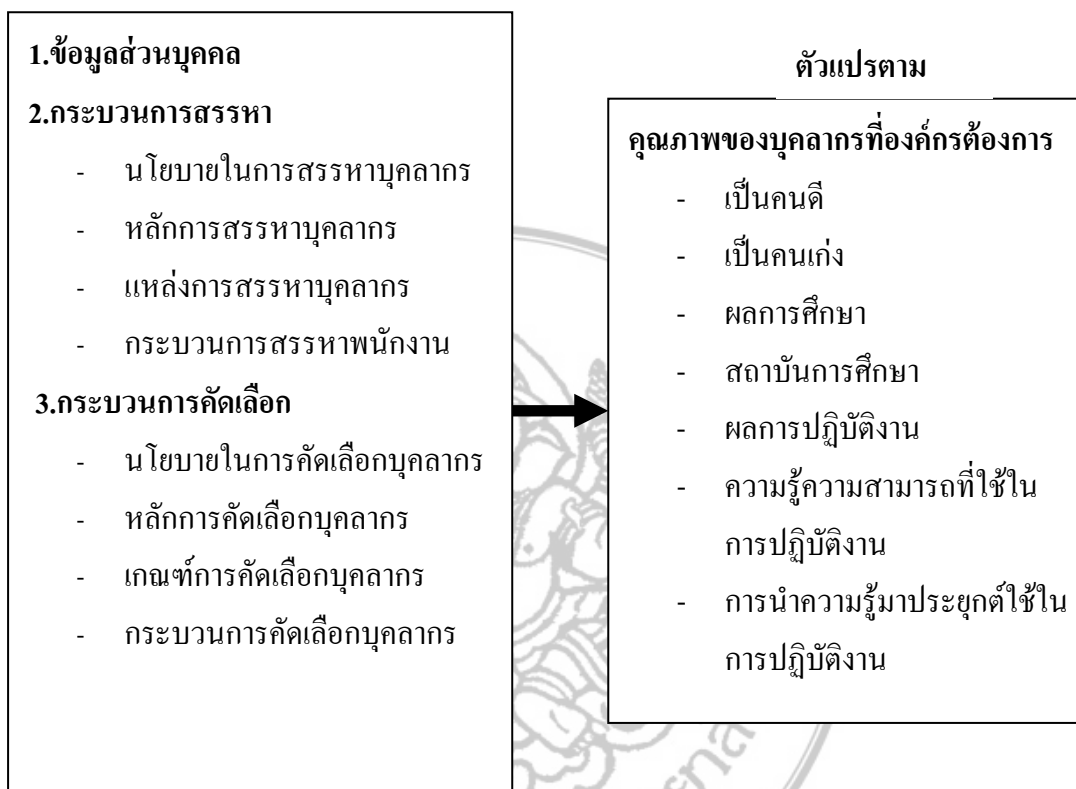
ความจำกัดของการศึกษา

ตัวแปรในการศึกษาวิจัย

ตัวแปรอิสระ คือ กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ที่ยังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 452 บริษัท

ตัวแปรตาม คือ คุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจ อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ที่ยังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 452 บริษัท

ตัวแปรอิสระ



นิยามศัพท์เฉพาะ

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร คึงดูบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความเข้าใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้อำนาจของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ 2542: 89)

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก ให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ การคัดเลือกจึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ (พยอม วงศ์สารศรี 2545: 140)

กระบวนการสรรหา หมายถึง การกำหนดขั้นตอน และวิธีการเบื้องต้นที่จะใช้ในการค้นหาบุคคลหรือทำให้บุคคลทราบข้อมูลในการสมัครงาน การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่

ต้องการ โดยกระบวนการสรรหาที่ควรประกอบไปด้วย การวิเคราะห์งานคำพรรณาลักษณะงาน และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน (สมบัติ อ่อนสูง 2549: 7)

กระบวนการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่นำหลักการและวิธีการต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งที่องค์กรประกาศรับ (พยอม วงศ์สารศรี 2545: 145)

องค์กร หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน และกัน (ชมพูนุช พงษ์ประยูร 2550: 5)

บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือ หมายถึง บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กร (สุพรรณิ วราทร 2551: 13)

นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง เขตพื้นที่ที่กำหนดไว้สำหรับการประกอบอุตสาหกรรม และกิจการอื่นที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับการประกอบอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นได้ทั้งอุตสาหกรรมทั่วไปและอุตสาหกรรมส่งออก โดยมีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2541: 177-179)

ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก หมายถึง ความสอดคล้องและความสัมพันธ์กันระหว่างกระบวนการสรรหาและคัดเลือก (สายันต์ ไพชญจิตร 2549: 51)

คุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ (ลักขมี สารบรรณ 2550: 39)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 การสรรหาบุคลากร

- 2.1.1 ความหมายของการสรรหาบุคลากร
- 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร
- 2.1.3 หลักการสรรหาบุคลากร
- 2.1.4 แหล่งการสรรหาบุคลากร
- 2.1.5 กระบวนการสรรหาบุคลากร
- 2.1.6 นโยบายในการสรรหาบุคลากร

2.2 การคัดเลือกบุคลากร

- 2.2.1 ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร
- 2.2.2 วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร
- 2.2.3 หลักการคัดเลือกบุคลากร
- 2.2.4 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร
- 2.2.5 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

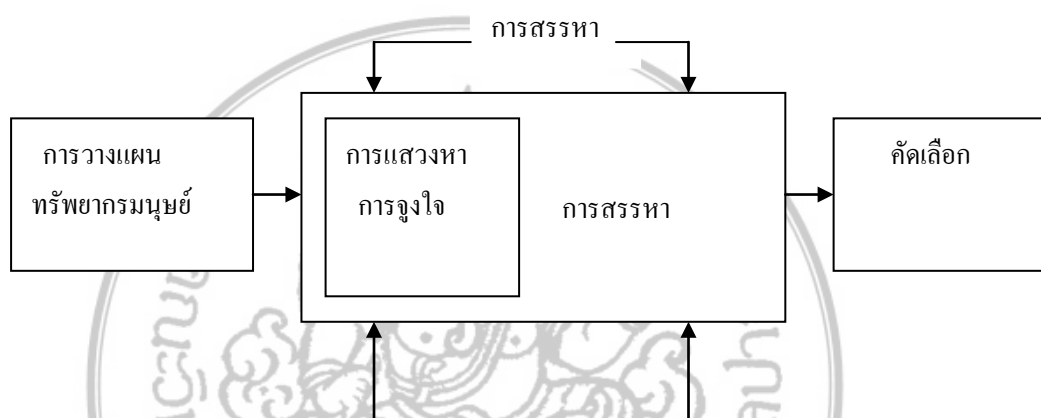
2.1.6 นโยบายในการคัดเลือกบุคลากร

2.3 สรุปกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก

- 2.4 บุคลากรที่มีคุณภาพที่องค์กรต้องการ
- 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการสรรหาบุคลากร

การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดี ที่ตรงความต้องการขององค์กรมาสมัครงาน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน การสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรมีลักษณะที่ต่อเนื่องถือว่าการวางแผนจัดหาคนมาร่วมงาน เรียกว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่วิธีการที่ใช้ในการจงใจให้บุคลากรสนใจ และสมัครเข้ามาเพื่อให้องค์กรได้ทำการคัดเลือก ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบที่ 1 การสรรหาและกระบวนการต่อเนื่อง
ที่มา: นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2550), 139.

2.1.1 ความหมายของการสรรหาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2536:84) ให้ความหมายการสรรหาว่า การสรรหา หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะจงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีตรงความต้องการให้เข้าร่วมงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 139) ให้ความหมายของการสรรหาว่า เป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีที่ตรง ตามความต้องการขององค์กรมาสมัครงานเพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาสมัครงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545:124) ได้ให้คำจำกัดความว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจงใจผู้สมัครที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

สุภาพร พิศาลบุตร (2541: 17) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่องค์กร

จากความหมายการสรรหาบุคลากรของบุคคลต่างๆ ที่ได้กล่าวข้างต้นพอจะสรุปความหมายของการสรรหาบุคลากรได้ว่า เป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจให้ผู้สมัครงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.1.2 วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานภายในองค์กร (บุญทันและเอ็ด 2535:11 อ้างถึงใน กอบกุล เลิศกษิต 2537: 8) กล่าวไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะเชื่อว่าเป็นประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

2. เพื่อจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคคลต่างๆ ในองค์กร ซึ่งถ้าหากมีหลักการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่ดีก่อนรับเข้ามาทำงานแล้ว ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวก็อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดได้น้อยที่สุด

3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ และเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้าง หรือองค์กรในแง่ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

การสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่งซึ่งเมื่อได้คนดีมีความสามารถจะทำให้การปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ได้ รวมทั้งสามารถที่จะพัฒนาได้ในอนาคต แต่มักจะถูกมองข้ามความสำคัญไป กรณีคนล้นงานเนื่องจากคนที่มีอยู่ไม่สามารถใช้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรหลายๆ องค์กรกำลังประสบปัญหาไม่รู้จะดำเนินการกับกำลังคนที่ไม่พึงปรารถนาของหน่วยงานอย่างไร (รุจิรา ท่ายาฤทธิศักดิ์ 2543: 8)

2.1.3 หลักการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า "บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน" โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานประหยัดค่าใช้จ่าย ลด

ต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การสรรหาบุคลากรที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน มี 2 ระบบ (วัชรา มณีภาศ 2551)

1. ระบบอุปถัมภ์ จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กร โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดางานศาสนาญาติ มิตร พรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมา มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บริวารของผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมีต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่า ในองค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กร จะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน ผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลงและสุดท้ายขององค์กรก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จะต้องปิดกิจการ ปฏิบัติการต่างๆ ที่ใช้ในระบบอุปถัมภ์นี้อาจมีหลายรูปหลายลักษณะ แตกต่างกันไปแต่สถานะทางการเมืองและรูปแบบของการปกครองนั้นๆ ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีระบบการบริหารบุคคลที่เก่าแก่ประเทศหนึ่งในโลก และให้ความสำคัญต่อระบบการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก กล่าวกันว่าระบบอุปถัมภ์มีที่มาจากประเทศจีน ดังจะเห็นได้ว่าการรับราชการในประเทศจีนนั้นอาจทำได้ 3 วิธี คือ

1. ระบบสืบสายโลหิต กล่าวคือ ถ้าหากบิดาเคยดำรงตำแหน่งใดบุตรชายคนโตก็มักจะได้รับตำแหน่งที่บิดาเคยดำรงตำแหน่งอยู่ เป็นต้น

2. ระบบแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ถ้าบุคคลใดสามารถนำข้าวสารมาให้รัฐบาลจำนวน 600 สัดจิ้น (สัดหนึ่งน้ำหนัก 6 กิโลกรัม) หรือสิ่งของในราคาเดียวกัน ก็จะได้เป็นขุนนางชั้นต่ำหรือถ้าให้มากก็จะได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

3. ระบบอุปถัมภ์ กล่าวคือ ถ้าหากบุคคลใดมีความดีความชอบหรือรับใช้ใกล้ชิดกับพระมหากษัตริย์แล้วย่อมได้รับแต่งตั้งเป็นขุนนาง

ส่วนในยุโรปและอังกฤษ นำมาใช้ในระบบศักดินา (Feudal System) คือเจ้าของที่ดินรายใหญ่ๆ มีผู้ได้บังคับบัญชาามากมักจะได้รับการแต่งตั้งเป็นขุนนางด้วย นอกจากนี้ยังมีการขายตำแหน่งขุนนางทางทหารอย่างเปิดเผยด้วย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าระบบคุณธรรมนั้นเป็นหลักที่ดี ยุติธรรม เอื้อต่อการบริหารงานบุคคลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นหลักประกันให้กับหน่วยงานว่าจะได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ และเป็นหลักประกันต่อบุคคลผู้ทำงานว่าจะมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าระบบอุปถัมภ์จะมีความหมายต่างๆ ไป ในทางที่ไม่ค่อยดีนัก

ก็ยังมีการบริหารงานบุคคลบางหน่วยงานที่ยังคงต้องใช้ระบบนี้อยู่เพราะบางตำแหน่งไม่สามารถบรรจุคนตามระบบคุณธรรมได้ เช่น ตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูง ด้านบัญชีด้านการเงิน เป็นต้น

2. ระบบคุณธรรม จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดี โดยใช้ หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ มีดังนี้

2.1 ใช้หลักความสามารถ โดยการกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือก หรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

2.2 ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จะพบว่า การใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิฐานะ ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

2.3 ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพ ให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือไม่เป็นธรรม เลือกรักที่รักมักที่ชัง

2.4 ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์กร จะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใด ๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อดหนุน ของพรรคการเมือง หรือนักการเมือง

2.1.4 แหล่งการสรรหาบุคลากร

แหล่งการสรรหาบุคลากรมีสองทางคือแหล่งจากภายในองค์กรเองและจากภายนอก องค์กร(วัชระ อักษร 2552)

การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์กรที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะว่าบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คู่ขนานกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์กรมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า โดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่

บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะกระทำสำเร็จ
 ย่อมขึ้นอยู่กับกิจการขององค์กร ถ้าเป็นองค์กรที่มีกิจการขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถ
 จะใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้

ดังนั้นจะต้องเป็นองค์กรขนาดกลางขึ้นไป ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก

ผลดีจากการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร มีดังนี้

1. เป็นการส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานยอมทำให้ผู้ปฏิบัติงาน
 มีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร
2. สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลประวัติ
 การทำงานอยู่ที่ฝ่ายบุคคลแล้ว
3. เป็นการจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ และความสามารถ ได้ทราบชื่อ มูลว่า
 องค์กรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และมีความต้องการเข้ามา
 สมัครงาน กับองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
4. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร นับตั้งแต่เวลาและค่าใช้จ่ายในการ
 จัดทำการประกาศสรรหา การติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการสรรหา จนกระทั่ง
 ได้บุคลากรมาตามที่ต้องการ
5. องค์กรจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการได้บุคลากรขององค์กรเอง เพราะ
 เป็นบุคลากรที่รู้จักคุ้นเคยกับนโยบาย รูปแบบ ระบบการบริหาร อุดมการณ์ มีความจงรักภักดี
 ซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี และเป็นหลักในการทำงานที่ดีกับองค์กร

ผลเสียจากการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร มีดังนี้

1. ทำให้องค์กรไม่มีโอกาสได้รับบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ ความ สามารถ
 และประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ เป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถ หรือเป็นการ
 จีตวงจำกัดคัดเลือกเอาแต่บุคลากรจากภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการ
 พัฒนาการทำงาน เริ่มตั้งแต่เจตคติ ระบบการทำงาน การพัฒนา และการสร้างผลงานที่ดีเด่นให้แก่
 องค์กร
2. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถ้าไม่มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก
 บุคลากรเช่น คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ผลงาน ประวัติความประพฤติ อาจจะทำให้
 การสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผล
 เสียหาย โดยเฉพาะในทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กร

3. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ย่อม ทำให้ขาดกำลังทรัพยากรที่มีวิสัยทัศน์ คุณภาพการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ จากภายนอกองค์กร เป็นวิธีการที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไปสำหรับทุกองค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างผลงานและชื่อเสียงให้แก่องค์กร

ผลดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร มีดังนี้

1. องค์กรได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหา ได้บุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ เพราะองค์กรสามารถจะสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรจากบุคคลเป็นจำนวนมาก ที่มีความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ขององค์กร ทำให้องค์กรมีศักยภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผลกำไรในรอบปีก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2. เปิดโอกาส และให้ความเท่าเทียมกันให้แก่บุคคลทุกคนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่องค์กรประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่

3. เป็นการช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาส หรือช่องทางที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ โดยการไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยใช้เวลาภายหลัง จากเวลาเลิกงานประจำวัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์สำหรับการใช้ในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ขององค์กร

4. ป้องกันการผูกขาดจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีระบบการทำงานแบบล้าสมัย ขาดความสามัคคีในการการร่วมมือกันทำงาน ยึดตัวบุคคลมากกว่ายึดหลักการ และขาดการทำงานเป็นระบบ ไม่มีการประสานงานกัน ซึ่งองค์กรมีความต้องการในการพัฒนาการทำงานทำงานอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่ต้องการบุคลากรที่ดีจากภายนอกมาช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทั้งทางด้านความคิดและการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร สามารถนำบุคลากรใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการทำงานง่ายกว่าบุคลากรเดิม

ผลเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร มีดังนี้

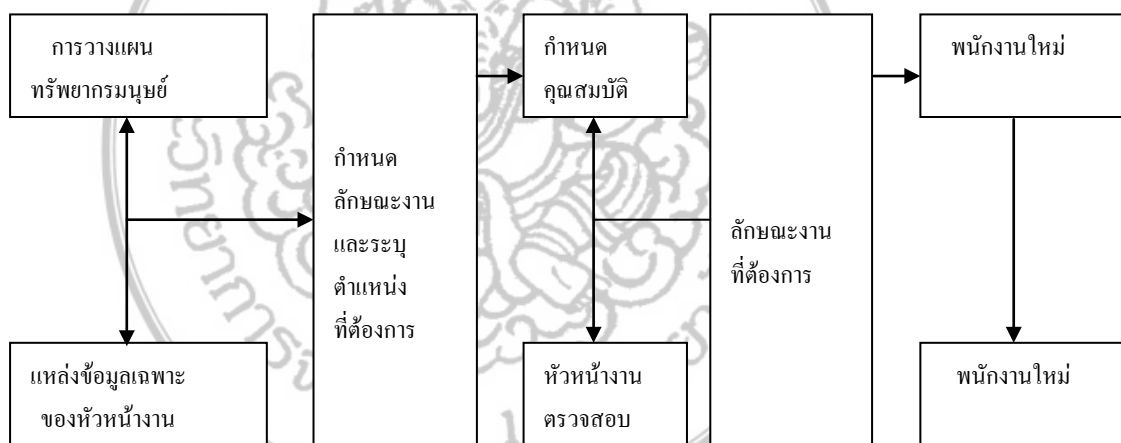
1. เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรมีภารกิจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงานประจำวัน ทำให้การเตรียมตัวเพื่อการสอบเข้าตำแหน่งงานใหม่นั้น ไม่มีความพร้อมเหมือนกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะในการสรรหาบุคลากร

ภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับสูงภายในองค์กร ย่อมทำให้บุคลากรภายในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นการปิดกั้นโอกาสความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรภายในองค์กร ทำให้การสรรหาบุคลากรภายนอกไม่เป็นที่ยอมรับ และทำให้เกิดการต่อต้านทุกรูปแบบในการทำงาน

2. เป็นการสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหา ซึ่งจะต้องมีกระบวนการ จัดทำประกาศรับสมัคร ดำเนินการรับสมัคร สอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และประกาศผลสอบ

2.1.5 กระบวนการสรรหาพนักงาน

เวอร์เนอร์และเดวิส 1986 (อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ 2550: 144) ได้เสนอว่าในกระบวนการสรรหาพนักงาน ควรมีขั้นตอนในการดำเนินการดังภาพ



ภาพประกอบที่ 2 กระบวนการสรรหาพนักงาน

ที่มา: เวอร์เนอร์และเดวิส ,อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ , การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2550), 144.

ข้อมูลที่จะใช้ในการประกอบการพิจารณาในการสรรหาและคัดเลือกได้มาจากแผนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกำลังแรงงานที่คาดหวังว่าควรจะมีจำนวนและมีคุณสมบัติในงานแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกำลังแรงงานที่อยากให้อำนาจหน้าที่ได้ดีกว่าปัจจุบัน จึงนำไปสู่การทบทวนงานว่าลักษณะและขอบเขตของงานที่มีอยู่ในปัจจุบันต้องมีการแก้ไขปรับปรุงหรือไม่ และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมยังเหมาะสมอยู่หรือไม่ เหตุผลที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา ได้กลายเป็นความจำเป็นของยุคโลกาภิวัตน์เพราะ การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์มีความเร็วและรุนแรง องค์กรนอกจากจะต้องปรับตัวให้อยู่รอด

ปลอดภัยแล้วยังต้องพัฒนาตนเองให้สามารถเอาชนะคู่แข่งกันไปพร้อมกันด้วย ดังนั้นขอบเขต รายละเอียดงานและคุณสมบัติเฉพาะของงานที่เขียนไว้ในรูปแบบของคำบรรยายของงาน (Job description: JD) อาจไม่มีความเหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป หากผู้รับผิดชอบในการสรรหา และคัดเลือกเอา JD เก่าเป็นกรอบในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร เท่าเป็นการผูกให้องค์กรล่าหลังถดถอย ไม่มีความสามารถที่จะแข่งขันกับยุคโลกาภิวัตน์ได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทุกครั้งที่ทำการสรรหา ต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการสรรหา ทั้งในระดับองค์กรและระดับเฉพาะตำแหน่งงานที่ต้องงการสรรหาเป็นเบื้องต้นของขั้นตอนในการสรรหาซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2551 : 122)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหาว่าเป็นการแสวงหากำลังแรงงานเพื่อเป็นพนักงานประจำหรือชั่วคราว หรือจ้างเหมา สำหรับงานประเภท ชนิดหรือตำแหน่งใด
2. พิจารณาหรือทบทวนการวิเคราะห์งาน แผนทรัพยากรมนุษย์และแผนการสรรหาบุคลากร
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบขออัตรากำลังคน
4. วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคคลภายในและบุคคลภายนอกเพื่อบรรจุตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งตามแผน
5. วิเคราะห์ตำแหน่งงานที่ต้องการกำลังแรงงานที่จะสรรหาและคัดเลือก
6. กำเนึงถึงข้อเท็จจริงโดยพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
7. อธิบายถึงแรงจูงใจที่คนอยากมาร่วมงานกับองค์กรหรือต้องการทำงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

2.1.6 นโยบายในการสรรหาบุคลากร

นโยบายแบบเปิด (Opened Career System or Opened Door Policy) เป็นนโยบายการสรรหาบุคคล ที่องค์กรเปิดโอกาสอย่างเต็มที่ แก่บุคคลทุกคนที่มีคุณสมบัติหลากหลายกันและมีความสนใจต้องการทำงานกับองค์กร สามารถรับสมัครเข้าทำงานได้ตลอดเวลาที่เป็นเวลาปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นลักษณะสำคัญของนโยบายแบบเปิดจึงอาจสรุปได้ 4 ประการดังนี้

1. จะเปิดโอกาสแก่บุคคลทุกคนที่มีคุณสมบัติต่างๆ สามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงานไว้กับองค์กรได้โดยไม่มีข้อกีดกันใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องฐานะ เพศ ศิวัพรหม หรือความเชื่อในศาสนา
2. จะเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานทุกวัน เวลาที่เป็นเวลาปฏิบัติงานโดยไม่มีคำเนึงถึงว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างอยู่หรือไม่ หรือมีการประกาศรับสมัครหรือไม่ก็ตามผู้สนใจสมัครเข้าทำงานยื่นใบสมัครไว้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ตลอดเวลา และเจ้าหน้าที่จะติดต่อกับผู้สมัครแต่ละรายในภายหลังเมื่อมีตำแหน่งว่าง

3. จะเปิดโอกาสให้เข้าทำงานได้ในทุกระดับตำแหน่ง โดยไม่จำกัดว่าจ้างจะต้องสมัครเข้าทำงานจะต้องไปเริ่มต้นตำแหน่งต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นเข้าทำงานในตำแหน่งสูงเลยก็ได้ซึ่งการสรรหาบุคลากรในลักษณะเช่นนี้เรียกว่า Lateral Entry

4. จะเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีประสบการณ์ และทักษะในการทำงานสูงสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้จะมีคุณวุฒิการศึกษาไม่ถึงระดับขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นก็ตาม

นโยบายแบบปิด (Closed Career System or Closed Door Policy) เป็นนโยบายการสรรหาบุคลากรที่มีลักษณะตรงข้ามกับนโยบายแบบเปิด โดยอาจสรุปลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. จะเปิดโอกาสแก่คนเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดบุคคลภายนอกเท่านั้น เป็นต้น

2. จะเปิดรับสมัครก็ต่อเมื่อมีตำแหน่งงานว่างลง และมีการประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการ อีกทั้งยังมีการกำหนดระยะเวลาการรับสมัครไว้อย่างแน่นอนตายตัว จะยื่นใบสมัครก่อนหรือหลังจากระยะเวลาที่กำหนดไว้ไม่ได้

3. จะเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดของลำดับชั้นการบังคับบัญชา แล้วจึงค่อยๆ ไต่เต้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง

4. มักนิยมรับคนเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อย โดยการรับสมัครคนที่บุคคลนั้นเพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ และจะให้บุคคลนั้นค่อยๆ สะสมประสบการณ์และความชำนาญจากการปฏิบัติหน้าที่การงานในองค์กรเขาเอง

2.2 การคัดเลือกบุคลากร

2.2.1 ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

รุจิรา ทำยาฤทธิศักดิ์ (2543: 15) ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรได้ว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการ และเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครเพื่อคัดเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมที่สุดไว้

รญาภรณ์ สวัสดิสิงห์ (2543 : 16) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการคัดเลือก จากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการรับคน

เดชา ภัทรเมธารักษ์ (2541: 11) ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า เป็นการพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหาทั้งหมดและทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดเอาไว้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537:67) กล่าวว่าการสรรหาบุคลากรเป็นการวิเคราะห์คนงานในด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อนำมากำหนดคุณสมบัติของคนงาน

จากความหมายการคัดเลือกบุคลากรของบุคคลต่างๆ ที่ได้กล่าวข้างต้นพอจะสรุปความหมายของการคัดเลือกบุคลากรได้ว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากร โดยจะต้องใช้วิธีการหรือเครื่องมือที่องค์การมีอยู่ ลดจำนวนของผู้สมัครลงให้เหลือเท่ากับจำนวนที่องค์การต้องการหรือเท่ากับตำแหน่งที่องค์การเปิดรับ และต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์การ ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรจึงมีวัตถุประสงค์คือ (ชำนาญ แอ่อ่วม 2534)

1. เพื่อเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดให้กับองค์กร
2. เพื่อให้ผู้ที่เข้ามาทำการสมัครได้ทำการรู้จักกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

2.2.3 หลักการคัดเลือกบุคลากร

องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานที่ดี ซึ่งการเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่พร้อมกันนั้นยังมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นการทำนายอนาคต ดังนั้นผู้คัดเลือกต้องรู้จักคุณสมบัติของผู้สมัครให้ดี ซึ่งคุณสมบัติที่อุดมยิ่งจะทำให้สามารถทำนายการทำงานในสถานการณ์เฉพาะได้ดียิ่งขึ้นการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อการคัดเลือกมีปัจจัยในการคัดเลือกหลายประการด้วยกัน คือ (อารี เพชรสุต 2537:146)

1. สมรรถภาพทางกายงานบางชนิดต้องการงานที่ใส่กำลังกายแข็งแรง
2. บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มีมองเห็นทำให้ผู้พบเห็นเกิดความประทับใจในการแสดงออก
3. ความคิดริเริ่มเป็นคนรักความก้าวหน้าและรู้จักการแก้ปัญหาและปรับปรุง
4. ความสามารถทางการศึกษามีความสำคัญมากเพื่อจะได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม
5. เขาช่วยในการตัดสินใจได้
6. ทักษะมีความสามารถเฉพาะ
7. อายุงานบางอย่งต้องการประสบการณ์

8. ความถนัดคนที่มีความถนัดจะมาฝั กอบรมหรือสอนได้ ั รวดเร็วกว ั
9. เจตคติ ั ็อนายก ั ังจะทำให้ ั สามารถจูงใจในการทำงานได้ ั ัง ั ัย
10. สภาพแวดล้อม ั ็อมฐานะความเป็ ั ็นอยู่ ั ็ในสังคมสภาพสมรรถนะทางเศรษฐกิจ
11. งานบางชนิดอาศัยเพศชายดีกว่า ั ั
12. ความสนใจอื่นๆจะทำให้ ั สามารถปรับตัวและทำงานได้ ั ็ราบรื่น

รุกรณณ์ สวัสดิสิงห์ (2543 : 18-19) กล่าวถึงหลักการคัดเลือกหมายถึงว่า การที่บุคคลเข้ามาติดต่อกับฝ่ายบริหารงานบุคคลโดยกรอกใบสมัครพร้อมกับแนบเอกสารต่างๆ ประกอบต่อนั้นก็จะพิจารณาข้อมูลเหล่านี้้อย่างละเอียด เพื่อดำเนินการคัดเลือกไว้ตามนโยบายบริหารขององค์การแนวทางการจะคัดเลือกนั้น จะต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น

1. การพิจารณาจากอัตรากำลังปัจจุบัน การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารงานบุคคลควรทำรายงานอัตรากำลังทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อให้ทราบอัตรากำลังในภาวะปัจจุบันเสมอและเป็นข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารเพื่อที่จะพิจารณาถึงต้นทุน
2. การลดลงของจำนวนพนักงาน สาเหตุมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น ลาออก โดยความสมัครใจ การปลดออก การไล่ออก ขุดแผนกงานหรือครบเกษียณอายุ เป็นต้นทำให้บางแผนกต้องรีบเร่งในการหาบุคลากรมาทดแทนโดยด่วน
3. อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ปกติเรื่องนี้มีโอกาสที่เป็นไปได้ในกรณีที่สภาวะเศรษฐกิจดี ความต้องการในท้องตลาดมากขึ้น ทางภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของตลาด จึงต้องมีที่คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมากขึ้น

จากความหมายของหลักการคัดเลือกบุคลากรของบุคคลต่างๆ ที่ได้กล่าวข้างต้นพอจะสรุปความหมายได้ว่าหลักการคัดเลือก คือ การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเท่าที่มีในบรรดาผู้ที่มีความประสงค์เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

2.2.4 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร ระดับปริญญาตรี

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550 : 155-159) ให้ความเห็นว่าขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานควรเริ่มต้นจากการต้อนรับผู้สมัคร ดังนั้นจึงมีความเห็นว่ากระบวนการคัดเลือกที่สมบูรณ์ควรมีดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร หมายถึง การนัดหมายกับผู้สมัครให้เข้ารับการคัดเลือก โดยการแจ้งทางจดหมาย กำหนดเวลาและสถานที่ให้ชัดเจน เมื่อถึงเวลาให้จัดสภาพแวดล้อมต้อนรับผู้สมัครเพื่อการสร้างภาพพจน์ขององค์กร แม้ว่าจะมีบางคนไม่ได้รับการคัดเลือกครั้งนี้แต่ก็จะได้รับความประทับใจในการต้อนรับครั้งแรก
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น อาจใช้บุคคลเดียวหรือหลายคนแล้วแต่ความสำคัญของงานและจำนวนผู้สมัคร การสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบผู้สมัครขั้นต้น เช่น การตรวจสอบ

คุณสมบัติ บุคลิกภาพ และหลักฐานขั้นต้น อาจใช้เกณฑ์ขั้นต่ำในการคัดเลือกแบบกว้างๆ เพื่อคัดเลือกให้เหลือผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ารับการคัดเลือกต่อไป

3. กรอกใบสมัคร ฝ่ายบุคคลขององค์กรเตรียมแบบฟอร์มกรอกใบสมัคร ซึ่งไม่ควรให้กรอกยุ่งยาก มีรายละเอียดพอที่จะทำให้รู้จักผู้สมัคร ตามปกติจะให้กรอกข้อมูลด้านประวัติ การศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ สถานที่ติดต่อ และบุคคลที่อ้างอิง

4. ตรวจสอบหลักฐาน เป็นการตรวจสอบหลักฐานจากใบสมัคร เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติและหลักฐานว่าถูกต้องหรือไม่

5. ทดสอบ เป็นวิธีที่นิยมมากในองค์กรต่างๆ การใช้แบบทดสอบนับเป็นวิธีที่เป็นธรรมและผลชัดเจน สามารถบอกได้ว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ แบบทดสอบที่นิยมใช้ได้แก่ แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด ความสนใจ ซึ่งทั้งข้อสอบที่ให้เขียนตอบและลงมือปฏิบัติจริง โดยทั่วไปแล้วการดำเนินการทดสอบจะอยู่ภายในความรับผิดชอบของนักจิตวิทยา หรือนักวัดผลจากการทดสอบ

6. การสัมภาษณ์ จะเป็นวิธีที่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครนอกเหนือจากใบสมัคร ที่สามารถนำมาประเมินคุณภาพของผู้สมัครได้ ในการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

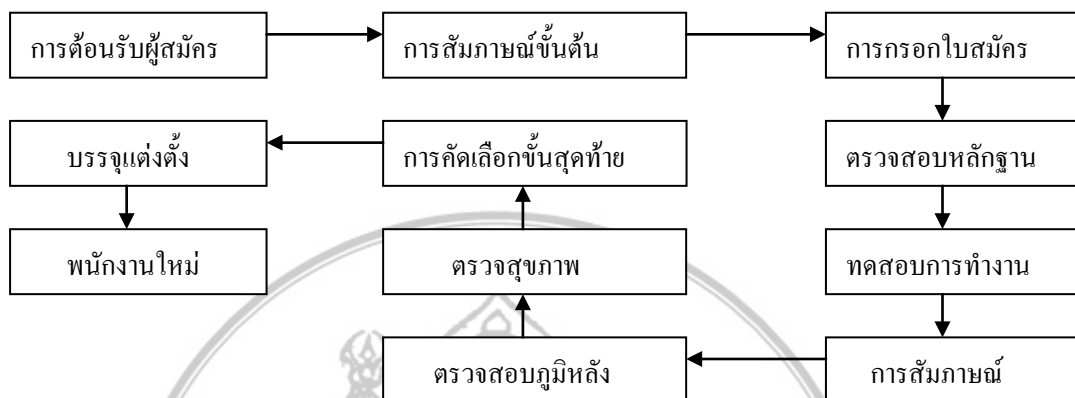
7. การตรวจสอบภูมิหลัง แหล่งที่จะได้ข้อมูลจากขั้นนี้มาจากสถาบันการศึกษาของผู้สมัคร สถานที่ทำงานเดิม และหนังสือรับรอง สำหรับหนังสือรับรองในทางปฏิบัติในบ้านเราจะไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือมากนัก เพราะผู้สมัครยอมนำใบรับรองที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองมาเสนอให้ ผู้ทำการคัดเลือกอาจดำเนินการเอง โดยวิธีโทรศัพท์ หรือส่งจดหมายโดยตรงถึงผู้เกี่ยวข้องให้รับรองอีกครั้งหนึ่งก็ยอมทำได้ ซึ่งข้อมูลการตรวจสอบประวัติจะช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

8. การตรวจสอบสุขภาพ จะตรวจสอบสุขภาพผู้สมัคร เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาภายหลังเพื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาและเสียเวลาในการปฏิบัติงาน

9. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย ก่อนการคัดเลือกขั้นสุดท้าย ผู้สมัครจะผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน หัวหน้างานจะทำหน้าที่คัดเลือกและตัดสินใจสุดท้ายว่าจะรับหรือไม่รับ อาจตัดสินใจได้ทันทีถ้ามีข้อมูลพร้อมและมั่นใจ หรืออาจมีการทดสอบเพิ่มเติม บางองค์กรจึงจัดให้มีการทดลองปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนตัดสินใจรับ

10. การบรรจุแต่งตั้ง เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำปฏิบัติงาน บางองค์กรจัดให้มีระยะทดลองปฏิบัติงาน โดยจ่ายค่าจ้างให้ ถ้าไม่เป็นที่พอใจก็อาจ

ไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะส่งมอบจากหัวหน้างานให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้าแผนกที่รับเข้าทำงาน ถือว่าเป็นการสิ้นสุดของกระบวนการคัดเลือก



ภาพประกอบที่ 3 กระบวนการคัดเลือก

ที่มา: นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, 2550), 144.

2.2.5 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

รอดเจอร์ 1988 (อ้างถึงใน ชำนาญ แอ่อวม 2534: 17) ได้คิดค้นหลัก 7 ประการ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรซึ่งเรียกว่า Seven-Point Plan อันประกอบด้วย

1. ร่างกาย (Physics) หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้สมัครและอาจรวมไปถึงการแต่งกายด้วย ทั้งนี้เพราะเกี่ยวกับ Physical Appearance

2. ความรู้ (Knowledge or Attainments) หมายถึง ความรู้ที่ได้รับจากสถาบันการศึกษารวมทั้งการฝึกอบรมทางวิชาชีพ การดูงานหรือการฝึกงานเพิ่มเติมในสาขาต่างๆ และหมายรวมถึงประสบการณ์จากการทำงานในวิชาชีพสาขานั้นๆ ด้วย

3. เซวปัญญา (Intelligence) หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความมีไหวพริบปฏิภาณ และความสามารถที่จะเข้าใจปัญหา แก้ปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถตัดสินใจปัญหาสำคัญๆ ได้

4. ความถนัด (Aptitudes) หมายถึง พรสวรรค์ของแต่ละบุคคลในด้านที่อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกัน

5. ความสนใจ (Interests) เป็นเครื่องแสดงนิสัยใจคอของบุคคลนั้นๆ

6. นิสัยใจคอ (Habit or Disposition)

7. สิ่งแวดล้อม (Environment or Circumstance) หมายถึง สภาพแวดล้อมของคนที่
นั้นตั้งแต่เกิดจนโต

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 266-268) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำบางงานอาจมีคุณสมบัติแบบกว้างไม่จำเพาะเจาะจง แต่บางงานอาจจะ
ต้องพิจารณาอย่างละเอียดและจากหลายๆ ฝ่าย ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและลักษณะงาน ความสำคัญของ
งานนั้นๆ หลักเกณฑ์ทั่วไปมีดังนี้

1. สมรรถภาพทางกาย งานที่ต้องใช้กำลังต้องการความแข็งแรงและสมบูรณ์ ได้แก่
ความแข็งแรงของร่างกาย สายตาดี ความคล่องแคล่วของการใช้วิทยะมอเตอร์

2. การศึกษาและการอบรม ได้แก่ความรู้ วุฒิต่างๆ ทางการศึกษา เป็นเครื่องแสดง
ถึงความสามารถของแต่ละคน งานบางอย่างอาจต้องใช้ความรู้พิเศษ ระดับการศึกษาและการอบรม
ในด้านนั้นโดยเฉพาะจึงจะเป็นเครื่องวัดได้อย่างดี

3. เซาว์ปัญญา เป็นความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาสมรรถภาพทางสมอง
เป็นต้น สามารถแยกได้ดังต่อไปนี้

3.1 ทักษะ เป็นทักษะทางความสามารถเฉพาะ เช่น ทักษะในการใช้มือ
การฟัง และลิ้มรส เป็นความสามารถที่จะใช้ทั้งทางกายภาพและจิตใจประสานกัน ในงานที่ต้อง
ปฏิบัติบุคคลนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นพิเศษ

3.2 ความชัดเจน หรือประสบการณ์จากการทำงาน เป็นการพิจารณาด้าน
ความชำนาญเนื่องจากเคยทำมาก่อนเป็นเวลานาน

3.3 เพศ งานหลายชนิดสามารถทำได้ทั้งชายและหญิง แต่เพศชายมี
แนวโน้มที่จะทำงานที่หนักและใช้วิทยะมอเตอร์ ส่วนหญิงอาจถนัดด้านภาษาและการติดต่อ
ประสานงาน

3.4 อายุ งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุ แม้ว่าบริษัทและ
วงการอุตสาหกรรมจะนิยมคนหนุ่มสาว แต่งานบางอย่างก็ต้องการความรู้และมีประสบการณ์
มาก่อน

3.5 บุคลิกภาพ เป็นการพิจารณาในด้านรูปร่าง การแต่งกาย การพูดจา
ความคิดอ่านรสนิยม เป็นต้น

3.6 ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน ความคิดที่จะคิดหาวิธีการ
ใหม่ๆ รู้จักการแก้ปัญหา ทำงานให้ดีขึ้น และรู้จักการปรับปรุงแก้ไขงาน

3.7 ความถนัด คนที่ความถนัดจะฝึกรอบมได้ง่ายกว่าและสามารถปรับตัว
ให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี

3.8 เจตคติต่อนายจ้าง มีความพึงพอใจกับงาน กับองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน

3.9 ความคาดหวังของผู้สมัคร เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและปัจจัยอื่นๆ

3.10 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น ความกระตือรือร้นสนใจในงานมีความต้องการฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น

3.11 สภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม ความเป็นอยู่ในชีวิตสภาพการสมรส ระยะเวลาว่างบ้านและที่ทำงาน

2.1.6 นโยบายในการคัดเลือกบุคลากร

องค์กรควรจะมีการกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร 2541:118-119)

1. การคัดเลือกควรมุ่งหลักความยุติธรรมและความเสมอภาค
2. การคัดเลือกควรมุ่งถือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก
3. การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
4. การคัดเลือกควรใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการทดสอบการปฏิบัติงานด้วย
5. การคัดเลือกควรมีหลักวิชาการมาประยุกต์
6. การคัดเลือกควรมุ่งถือนโยบายประหยัด
7. ควรพิจารณาจากบุคลากรภายในก่อนภายนอก
8. การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผล
9. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกน่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่

ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ ซึ่งหมายถึง การที่ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ควบคุมให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ

2.3 สรุปกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

จากกระบวนการการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าคุณภาพของบุคลากรภายในองค์กรได้มาจากการสรรหาบุคลากรและคัดเลือกบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดี เข้าไปร่วมงานด้วย ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ช่วยกันบริหารจัดการปฏิบัติหน้าที่ผลักดันให้องค์กรรอดพ้นจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างเช่นในเวลานี้ที่หลายองค์กรกำลังเผชิญอยู่ บุคลากรของบริษัทเป็นสิ่ง

ที่สำคัญที่สุดของทุกองค์การ เพราะฉะนั้น กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถมีทัศนคติที่ดี จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะผู้รับผิดชอบในงานบริหารทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานที่ต้องร่วมตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมาปฏิบัติงาน ควรปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Employee Recruitment) เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องมีกระบวนการในการทดสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงาน เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ ทั้งการทดสอบคัดเลือกให้ได้พนักงานใหม่มาร่วมงานกับองค์การ หรือทดสอบคัดเลือกเพื่อการโอนย้ายสับเปลี่ยนพนักงานเดิมมารับผิดชอบปฏิบัติงานใหม่ ให้ได้ทันตามกำหนดเวลาที่องค์การหรือหน่วยงานที่ต้องการบุคลากรนั้นต้องการ เมื่อองค์การมีความต้องการบุคลากรมารับผิดชอบปฏิบัติงานใหม่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีแนวทางแนะนำ เพื่อกำหนดเป็นแนวนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกได้ดังต่อไปนี้

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายใน (Internal Recruitment) การสรรหาและคัดเลือกจากภายใน เป็นการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากร หรือผู้สมัครจากภายในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานที่ว่าง กล่าวคือ เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในงานสรรหาคัดเลือกพนักงาน ควรจะประกาศแจ้งรับสมัครจากบุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติครบตรงตามที่กำหนด ให้มาเข้าสู่กระบวนการทดสอบและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายในนี้ จะช่วยให้บุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีโอกาสในการก้าวหน้าในงาน มีโอกาสในการเลือกเปลี่ยนไปปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดของตนเอง หรือตามที่ตนเองมีความสนใจอย่างแท้จริง และจะทำให้พนักงานแข่งขันและมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานของตนเองเป็นอย่างมากเพราะพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากได้ทำงานที่ตนเองถนัด ชอบหรือสนใจ หรือมีความก้าวหน้า ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในงานสรรหาคัดเลือกพนักงาน ควรจะกำหนดให้มีกระบวนการทดสอบ คัดเลือก สร้างหรือกำหนดเครื่องมือในการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถกับงานใหม่นั้นอย่างแท้จริง และมีความเป็นธรรม รวมถึงเป็นการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับองค์การอยู่ทำงานกับองค์การต่อไปด้วย

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก (External Recruitment) การสรรหาและคัดเลือกจากภายนอก เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครงานจากภายนอกหน่วยงาน โดยการเชิญชวนบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาสมัครงาน เพื่อผ่านกระบวนการทดสอบคัดเลือกเข้าดำรง

ตำแหน่งตามที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ ซึ่งขั้นตอนในการสรรหามักจะต้องจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการหา การประกาศรับสมัครงาน หรือการใช้บริการของบริษัทจัดหางาน การตรวจใบสมัคร จนกระทั่งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าผ่านกระบวนการทดสอบคัดเลือก กระบวนการทดสอบคัดเลือก เป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพราะการที่จะให้ได้บุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีเครื่องมือในการทดสอบ คัดกรองเพื่อการคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการทดสอบคัดเลือกจึงเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

การรับสมัครผู้สมัครงาน (Preliminary reception of applicants) หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในงานสรรหาคัดเลือกพนักงาน ควรจะกำหนดให้มีช่องทางการรับสมัครงานที่หลากหลาย เข้าถึงผู้สมัครงานเป้าหมายที่จะรับเข้าทำงาน สะดวกต่อการสมัครงานของผู้สมัครงาน และมีระบบงานที่มีประสิทธิภาพต่อการเก็บรวบรวมใบสมัครงาน สะดวกต่อการค้นหาและคัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัครงานตามคุณสมบัติที่ต้องการจะคัดเลือก

การสัมภาษณ์ (Employment Interview) โดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ ควรกำหนดให้มีคณะกรรมการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย หน่วยงานที่จะรับพนักงานใหม่ เพื่อพิจารณาในความรู้ความสามารถในงาน หน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพื่อพิจารณาด้านคุณลักษณะ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ เพื่อร่วมพิจารณาความรู้ความสามารถในงาน โดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ ควรได้รับการอบรมและแนะนำการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพก่อน

การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (Employment tests) โดยเฉพาะในช่วงวิกฤติจะมีผู้ว่างงานทั้งที่มีประสบการณ์หรือจบการศึกษาใหม่ มาสมัครงานเพื่อเข้ารับการทดสอบคัดเลือกจำนวนมาก หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในงานสรรหาคัดเลือกพนักงาน ควรร่วมกับหน่วยงานที่ประสงค์จะรับพนักงานใหม่ กำหนดให้มีกระบวนการทดสอบคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ โดยกระบวนการทดสอบคัดเลือกนั้นจะต้องวัดให้ตรงกับคุณสมบัติหรือสมรรถนะที่ต้องการหรือต้องมีของตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น มีการสอบวัดความรู้ความสามารถในงานตามสมรรถนะที่กำหนด โดยการทดสอบความรู้ความสามารถโดยการมอบหมายให้ลองปฏิบัติงานที่มอบหมายขึ้นจริงแล้วมานำเสนอ หรือสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ในงานนั้นๆ และมีการสอบสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ เป็นต้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในงานสรรหาคัดเลือกพนักงานควรกำหนดและสร้างเครื่องมือทางด้านทรัพยากรบุคคลช่วยในการคัดกรองด้านคุณลักษณะ (Attribute) เช่น แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบทดสอบ

ทักษะ ความถนัดเฉพาะด้านที่เชื่อถือได้ เพื่อช่วยในการคัดกรองด้านคุณลักษณะ (Attribute) ของผู้สมัครงานให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ทีมงานและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร เป็นต้น

การตรวจสอบประวัติ (Reference check) หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในงานสรรหาคัดเลือกพนักงานควรตรวจสอบประวัติของผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการสัมภาษณ์ในด้านคุณวุฒิ ผลงานที่ผ่านมาโดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว เพื่อประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจเพื่อจ้างงานต่อไป

การจ้างงาน (Hiring) หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบในการกำหนดค่าตอบแทนแรกจ้าง ควรกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม เป็นธรรมกับบุคลากรที่จะจ้างงานใหม่และพนักงานเดิมขององค์กร โดยควรพิจารณาตัดสินใจกำหนดตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร ค่าตอบแทนร่วมกับหน่วยงานที่จะรับพนักงานใหม่ รวมถึงชัดเจนในเรื่องนโยบายและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ระเบียบข้อบังคับ ที่พนักงานใหม่จะได้รับ ต้องรับทราบและจะต้องปฏิบัติ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ควรมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้บุคลากรอย่างรวดเร็วและทันเวลากับความต้องการของหน่วยงาน การคัดเลือกและจ้างงานขององค์กรควรจะต้องจ้างบุคลากรที่มีความรู้ มีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีทั้งในงานและธุรกิจ ในจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน หากได้บุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานแล้วนอกจากจะทำให้องค์กรต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจแล้ว องค์กรอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาของแรงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอีก ซึ่งอาจทำให้องค์กรถึงขั้นต้องปิดกิจการได้ในที่สุด การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ ในทุกองค์กร

2.4 คุณภาพบุคลากรที่องค์กรต้องการ

ขงจื๊อ จินดานูร์กัย (2548: 7-8) ได้กล่าวว่าองค์กรทุกองค์กรต้องการบุคลากรที่เป็นคนเก่งและคนดี เข้าทำงานในองค์กรของตน เพราะปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหาได้ไม่ง่าย หากมาได้แล้วก็ต้องลงทุนกับบุคลากรนั้นๆ เพื่อให้ทำงานตามที่องค์กรต้องการ และเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร ดังนั้น ถ้าองค์กรใดได้บุคลากรที่ดีและเก่งไว้ ก็จะไม่ยอมสูญเสียเขาไปง่ายๆ ต้องรักษาเขาให้อยู่กับองค์กรยาวนานเท่านั้น ซึ่งสามารถ พิจารณาคคนดีกับคนเก่งขององค์กร ได้ดังต่อไปนี้

2.4.1 คนดี การมองคนดีของแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น “คนดี” คือ คนที่มีบุคลิกภาพตรงตามวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรนั่นเอง แต่เมื่อพิจารณาคุณลักษณะในหลักใหญ่ๆ แล้วจะพบว่าภาพรวมส่วนใหญ่ของ “คนดี” จะตรงกัน ก็คือ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty / Loyalty) ต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อองค์กร ต่อสังคม ตลอดจนเป็นบุคคลที่องค์กรสามารถไว้วางใจได้และเชื่อถือได้
 2. การมีระเบียบวินัย (Good Discipline)
 3. การตรงต่อเวลา (Punctuality)
 4. การมีจริยธรรมคุณธรรม (Ethics and Morality)
 5. การมีสัมมาคารวะ กิริยามารยาทเรียบร้อย และรู้กาลเทศะ (Good Behavior and Manners)
 6. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relation) รวมทั้งไม่ทำตัวเป็นปัญหา
 7. การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน (Bright Personality and Aggressiveness)
 8. การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ข้อสำคัญ คือ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองก่อนว่า “ฉันทำได้” จากนั้น คือ การมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมองโลกและสังคมในแง่ดี
- 2.4.2 คนเก่ง การมองคนเก่งก็เช่นเดียวกันกับการมองคนดี แต่ละองค์กรใช้วิธีการมองไม่เหมือนกัน บางแห่งดูจากสถาบันที่สำเร็จการศึกษา ก่อน บางแห่งดูเกรดหรือผลการเรียนก่อน แต่โดยหลักใหญ่แล้ว องค์กรยุคใหม่ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่มาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ถ้าสำเร็จการศึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียง หรือเกรดเฉลี่ยสูง แต่ทำงานไม่เป็น ก็ไม่ถือว่าเป็นคนเก่งสำหรับองค์กรยุคใหม่ ดังนั้น สิ่งที่องค์กรยุคใหม่สนใจและใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคน ได้แก่
1. ทักษะในการใช้ภาษา (Language Skill) อย่างน้อย 2 ภาษาขึ้นไป
 2. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (IT Skill) อย่างน้อยต้องใช้โปรแกรมใน Microsoft Office ได้ ถ้าหากเขียนโปรแกรม หรือทำเว็บไซต์ได้ยิ่งดี
 3. ทักษะด้านเทคนิค (Knowledge Base) มีความรู้ในงานที่ทำ หรือสาขาวิชาที่เรียนมา
 4. ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียน (Application Skill) สามารถนำความรู้ที่เรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานได้
 5. ทักษะการพัฒนาตนเอง (Development Skill) ค้นคว้าหาความรู้ใส่ตัวตลอดเวลา และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
 6. ทักษะการคิด (Thinking Skill) มีความคิดริเริ่ม คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์

7.ทักษะการตัดสินใจ (Deciding Skill) ตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง คิดหาทางเลือกได้หลายๆ ทาง และสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้

8.ทักษะด้านวิสัยทัศน์ (Vision Skill) สามารถมองภาพรวมขององค์กร วางแผนระยะยาวได้

จากความเป็นคนเก่งและคนดีข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าสิ่งที่สะท้อนความเป็น “คนดี” ดูได้จาก บุคลิกภาพ การสื่อสาร และการแสดงความคิดเห็น สิ่งที่สะท้อนความเป็น “คนเก่ง” ดูได้จาก Resume และการทดสอบความสามารถพื้นฐานและทักษะต่างๆ

2.4.3 คุณสมบัติอื่นๆ

1. ความอดทน (Perseverance) สู้งาน หนักเอาเบาสู้งาน
2. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Confidence) ในระดับกำลังดี ไม่มากไปหรือน้อยไป
3. ความมีเหตุมีผล (Reasonable) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
4. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Mood Firm) หนักแน่น ไม่โกรธง่าย มีสติ
5. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Good Communication) มีทักษะในการพูด ฟัง เขียน อ่าน ได้ดี สามารถรับ สื่อสาร และถ่ายทอดได้อย่างกระชับ รวดเร็วและถูกต้อง
6. ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เป็นได้ทั้งผู้นำ ผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานที่ดี

จำลักษณะ ขุนพลแก้ว (2548: 35) ให้เราเห็นว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะคนสามารถลุกขึ้นให้เสื่อมถอยหรือผลักดันให้ก้าวหน้า แล้วคนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการมีอยู่แล้วในคำว่า “QUALITY” ดังนี้

Quest ค้นหาแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์

Unity	น้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามัคคี
Awareness	จิตสำนึก และทัศนคติที่จะทำแต่สิ่งดีๆ
Loyalty	มีความจงรักภักดี รักในองค์กร
Intelligence	มีไหวพริบ รู้จักคิด
Trust	มีความเชื่อ ไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน
You	ตัวทุกคน ที่จะต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร

จากเนื้อหาบุคคลากรที่มีคุณภาพที่องค์กรต้องการที่กล่าวมาเราสามารถสรุปได้ว่าบุคคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการต้องมีลักษณะที่เป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” ซึ่งการที่จะเป็นคนเก่งและคนดีได้ตามที่ต้องการนั้น บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ผู้สมัครมีความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ เช่น ความรู้ด้านบัญชี การเงิน คณิตศาสตร์ สถิติ การตลาด การแพทย์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สารสนเทศ กฎหมาย ฯลฯ

2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ผู้สมัครสามารถปฏิบัติได้ เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการบริหาร จัดการ ทักษะการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

3. บุคลิกภาพ (Personality) คือ พฤติกรรมที่ผู้สมัครแสดงออก เช่น ทักษะคติในการทำงาน สติการทำงาน แรงจูงใจ ความรู้สึกนึกคิด ความชอบไม่ชอบส่วนบุคคล เป็นต้น

4. การปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal) คือ ปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น การสื่อสารสองทาง การฟัง การตั้งคำถาม

5. การมีจริยธรรมคุณธรรม (Ethics and Morality) คือ ต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความซื่อสัตย์กับงานที่ทำ ไม่เอาความลับของบริษัทมาเปิดเผยถ้ามิได้รับอนุญาต มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนาวรัตน์ และวัชรวิ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากรเพื่อการทำงานของผู้ประกอบการจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า สถานประกอบการในจังหวัดสุราษฎร์ธานีนั้นโดยส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังมีการนำวิธีการสรรหาบุคคลากรจากภายในมาใช้อยู่โดยการประกาศรับสมัครจากพนักงานภายในองค์กร แต่มีตำแหน่งที่ยังมีการรับสมัครจากภายนอกนั้นส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูงนั้นมักไม่ค่อยนิยมใช้การสรรหาจากภายใน สำหรับการสรรหาจากภายนอกนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการแนะนำจากพนักงานปัจจุบันให้มาสมัครและวิธีการสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครด้วยตนเอง โดยวิธีการดังกล่าวข้างต้นนั้นมักนิยมใช้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ ส่วนหัวหน้าหน่วยงาน มักเป็นวิธีการที่บุคคลภายนอกเป็นผู้แนะนำ และผู้บริหารระดับสูงจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป คือมีการนำเอาสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ มาประกอบในการสรรหาบุคคลากรจากภายนอก การคัดเลือกนิยมใช้วิธีการในการคัดเลือกบุคคลากร โดยวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือวิธีการทดสอบความถนัดในงาน รองลงมาคือ การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งงาน และการทดสอบความสามารถทางสถิติปัญญาและการสัมภาษณ์ ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกนั้น โดยส่วน

ใหญ่ปัญหาที่เกิดจากการสรรหาและการคัดเลือกเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปานกลางไม่ได้ก่อปัญหาให้สถานประกอบการมากนักเช่น ปัญหา การวางแผนการเตรียมเจ้าหน้าที่ รองลงมาคือ การขาดเครื่องมือและวิธีการ เช่น แบบทดสอบ วิธีการสัมภาษณ์ที่มีความแม่นยำในการคัดเลือกบุคลากร และขาดสื่อหรือช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา และจากปัญหาที่เกิดขึ้นสถานประกอบการมีวิธีการในการแก้ไขปัญหา คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ รองลงมาคือ การเพิ่มอัตราเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อให้บุคลากรภายนอกสนใจจะมาทำงานกับบริษัทมากขึ้น และจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอ

ชูชัย สมितिไกร (2539) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจโดยส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร สำหรับตำแหน่งระดับพนักงานปฏิบัติการ จะใช้วิธีการประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบัน ส่วนตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารชั้นสูง องค์กรส่วนใหญ่จะไม่ประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการ แต่จะใช้วิธีอื่นๆ เช่น การให้ผู้บริหารของตำแหน่งว่างงานที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก สำหรับวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยนิยมใช้มากที่สุดสำหรับตำแหน่งงานทุกระดับ คือ การสัมภาษณ์ วิธีการที่ได้รับการนิยมรองลงมา ได้แก่ การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งงาน สำหรับการคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ และการตรวจสอบประวัติภูมิหลัง สำหรับการคัดเลือกหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารชั้นสูง ส่วนวิธีการที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด คือ การทำ Assessment Center ซึ่งเป็นวิธีการประเมินบุคคลที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรมต่างและมีผู้ประเมินหลายคน โดยมีจุดประสงค์หลัก คือ การประเมินบุคคลทั่วทุกส่วน โดยจะมีการดำเนินการ 6 อย่าง ดังนี้ คือ การวิเคราะห์งาน การมีหลายวิธีร่วมกันในการประเมินบุคคล หลายผู้ประเมิน การฝึกอบรมผู้ประเมิน สถานการณ์จำลอง และการประเมินโดยภาพรวมของกลุ่มผู้ประเมิน

จุมพร เจริรัตน์ (2539) ศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 15 ธนาคาร ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความสำคัญของการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมของธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า อยู่ในระดับมากแต่เมื่อจำแนกตามขนาดพบว่า ธนาคารขนาดเล็กให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับหลักการสรรหาอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนั้นอยู่ใยระดับมาก

2. ระดับความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร โดยภาพรวมของธนาคารพาณิชย์

ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อจำแนกตามขนาดพบว่าขนาดกลางและขนาดเล็กให้ความสำคัญด้านหลักการคัดเลือกอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้อยู่ในระดับมาก

3. ระดับความสำคัญปัญหาการสรรหาและปัญหาการคัดเลือกบุคลากร โดยภาพรวมของขนาดการพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีขนาดแตกต่างกันพบว่า ขนาดขนาดเล็กให้ความสำคัญปัญหานโยบายการสรรหา ปัญหาหลักการคัดเลือกอยู่ในระดับมากที่สุด ขนาดกลางให้ความสำคัญกับปัญหาการคัดเลือก ปัญหากระบวนการคัดเลือกอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

กอบกุล เลิศกษิต (2537) ศึกษาถึงระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชนตลอดจนศึกษาถึงปัญหาในระบบการสรรหา และการคัดเลือกที่องค์การกำลังประสบอยู่จำนวนทั้งสิ้น 127 องค์การ ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การเท่านั้นที่มีผลต่อระบบการสรรหาบุคลากรในองค์การ โดยพบว่าองค์การที่มีขนาดลูกจ้างต่างกันจะมีนโยบายการสรรหาและกระบวนการสรรหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การเท่านั้นที่มีผลต่อการคัดเลือกบุคลากรในองค์การ โดยพบว่าองค์การที่มีขนาดลูกจ้างต่างกันจะมีนโยบายการคัดเลือกและกระบวนการคัดเลือกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. องค์การใช้วิธีการสรรหาและวิธีการคัดเลือกผู้สมัคร ที่จบการศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาสังคมศาสตร์ไม่แตกต่างกัน

4. สำหรับปัญหาในระบบการสรรหาบุคลากรที่องค์การกำลังประสบอยู่ในขณะนี้ ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และแผนอัตรากำลังขององค์การ ส่วนปัญหาการคัดเลือกที่องค์การกำลังประสบอยู่ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นโยบายขององค์การไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงานและองค์การไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ

2.6 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานภายในองค์การ สามารถสรุปได้

1. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การเท่านั้นที่มีผลต่อระบบการสรรหา

บุคลากรและการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร โดยขนาดของลูกจ้างที่ต่างกันจะมีนโยบายการคัดเลือกและกระบวนการคัดเลือกแตกต่างกัน

2. องค์กรธุรกิจโดยส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร สำหรับตำแหน่งระดับพนักงานปฏิบัติการ จะใช้ วิธีการประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบัน ส่วนตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารชั้นสูง องค์กรส่วนใหญ่จะไม่ประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการ แต่จะใช้วิธีอื่นๆ เช่น การให้ผู้บริหารของตำแหน่งว่างงานที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก

3. การสรรหาจากภายนอกนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการแนะนำจากพนักงานปัจจุบัน ให้มาสมัครและวิธีการสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครด้วยตนเอง โดยวิธีการดังกล่าวข้างต้นนั้นมักนิยมใช้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ ส่วนหัวหน้าหน่วยงาน มักเป็นวิธีการที่บุคคลภายนอกเป็นผู้แนะนำ และผู้บริหารระดับสูงจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป คือมีการนำเอาสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ มาประกอบในการสรรหาบุคลากรจากภายนอก

4. วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยสำหรับตำแหน่งงานทุกี่มักจะใช้ คือ การสัมภาษณ์ การทดสอบความถนัดในงาน การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งงาน สำหรับการคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ และการตรวจสอบประวัติภูมิหลัง ส่วนวิธีการที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด คือ การทำ Assessment Center ซึ่งเป็นวิธีการประเมินบุคคลที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรมต่างและมีผู้ประเมินหลายคน

5. ปัญหาในระบบการสรรหาบุคลากรที่องค์กรประสบ ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การขาดเครื่องมือและวิธีการ ขาดสื่อหรือช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา และแผนอัตรากำลังขององค์กร ส่วนปัญหาการคัดเลือกที่องค์กรประสบได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นโยบายขององค์กรไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงานและองค์กรไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ สถานประกอบการมีวิธีการในการแก้ไขปัญหา คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ รองลงมาคือ การเพิ่มอัตรากำลังและสวัสดิการเพื่อให้บุคคลภายนอกสนใจจะมาทำงานกับบริษัทมากขึ้น และจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของพนักงาน รวมถึงเพื่อศึกษาปัญหาของความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การทดลองใช้แบบฝึก
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม บางปู จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งสิ้นจำนวน 452 แห่ง (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2541:177-179)ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างตามวิธีของ Taro Yamane (ทาโร ยามาเน 1973:125, อ้างถึงใน จิตราภา คุณชลบุตร 2550 : 120) โดยคำนวณจากจำนวนองค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม บางปู จังหวัดสมุทรปราการ ที่ มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายทั้งหมด ซึ่งระบุนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับจำนวนประชากร ในระดับความเชื่อมั่นที่ 90% หรือยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 10% โดยแสดงรายละเอียดของการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังต่อไปนี้

การกำหนดขนาด ของ กลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Finite Population) ใช้สูตรทาโร ยามาเน (Taro Yamane)

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของ กลุ่มตัวอย่าง
 N คือ จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือ ขนาดของประชากรทั้งหมด
 e คือ ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม บาง
 ปู จังหวัดสมุทรปราการ ที่ มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายทั้งหมด จำนวน 452 แห่ง
 (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2541:177-179)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าได้ } n &= \frac{452}{1 + 452(0.1)^2} \\ n &= 81.88 \approx 82 \end{aligned}$$

จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง องค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคม
 อุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ที่มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย มีจำนวนทั้งสิ้น
 82 แห่ง และการวิจัยนี้จะใช้การสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับ
 สลากในกลุ่มประชากรทั้งหมด ซึ่งการสุ่มโดยวิธีนี้จะทำให้ประชากรมีความเป็นไปได้อย่างเท่ากัน
 ที่จะถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ คุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร ของ
 องค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 452 แห่ง

ตัวแปรตาม คือ กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาทำงานของ
 องค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 452 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้
 ศึกษารวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยผู้วิจัยได้สร้างข้อ
 คำถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ต้องศึกษา โดยแบ่งสอบถามแบบออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบให้เลือกตอบ (Checklist) ประกอบด้วยข้อความ 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนพนักงานในองค์กร อายุการทำงาน ตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบันและการประเมินผู้สรรหา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรขององค์กร เป็นแบบให้เลือกตอบ (Checklist) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ หลักการสรรหาบุคลากร แหล่งการสรรหาบุคลากร กระบวนการสรรหา บุคลากร นโยบายในการสรรหาบุคลากร และปัญหาที่เกิดขึ้นในการสรรหา จำนวนข้อความทั้งหมด 13 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร เป็นแบบให้เลือกตอบ (Checklist) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ หลักการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการคัดเลือกบุคลากร เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร นโยบายในการคัดเลือกบุคลากร และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการคัดเลือก ประกอบด้วยข้อความจำนวน 18 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ เป็นแบบให้เลือกตอบ (Checklist) ประกอบด้วยข้อความจำนวน 8 ข้อ และข้อเสนอแนะ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ บทความ และงานวิจัย รวมถึงวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อความ (Item) ของแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา การทำวิจัย เพื่อตรวจสอบในเบื้องต้นว่า แบบสอบถามมีความครอบคลุม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และขอบเขตของงานวิจัยหรือไม่ จำนวนที่ใช้มีความเหมาะสมเพียงใด หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัย

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน คือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสพชัย พสุนนท์ รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา

3. อาจารย์ ดร. ธนินทร์ฐ์ รัตพงศ์ภิญโญ หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป

เป็นผู้พิจารณาพร้อมทั้งขอ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหามากที่สุด

4. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ไปทดลองใช้ (Try Out) กับองค์การที่ประกอบธุรกิจที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 30 แห่ง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการ นำไปทดลอง มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นแบบวิธีการของ คูเดอร์-ริชาร์ดสัน (Kuder3-Richardson method) เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยทำการหาค่าความเชื่อมั่นได้ 0.82 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อถือได้สูงมาก (สิน พันธุ์พินิจ 2549:185)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และเอกสารชี้แจงสำหรับใช้ในการตอบแบบสอบถามเพื่อแนบไปกับแบบสอบถาม เป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

2. จัดส่งแบบสอบถามพร้อมซองคิดแถมปี และแนบที่อยู่ สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่ง แบบสอบถาม กลับคืนผู้วิจัย โดยผู้วิจัยระบุ รายละเอียด ไว้ในหนังสือขอความอนุเคราะห์ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องส่งแบบสอบถามคืนให้กับผู้วิจัยภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 และผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ขององค์กรเท่านั้น ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 110 ชุด และเริ่มดำเนินการส่งตั้งแต่ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2552 เป็นระยะเวลา 1 เดือน

3. ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด และนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อสรุปผลการวิจัยต่อไป

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำแบบสอบถามที่ได้คืนมาและมีความสมบูรณ์ถูกต้องมาประมวลผล โดยผู้วิจัยดำเนินการตรวจให้คะแนนและลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณสถิติและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ทางสถิติโดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับ หรือปฏิเสธ

1. ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และการหาค่าความถี่ (Frequency) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนพนักงานในองค์กร อายุการทำงาน ตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบันและการประเมินผู้สรรหา

ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับหลักการสรรหาบุคลากร แหล่งการสรรหาบุคลากร กระบวนการสรรหาบุคลากร นโยบายในการสรรหาบุคลากร และปัญหาที่เกิดขึ้นในการสรรหา

ข้อมูลเกี่ยวกับเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ หลักการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการคัดเลือกบุคลากร เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร นโยบายในการคัดเลือกบุคลากร และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการคัดเลือก

ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

2. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก กับคุณภาพของพนักงานที่องค์กรต้องการ คือ Spearman Rank Correlation เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่อยู่ในมาตราการวัดระดับ Ordinal Scale โดยปกติจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง 1.00 คำนวณได้จากสูตรสเปียร์แมน

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

เมื่อ r_s แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในรูปอันดับที่

D แทน ผลต่างของอันดับของข้อมูลแต่ละชุด

N แทน จำนวนคู่ของข้อมูล

ค่า Spearman ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร ดังนี้

ค่า + หมายถึง สองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน

ค่า 0 หมายถึง สองตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่า - หมายถึง สองตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม

Sig (2-tailed) คือ ความน่าจะเป็นที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์

ถ้า Sig (2-tailed) ที่โปรแกรมคำนวณได้มีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ ที่กำหนดไว้แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน (ศักดิ์สิทธิ์ วัชรรัตน์ 2552:49)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงองค์กรต่างๆ จำนวน 110 แห่ง และได้แบบสอบถามกลับคืนจากองค์กรเป็นจำนวน 94 แห่ง (ร้อยละ 85.45) ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้หากผู้ตอบแบบสอบถามมิได้ตอบคำถามในข้อใด ผู้วิจัยจะกำหนดให้เป็นค่าที่ไม่สมบูรณ์ (missing value) และไม่นำมาวิเคราะห์

ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรขององค์กร
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร
- 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร
- 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกระบวนการการสรรหาและการคัดเลือกกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	42	44.7
หญิง	51	54.3
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	1	1.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 51 คน (ร้อยละ 54.3) เพศชาย จำนวน 42 คน (ร้อยละ 44.7) และมีจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของอายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-
20-30 ปี	23	24.5
31-40 ปี	36	38.3
41-50 ปี	27	28.7
51 ปีขึ้นไป	6	6.4
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	2	2.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 31-40 ปี จำนวน 36 คน (ร้อยละ 38.3) อายุ 41-50 ปี จำนวน 27 คน (ร้อยละ 28.7) อายุ 20-30 ปี จำนวน 23 คน (ร้อยละ 24.5) และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน (ร้อยละ 6.4) จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.1) โดยไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของอายุการทำงานตามตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

อายุการทำงานในตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	3	3.2
1- 5 ปี	42	44.7
6-10 ปี	20	21.3
11-15 ปี	19	20.2
16-20 ปี	8	8.5
21-25 ปี	1	1.1
26-30 ปี	1	1.1
31 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	94	100

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงาน 1- 5 ปี จำนวน 42 คน (ร้อยละ 44.7) อายุงาน 6-10 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 21.3) อายุงาน 11-15 ปี จำนวน 19 คน (ร้อยละ 20.2) อายุงาน 16-20 ปี จำนวน 8 คน (ร้อยละ 8.5) อายุงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 3.2) อายุงาน 21-25 ปี และอายุงาน 26-30 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	41	43
หัวหน้าแผนกสรรหาและคัดเลือก	21	22.3
เจ้าหน้าที่สรรหาและคัดเลือก	16	17
อื่นๆ	14	14.9
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	2	2.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 41 คน (ร้อยละ 43) ตำแหน่งหัวหน้าแผนกสรรหาและคัดเลือก จำนวน 21 คน (ร้อยละ 22.3) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ สรรหาและคัดเลือก จำนวน 16 คน (ร้อยละ 17) ตำแหน่งอื่นๆ ประกอบไปด้วย หัวหน้า

ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล จำนวน 14 คน (ร้อยละ 14.9) และจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในองค์กร

จำนวนบุคลากรในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 50 คน	13	13.8
มากกว่า 50 แต่ไม่เกิน 200 คน	56	59.6
มากกว่า 200 คน	23	24.5
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	2	2.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 5 พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนของบุคลากรในองค์กรมากกว่า 50 แต่ไม่เกิน 200 คน จำนวน 56 องค์กร (ร้อยละ 59.6) จำนวนของบุคลากรมากกว่า 200 คน จำนวน 23 องค์กร (ร้อยละ 24.5) จำนวนของบุคลากรต่ำกว่า 50 คน จำนวน 13 องค์กร (ร้อยละ 13.8) จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของการจัดให้มีการประเมินผู้สรรหาขององค์กร

การประเมินผู้สรรหา	จำนวน	ร้อยละ
มี	47	50
ไม่มี	46	48.9
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	1	1.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 6 พบว่า มีองค์กรที่จัดให้มีการประเมินผู้สรรหาขององค์กร จำนวน 47 องค์กร (ร้อยละ 50) องค์กรที่ไม่จัดให้มีการประเมินผู้สรรหาขององค์กร จำนวน 46 องค์กร (ร้อยละ 48.9) และจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 องค์กร (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของการสรรหา บุคลากรแบบระบบอุปถัมภ์

การสรรหาบุคลากรแบบระบบอุปถัมภ์	จำนวน	ร้อยละ
มี	33	35.1
ใช้ความเมตตา เกื้อกูล	20	21.3
สงเคราะห์ในบรรดาญาติมิตร	25	26.6
เป็นผู้อยู่ในอุปการะเลี้ยงดู	2	2.1
ใช้บารมีของผู้มีอำนาจ	9	9.6
มีผลประโยชน์ต่อกัน	8	8.5
ไม่มี	61	64.9
รวม	94	100

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์กรที่ไม่มี การสรรหาบุคลากรแบบระบบอุปถัมภ์ จำนวน 61 องค์กร (ร้อยละ 64.9) และองค์กรที่มีการสรรหา บุคลากรแบบระบบอุปถัมภ์ จำนวน 33 องค์กร (ร้อยละ 35.1) โดยใช้การสงเคราะห์ในบรรดาญาติมิตร จำนวน 25 องค์กร (ร้อยละ 26.6) ใช้ความเมตตา เกื้อกูล จำนวน 20 องค์กร (ร้อยละ 21.3) ใช้บารมีของผู้มีอำนาจ จำนวน 9 องค์กร (ร้อยละ 9.6) มีผลประโยชน์ต่อกัน จำนวน 8 องค์กร (ร้อยละ 8.5) เป็นผู้ อยู่ในอุปการะเลี้ยงดู จำนวน 2 องค์กร (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายในองค์กร

การสรรหาบุคลากรใหม่จากภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	61	64.9
การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง	52	55.3
การโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง	57	60.6
ไม่มี	33	35.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 8 พบว่า มีองค์กรที่สรรหา บุคลากร ใหม่จากภายในองค์กร จำนวน 61 องค์กร (ร้อยละ 64.9) โดยใช้วิธีการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง จำนวน 57 องค์กร (ร้อยละ 60.6) ใช้

วิธีการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง จำนวน 52 องค์กร (ร้อยละ 55.3) และองค์กรที่ไม่มีวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายในองค์กร จำนวน 33 องค์กร (ร้อยละ 35.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร

การสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	91	96.8
การโฆษณาประกาศรับสมัคร โดยทั่วไป กระจายผ่านหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต	81	86.2
การแนะนำของพนักงานภายในองค์กร	64	68.1
สมาคมแรงงาน	12	12.8
การรับสมัครด้วยตนเอง	67	71.3
สำนักงานจัดหางานของภาครัฐและเอกชน	29	30.9
การเปิดให้เข้าชมบริษัท	5	5.3
การซื้อตัวจากองค์กรอื่น	1	1.1
การประกาศผ่านสถาบันศึกษา	31	33.0
อื่นๆ	4	4.3
ไม่มี	3	3.2
รวม	94	100

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์กรมีวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร จำนวน 96 องค์กร (ร้อยละ 96.8) โดยใช้วิธีการโฆษณาประกาศรับสมัคร โดยทั่วไป ทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์อินเทอร์เน็ต จำนวน 81 องค์กร (ร้อยละ 86.2) ใช้วิธีการรับสมัครด้วยตนเอง จำนวน 67 องค์กร (ร้อยละ 71.3) ใช้วิธีการแนะนำของบุคลากรภายในองค์กร จำนวน 64 องค์กร (ร้อยละ 68.1) การประกาศผ่านสถาบันศึกษา จำนวน 31 องค์กร (ร้อยละ 33.0) สำนักงานจัดหางานของรัฐและเอกชนจำนวน 29 องค์กร (ร้อยละ 30.9) สมาคมแรงงาน จำนวน 12 องค์กร (ร้อยละ 12.8) การเปิดให้เข้าชมบริษัท จำนวน 5 องค์กร (ร้อยละ 5.3) การใช้การสรรหาแบบอื่นๆ ประกอบไปด้วยการตีพิมพ์ประกาศบริเวณป้ายรถเมล์ หน้าบริษัทและการจัดค่ายฝึกอบรมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 4 องค์กร (ร้อยละ 4.3) การซื้อตัวจากองค์กรอื่น จำนวน 1 องค์กร (ร้อยละ 1.1) และมีองค์กรที่ไม่มีวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร จำนวน 3 องค์กร (ร้อยละ 3.2) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากร
ภายในและภายนอกเพื่อบรรจุบุคลากรในตำแหน่ง

การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	71	75.5
ไม่มี	22	23.4
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	1	1.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์กรที่มีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุบุคลากรในตำแหน่ง จำนวน 71 องค์กร (ร้อยละ 75.5) และองค์กรที่ไม่มีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากร เพื่อบรรจุบุคลากรในตำแหน่ง จำนวน 22 องค์กร (ร้อยละ 23.4) โดยมีจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 องค์กร (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหา เพื่อเป็นบุคลากรประจำ ชั่วโมง หรือจ้างเหมาตามตำแหน่งงาน

องค์กรที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหา	จำนวน	ร้อยละ
มี	84	89.4
ไม่มี	9	9.6
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	1	1.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์กรที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหา เพื่อเป็นบุคลากรประจำ ชั่วโมง หรือจ้างเหมาตามตำแหน่งงาน จำนวน 84 องค์กร (ร้อยละ 89.4) และองค์กรที่ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหา เพื่อเป็น บุคลากร ประจำ ชั่วโมง หรือจ้างเหมาตามตำแหน่งงาน จำนวน 9 องค์กร (ร้อยละ 9.6) โดยมีจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 องค์กร (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการวิเคราะห์งาน โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร

การวิเคราะห์งานขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	82	87.2
ไม่มี	10	10.6
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	2	2.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์กรที่มีการวิเคราะห์งาน โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร จำนวน 82 องค์กร (ร้อยละ 87.2) และองค์กรที่ไม่มีมีการวิเคราะห์งาน โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร จำนวน 10 องค์กร (ร้อยละ 10.6) โดยมีจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 องค์กร (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละที่องค์กรจัดให้ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร

การจัดให้ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	79	84.0
ไม่มี	13	13.8
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	1	1.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 13 พบว่า มีองค์กรที่จัดให้ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากรจำนวน 79 องค์กร (ร้อยละ 84.0) และมีองค์กรที่ไม่จัดให้ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน โดยมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากร

มนุษย์และการสรรหาบุคลากร จำนวน 13 องค์กร (ร้อยละ 13.8) โดยมีจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1องค์กร (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการปรับปรุง คำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร

การปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	73	77.7
ไม่มี	20	21.3
จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	1	1.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์กรที่มีการปรับปรุง คำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร จำนวน 73 องค์กร (ร้อยละ 77.7) และมี องค์กรที่ไม่มีมีการปรับปรุง คำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร จำนวน 20 องค์กร (ร้อยละ 21.3) โดยมีจำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1องค์กร (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันใดๆ

การเปิดโอกาสให้ผู้สมัครงานเข้ามาสมัครงานโดยไม่มีข้อกีดกัน	จำนวน	ร้อยละ
มี	79	84.0
ไม่มี	15	16.0
รวม	94	100

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันใดๆ จำนวน 79 องค์กร (ร้อยละ 84.0) และมีองค์กรที่ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกันใดๆ จำนวน 15 องค์กร (ร้อยละ 16.0) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการเปิดรับสมัครงานทุกวันเวลาทำการ

การเปิดรับสมัครงานทุกวันเวลาขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มี	52	55.3
ไม่มี	42	44.7
รวม	94	100

จากตารางที่ 16 พบว่า มีองค์กรที่มีการเปิดรับสมัครงานทุกวันเวลาทำการ จำนวน 52 องค์กร (ร้อยละ 55.3) และองค์กรที่ไม่มีการเปิดรับสมัครงานทุกวันเวลาทำการ จำนวน 42 องค์กร (ร้อยละ 44.7) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยเริ่มจาก ตำแหน่งต่ำสุดแล้วค่อยๆ ไล่เต้าไปในตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง

การเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดแล้วค่อยๆ ไล่เต้าไปในตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง	จำนวน	ร้อยละ
มี	49	52.1
ไม่มี	45	47.9
รวม	94	100

จากตารางที่ 17 พบว่า มีองค์กรที่มีการเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยเริ่มจาก ตำแหน่งต่ำสุดแล้วค่อยๆ ไล่เต้าไปในตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง จำนวน 49 องค์กร (ร้อยละ 52.1) และองค์กรที่ไม่มีการเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดแล้วค่อยๆ ไล่เต้าไปในตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง จำนวน 45 องค์กร (ร้อยละ 47.9) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละขององค์กรที่มีการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อย โดยรับสมัครทันทีที่จบการศึกษา

การรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อย โดยรับสมัครทันทีที่จบการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มี	70	74.5
ไม่มี	24	25.5
รวม	94	100

จากตารางที่ 18 พบว่า มีองค์กรที่มีการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อย โดยรับสมัครทันทีที่จบการศึกษา จำนวน 70 องค์กร (ร้อยละ 74.5) และองค์กรที่ไม่มีการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อย โดยรับสมัครทันทีที่จบการศึกษา จำนวน 24 องค์กร (ร้อยละ 25.5)

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของปัญหาในการสรรหามูลค่าที่องค์กรประสบอยู่ในขณะนี้

ปัญหาในการสรรหามูลค่า	จำนวน	ร้อยละ
นโยบายขององค์กร	32	34
โครงสร้างเงินเดือนพนักงาน	53	56.4
แผนการสรรหาและการคัดเลือก	17	18.1
ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูง	14	14.9
งบประมาณในการสรรหามีไม่เพียงพอ	7	7.4
กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครไว้สูง จึงมีผู้มาสมัครน้อย	20	21.3
ความทันสมัยของเทคโนโลยี	18	19.1
การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน	51	54.3
มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา	14	14.9
เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลขาดความรู้ และประสบการณ์	11	11.7
อื่นๆ	9	9.6

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัญหาในการสรรหามูลค่าที่องค์กรประสบอยู่ในขณะนี้ เป็นปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างเงินเดือนพนักงาน จำนวน 53 องค์กร (ร้อยละ 56.4) ปัญหาการ

เปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน จำนวน 51 องค์กร (ร้อยละ 54.3) ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร จำนวน 32 องค์กร (ร้อยละ 34) ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครไว้สูง จึงมีผู้สมัครน้อย จำนวน 20 องค์กร (ร้อยละ 21.3) ความทันสมัยของเทคโนโลยี จำนวน 18 องค์กร (ร้อยละ 19.1) แผนการสรรหาและการคัดเลือก จำนวน 17 องค์กร (ร้อยละ 18.1) ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูง และมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา จำนวน 14 องค์กร (ร้อยละ 14.9) เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลขาดความรู้และประสบการณ์ จำนวน 11 องค์กร (ร้อยละ 11.7) งบประมาณในการสรรหาไม่เพียงพอ จำนวน 7 องค์กร (ร้อยละ 7.4) และอื่นๆ คือไม่พบปัญหา จำนวน 9 องค์กร (ร้อยละ 9.6) ตามลำดับ



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร

การคัดเลือกบุคลากรขององค์กร	จำนวนและร้อยละ	
	มี	ไม่มี
ความต้องการพนักงานที่มีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์และมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	93 (98.9)	1 (1.1)
ความต้องการบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในการกล้าที่จะแสดงออก	91 (96.8)	3 (3.2)
ความต้องการบุคลากรที่มีความกล้าในการตัดสินใจ	91 (96.8)	3 (3.2)
การรับบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความถนัดเฉพาะทางในตำแหน่งนั้น ๆ เข้ามาทำงานในองค์กร	91 (96.8)	3 (3.2)
การให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งงานต่างกัน	81 (86.2)	13 (13.8)
การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์	94 (100)	-
การให้ผู้สมัครได้ทดลองปฏิบัติงานจริงกับองค์กร	72 (76.6)	22 (23.4)
การให้ผู้บริหารตามสายงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน	91 (96.8)	3 (3.2)
การตรวจสอบประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร	84 (89.4)	10 (10.6)
การตรวจสภาพร่างกายของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร	69 (73.4)	25 (26.6)
การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมีความจำเป็นต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร	94 (100)	-

หมายเหตุ : ตัวเลขนอกวงเล็บแสดงจำนวน ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าร้อยละ

จากตารางที่ 20 พบว่า มีองค์กรมีความต้องการบุคลากรที่มีร่างกายที่แข็งแรง สมบูรณ์และมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน จำนวน 93 องค์กร (ร้อยละ 98.9) และองค์กรที่ไม่ต้องการบุคลากรที่มีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์และมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน จำนวน 1 องค์กร (ร้อยละ 1.1) องค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในการกล้าที่จะแสดงออก จำนวน 91 องค์กร (ร้อยละ 96.8) และองค์กรที่ไม่ต้องการบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในการกล้าที่จะแสดงออก จำนวน 3 องค์กร (ร้อยละ 3.2) องค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความกล้าในการตัดสินใจ จำนวน 91 องค์กร (ร้อยละ 96.8) และองค์กรที่ไม่ต้องการบุคลากรที่มีความกล้าในการตัดสินใจ จำนวน 3 องค์กร (ร้อยละ 3.2) องค์กรที่รับบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความถนัดเฉพาะทางในตำแหน่งงานนั้น ๆ เข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 91 องค์กร (ร้อยละ 96.8) และองค์กรที่ไม่รับบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความถนัดเฉพาะทางในตำแหน่งงานนั้น ๆ เข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 3 องค์กร (ร้อยละ 3.2) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกบุคลากร ที่ทำงานในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันขององค์กร จำนวน 81 องค์กร (ร้อยละ 86.2) และองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันขององค์กร จำนวน 13 องค์กร (ร้อยละ 13.8) องค์กรส่วนใหญ่คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ จำนวน 100 องค์กร (ร้อยละ 100) องค์กรที่ให้ผู้สมัครได้ทดลองปฏิบัติงานจริงกับองค์กร จำนวน 72 องค์กร (ร้อยละ 76.6) และองค์กรที่ไม่ให้ผู้สมัครได้ทดลองปฏิบัติงานจริงกับองค์กร จำนวน 22 องค์กร (ร้อยละ 23.4) องค์กรที่ให้ผู้บริหารตามสายงานขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน จำนวน 91 องค์กร (ร้อยละ 96.8) และองค์กรที่ไม่ให้ผู้บริหารตามสายงานขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน จำนวน 3 องค์กร (ร้อยละ 3.2) องค์กรที่มีการตรวจสอบประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จำนวน 84 องค์กร (ร้อยละ 89.4) และองค์กรที่ไม่มีการตรวจสอบประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จำนวน 10 องค์กร (ร้อยละ 10.6) องค์กรที่มีการตรวจสอบสภาพร่างกายของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จำนวน 69 องค์กร (ร้อยละ 73.4) และองค์กรที่ไม่มีการตรวจสอบสภาพร่างกายของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จำนวน 25 องค์กร (ร้อยละ 26.6) องค์กรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมีความจำเป็นต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 94 องค์กร (ร้อยละ 100)

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละการใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	60	63.8
อายุ	82	87.2
เซาว์ปัญญา	49	52.1
นิสัยใจคอ	42	44.7
ประสบการณ์การทำงาน	84	89.4
ความถนัด	50	53.2
บุคลิกภาพ	65	69.1
สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง	78	83
ความรู้	82	87.2
ความตั้งใจปฏิบัติงาน	76	80.9
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	57	60.6
ความกระตือรือร้น	68	72.3
Competency	8	8.5
อื่นๆ	2	2.1

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์กรได้ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 84 องค์กร (ร้อยละ 89.4) ความรู้กับอายุ จำนวน 82 องค์กร (ร้อยละ 87.2) สุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง จำนวน 78 องค์กร (ร้อยละ 83) ความตั้งใจปฏิบัติงาน จำนวน 76 องค์กร (ร้อยละ 80.9) ความกระตือรือร้น จำนวน 68 องค์กร (ร้อยละ 72.3) บุคลิกภาพ จำนวน 65 องค์กร (ร้อยละ 69.1) เพศ จำนวน 60 องค์กร (ร้อยละ 63.8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน จำนวน 57 องค์กร (ร้อยละ 60.6) ความถนัด จำนวน 50 องค์กร (ร้อยละ 53.2) เซาว์ปัญญา จำนวน 49 องค์กร (ร้อยละ 52.1) นิสัยใจคอ จำนวน 42 องค์กร (ร้อยละ 44.7) Competency จำนวน 8 องค์กร (ร้อยละ 8.5) และอื่นๆ คือ ความสามารถในการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของคอมพิวเตอร์ จำนวน 2 องค์กร (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการคัดเลือกบุคลากร

นโยบายการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร	จำนวนและร้อยละ	
	มี	ไม่มี
องค์กรยึดหลักการคัดเลือกบุคลากรด้วยความเป็นธรรมก่อนเสมอ	89 (94.7)	5 (5.3)
การยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	93 (98.9)	1 (1.1)
การคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยยึดหลักของนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรเป็นหลัก	91 (96.8)	3 (3.2)
ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร มีการคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรก่อน	54 (57.4)	40 (42.6)
มีการประเมินผลในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรทุกครั้ง	70 (74.5)	24 (25.5)

หมายเหตุ : ตัวเลขนอกวงเล็บแสดงจำนวน ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าร้อยละ

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์กรที่ยึดหลักการคัดเลือกบุคลากรด้วยความเป็นธรรมก่อนเสมอ จำนวน 89 องค์กร (ร้อยละ 94.3) และองค์กรที่ไม่ยึดหลักการคัดเลือกบุคลากรด้วยความเป็นธรรมก่อนเสมอ จำนวน 5 องค์กร (ร้อยละ 5.3) องค์กรที่ยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 93 องค์กร (ร้อยละ 98.9) และองค์กรที่ไม่ยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 1 องค์กร ร้อยละ 1.1) องค์กรที่ยึดหลักนโยบายของการคัดเลือกบุคลากรเป็นหลักในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร จำนวน 91 องค์กร (ร้อยละ 96.8) และองค์กรที่ไม่ยึดหลักนโยบายของการคัดเลือกบุคลากรเป็นหลักในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร จำนวน 3 องค์กร (ร้อยละ 3.2) องค์กรที่คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร โดยการคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรก่อน จำนวน 54 องค์กร (ร้อยละ 57.4) และองค์กรที่ไม่คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร โดยการคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรก่อน จำนวน 40 องค์กร (ร้อยละ 42.6) องค์กรที่มีการประเมินผลการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรทุกครั้ง จำนวน 70 องค์กร

(ร้อยละ 74.5) และองค์กรที่ไม่มี การประเมินผลการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรทุกครั้ง จำนวน 24 องค์กร (ร้อยละ 25.5)

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละสาเหตุของปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรประสบอยู่

ปัญหาในการคัดเลือกบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ	26	27.7
ผู้ที่ทำการคัดเลือกขาดทักษะและประสบการณ์	29	30.9
มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้ในกระบวนการคัดเลือก	14	14.9
ผู้ที่ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัคร	11	11.7
นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงาน	30	31.9
การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน	51	54.3
เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอำนาจในการที่จะทำการตัดสินใจ	22	23.4
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	22	23.4
อื่นๆ	12	12.8

จากตารางที่ 23 พบว่า สาเหตุของปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรประสบ มีดังต่อไปนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน จำนวน 51 องค์กร (ร้อยละ 54.3) นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงาน จำนวน 30 องค์กร (ร้อยละ 31.9) ผู้ที่ทำการคัดเลือกขาดทักษะและประสบการณ์ จำนวน 29 องค์กร (ร้อยละ 30.9) ไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ จำนวน 26 องค์กร (ร้อยละ 27.7) เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอำนาจในการที่จะทำการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี จำนวน 22 องค์กร (ร้อยละ 23.4) มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้ในกระบวนการคัดเลือก จำนวน 14 องค์กร (ร้อยละ 14.9) ผู้ที่ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัคร จำนวน 11 องค์กร (ร้อยละ 11.7) และ อื่นๆ ประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความสามารถ มีความรู้ไม่ตรงจุดและไม่ประสบปัญหาในการคัดเลือกบุคลากร จำนวน 12 องค์กร (ร้อยละ 12.8) ตามลำดับ

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร
ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละคุณภาพของบุคลากรในองค์กร

คุณภาพของบุคลากรในองค์กรที่องค์กรต้องการ	จำนวนและร้อยละ	
	มี	ไม่มี
ให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเป็นคนดีมากกว่าการเป็นคนเก่ง	76 (80.9)	18 (19.1)
ให้ความสำคัญกับผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร	35 (37.2)	59 (62.8)
ให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร	18 (19.1)	76 (80.9)
บุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี	85 (90.4)	9 (9.6)
พนักงานที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ	85 (90.4)	9 (9.6)
บุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานได้	83 (88.3)	11 (11.7)

หมายเหตุ : ตัวเลขนอกวงเล็บแสดงจำนวน ตัวเลขในวงเล็บแสดงค่าร้อยละ

จากตารางที่ 24 พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเป็นคนดีมากกว่าการเป็นคนเก่งจำนวน 76 องค์กร (ร้อยละ 80.9) และองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเป็นคนดีมากกว่าการเป็นคนเก่ง จำนวน 18 องค์กร (ร้อยละ 19.1) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 35 องค์กร (ร้อยละ 37.2) และองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 59 องค์กร (ร้อยละ 62.8) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 18 องค์กร (ร้อยละ 19.1) และองค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวน 76 องค์กร (ร้อยละ 80.9) บุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี จำนวน 85 องค์กร (ร้อยละ 90.4) และ

บุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ไม่ดี จำนวน 9 องค์กร (ร้อยละ 9.6) บุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ จำนวน 85 องค์กร (ร้อยละ 90.4) และบุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่ไม่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ จำนวน 9 องค์กร (ร้อยละ 9.6) บุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน จำนวน 83 องค์กร (ร้อยละ 88.3) และบุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน จำนวน 11 องค์กร (ร้อยละ 11.7)

ตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละการรับบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กรในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี

บุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ	จำนวน
ร้อยละ 40-50	18
ร้อยละ 51-60	11
ร้อยละ 61-70	16
ร้อยละ 71-80	37
ร้อยละ 81-90	7
ร้อยละ 91-100	6
รวม	94

จากตารางที่ 25 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี ร้อยละ 71-80 จำนวน 37 องค์กร รองลงมา คือ ร้อยละ 40-50 จำนวน 18 องค์กร ร้อยละ 61-70 จำนวน 16 องค์กร ร้อยละ 51-60 จำนวน 11 องค์กร ร้อยละ 81-90 จำนวน 7 องค์กร และร้อยละ 91-100 จำนวน 6 องค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 26 จำนวนและร้อยละการรับบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กรในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ

ร้อยละของการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	จำนวน
ร้อยละ40-50	18
ร้อยละ51-60	11
ร้อยละ61-70	19
ร้อยละ71-80	31
ร้อยละ81-90	9
ร้อยละ91-100	6
รวม	94

จากตารางที่ 26 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ ร้อยละ 71-80 จำนวน 31 องค์กร รองลงมาคือ ร้อยละ 61-70 จำนวน 19 องค์กร ร้อยละ 40-50 จำนวน 18 องค์กร ร้อยละ 51-60 จำนวน 11 องค์กร ร้อยละ 81-90 จำนวน 9 องค์กร และร้อยละ 91-100 จำนวน 6 องค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 27 จำนวนและร้อยละการรับบุคลากรเข้ามาทำงานขององค์กรในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานได้

ร้อยละของพนักงานที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานได้	จำนวน
ร้อยละ40-50	19
ร้อยละ51-60	14
ร้อยละ61-70	14
ร้อยละ71-80	33
ร้อยละ81-90	8
ร้อยละ91-100	6
รวม	94

จากตารางที่ 27 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมา เป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานร้อยละ 71-80 จำนวน 33 องค์กร รองลงมาคือ ร้อยละ 40-50 จำนวน 19 องค์กร ร้อยละ 61-70 และร้อยละ 51-60 จำนวน 14 องค์กร ร้อยละ 81-90 จำนวน 8 องค์กร และร้อยละ 91-100 จำนวน 6 องค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรอบปีที่ผ่านมา ขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ประเมินผลรายปี	34	36.2
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	68	72.3
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	17	18.1
ประเมินผลโดยผู้บริหารขององค์กร	29	30.9
ประเมินผลแบบผสมผสาน	17	18.1

จากตารางที่ 28 พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาขององค์กร เป็นการประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย จำนวน 68 องค์กร (ร้อยละ 72.3) การประเมินผลรายปี จำนวน 34 องค์กร (ร้อยละ 36.2) การประเมินผลโดยผู้บริหารขององค์กร จำนวน 29 องค์กร (ร้อยละ 30.9) การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงานและการประเมินผลแบบผสมผสาน จำนวน 17 องค์กร (ร้อยละ 18.1) ตามลำดับ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 29 จำนวนและร้อยละของหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมา

หลักการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมา	จำนวน	ร้อยละ
ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก	20	21.3
ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก	75	79.8
ยึดผลสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก	78	83

จากตารางที่ 29 พบว่า หลักการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาชี้ผลสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก จำนวน 78 องค์กร (ร้อยละ 83) ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก จำนวน 75 องค์กร (ร้อยละ 79.8) และยึดตัวบุคคลเป็นหลัก จำนวน 20 องค์กร (ร้อยละ 21.3) ตามลำดับ

4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

ตารางที่ 30 ความสัมพันธ์ของหลักการสรรหาบุคลากรระบบอุปถัมภ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

หลักการสรรหา	ใช้ความเมตตาเกื้อกูล		สงเคราะห์ในบรรดาญาติมิตร พรรคพวก		เป็นผู้อุปการะเลี้ยงดู		ใช้บารมีของผู้มีอำนาจ		มีผลประโยชน์ต่อกัน	
	Spearman	Sig.	Spearman	Sig.	Spearman	Sig.	Spearman	Sig.	Spearman	Sig.
คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ										
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.03	.75	-.09	.41	.07	.50	-.03	.76	-.03	.75
ผลการเรียน	-.07	.50	-.11	.30	.04	.69	-.02	.84	-.07	.50
สถาบันการศึกษา	.02	.83	-.16	.12	-.07	.50	.03	.75	.02	.83
ผลการทำงาน	-.18	.08	.03	.74	-.20	.05	-.14	.18	-.18	.08
ทำงานได้ตรงกับความรู้	-.21	.04	-.07	.48	-.22	.04	-.16	.13	-.21	.04
การประยุกต์ใช้กับงาน	-.05	.63	.00	.98	-.18	.09	-.11	.32	-.05	.63
ประเมินผลรายปี	-.02	.87	.14	.17	.04	.69	-.10	.35	-.02	.87
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	-.10	.33	.03	.79	-.08	.46	-.13	.21	-.10	.33
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.04	.67	-.04	.73	-.07	.50	.03	.75	-.04	.67
ประเมินผลโดยผู้บริหาร	.16	.14	.17	.11	.06	.57	.02	.89	.16	.14
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.23	.03	.09	.39	.12	.25	.22	.03	.23	.03
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	.17	.10	.10	.36	.10	.33	.01	.96	.17	.10
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	.14	.20	.01	.95	-.11	.30	.08	.47	.14	.20
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	-.20	.06	-.13	.22	.07	.54	-.05	.61	-.20	.06

จากตารางที่ 30 พบว่า หลักการสรรหาบุคลากรระบบอุปถัมภ์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของพนักงานในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

การใช้ความเมตตาเกื้อกูลมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman=.23) และความสามารถในการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามท้องที่ความต้องการ (Spearman= -.21)

การเป็นผู้อยู่ในอุปการะเลี้ยงดูที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Spearman= -.22)

การใช้บารมีของผู้มีอำนาจมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman= .22)

การมีผลประโยชน์ต่อกันมีความสัมพันธ์กับการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman=.23) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 31 ความสัมพันธ์ของแหล่งการสรรหาบุคลากรภายในกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

แหล่งการสรรหาบุคลากรภายใน คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ	การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง		การโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.09	.40	-.21	.05
ผลการเรียน	.09	.39	.15	.17
สถาบันการศึกษา	-.14	.18	.03	.75
ผลการทำงาน	-.14	.17	-.04	.73
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	.04	.73	.01	.94
ความสามารถในการประยุกต์ใช้	.01	.92	-.09	.41
ประเมินผลรายปี	.27	.01	.10	.35
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.25	.02	.32	.00
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.25	.02	-.37	.00
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	-.01	.91	.20	.05
ประเมินผลแบบผสมผสาน	-.20	.06	-.20	.06
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	.15	.16	.15	.16
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	-.13	.22	.15	.17
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.14	.18	.25	.02

จากตารางที่ 31 พบว่า แหล่งการสรรหาบุคลากรภายในมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

การสรรหาบุคลากรภายในแบบเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายปี (Spearman=.27) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=.25) และ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman= -.25)

ส่วนการสรรหาบุคลากรภายในแบบการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman=-.37) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=.32) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานเป็นหลัก (Spearman=.25) และ ความ

เป็นคนดีและคนเก่งขององค์กร (Spearman=-.21) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มี ความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 32 ความสัมพันธ์ของแหล่งการสรรหาบุคลากรภายนอกกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กร ต้องการ

แหล่งการสรรหาบุคลากร ภายนอก	จากการโฆษณา ประกาศรับสมัคร		การแนะนำของ พนักงานใน องค์กร		สมาคมแรงงาน		การรับสมัครด้วย ตนเอง	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
คุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ								
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	.15	.16	.22	.04	.02	.86	.20	.06
ผลการเรียน	.09	.38	-.17	.27	-.03	.81	.03	.81
สถาบันการศึกษา	.02	.88	-.10	.33	-.02	.88	-.26	.01
ผลการทำงาน	.09	.39	.02	.89	-.42	.00	-.12	.24
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.12	.26	.13	.23	-.11	.29	-.11	.31
ความสามารถในการประยุกต์ใช้	-.04	.69	.19	.08	-.16	.13	-.08	.45
ประเมินผลรายปี	.03	.81	-.31	.00	-.03	.81	-.12	.24
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.08	.45	-.02	.88	-.24	.01	.17	.10
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	.10	.35	.20	.06	-.18	.08	.11	.30
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	-.23	.03	-.10	.35	-.05	.63	.05	.66
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.10	.35	.14	.19	.23	.03	-.08	.46
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	-.11	.29	.01	.90	.03	.76	-.08	.43
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	.12	.24	.06	.56	-.04	.68	-.08	.46
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.01	.96	.02	.86	.17	.11	.05	.62

ตารางที่ 32 (ต่อ)

แหล่งการสรรหามูลค่าภายนอก	สำนักงานจัดการงานของภาคใต้และเอกชน		การปิดให้เข้าชมบริษัท		การซื้อตั๋วจากองค์กรอื่น		ประกาศผ่านสถาบันศึกษา	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
คุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ								
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	.11	.29	.01	.93	.05	.64	.15	.15
ผลการเรียน	.16	.12	.22	.04	.14	.19	-.02	.88
สถาบันการศึกษา	-.08	.46	-.11	.28	-.05	.64	-.04	.71
ผลการทำงาน	-.17	.10	-.08	.43	-.32	.00	.08	.46
สามารถทำงานได้ตรงกับความรูู้	-.13	.23	-.10	.36	-.34	.00	.05	.61
ความสามารถในการประยุกต์ใช้	-.26	.01	-.06	.57	-.29	.01	.05	.65
ประเมินผลรายปี	.07	.52	-.17	.87	-.08	.45	-.24	.02
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.08	.45	.03	.76	-.17	.10	.08	.45
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.26	.01	-.11	.28	-.05	.64	.08	.45
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.00	.98	.22	.03	.16	.14	-.28	.01
ประเมินผลแบบผสมผสาน	-.14	.19	.01	.92	.22	.03	.20	.06
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	-.01	.90	.11	.31	-.06	.60	-.04	.73
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	-.06	.56	.00	.98	-.21	.05	.08	.47
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.17	.11	-.03	.81	.05	.66	.06	.56

จากตารางที่ 32 พบว่า แหล่งการสรรหามูลค่าภายนอกมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของพนักงานที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

การสรรหาโดยใช้การโฆษณาประกาศรับสมัคร โดยทั่วไปมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผู้บริหารองค์กร (Spearman=-.23)

การแนะนำของพนักงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายปี (Spearman=-.31) และความเป็นคนดีกับคนเก่งขององค์กร (Spearman=.22)

การสรรหาจากสมาคมแรงงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานได้ตรงกับการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร (Spearman=-.42) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=-.24) และ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman=.23)

การรับสมัครด้วยตนเองมีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน (Spearman=-.26) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การสรรหาบุคลากรจากสำนักงานจัดหางานของรัฐและเอกชนมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน (Spearman=-.26) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman=-.26)

การสรรหาบุคลากรโดยการเปิดให้เข้าชมบริษัทมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (Spearman=.22) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผู้บริหารขององค์กร (Spearman=.22)

แหล่งการสรรหาบุคลากรภายนอกจากการซื้อตัวจากองค์กรอื่นมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ (Spearman=-.34) ผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร (Spearman=-.32) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน (Spearman=-.29) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman =.22) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Spearman=-.21)

การสรรหาบุคลากรจากการประกาศผ่านสถาบันศึกษามีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผู้บริหารองค์กร (Spearman=-.28) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบรายปี (Spearman=-.24) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 33 ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

กระบวนการสรรหาบุคลากร	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหา		การวิเคราะห์งาน		ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน		การปรับปรุงใจแผนทรัพยากรมนุษย์	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	.03	.76	.01	.90	.13	.22	.09	.39
ผลการเรียน	-.05	.61	.12	.27	.04	.68	.02	.87
สถาบันการศึกษา	-.13	.22	.08	.47	.03	.76	.06	.58
ผลการทำงาน	.26	.01	.12	.25	.08	.47	.18	.08
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	.16	.13	.14	.18	.21	.05	.09	.37
ความสามารถในการประยุกต์ใช้	.22	.04	.19	.06	.24	.02	.30	.00
ประเมินผลรายปี	.10	.35	-.02	.84	-.01	.91	-.04	.72
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.15	.14	.19	.07	.12	.26	.18	.09
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.13	.22	.08	.47	.11	.29	.11	.29
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	-.17	.10	-.29	.01	-.06	.57	-.04	.68
ประเมินผลแบบผสมผสาน	-.03	.75	.07	.52	.10	.33	.03	.77
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	-.09	.37	.01	.96	.13	.22	.14	.20
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	.02	.89	.25	.02	.18	.09	.14	.20
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.15	.14	.04	.74	-.10	.37	-.03	.77

จากตารางที่ 33 พบว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร (Spearman=.26) และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน (Spearman=.22)

การวิเคราะห์งานเพื่อการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการสรรหาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารขององค์กร (Spearman =-.29) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Spearman=.25)

การวิเคราะห์งานเพื่อการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการสรรหาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความสามารรถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน (Spearman=.24) และการทำงานได้ตรงกับความรูความสามารถ (Spearman=.21)

การปรับปรุงแผนทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการสรรหาที่มีความสัมพันธ์กับความสามารรถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน (Spearman=.30) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 34 แสดงความสัมพันธ์ของนโยบายการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

นโยบายการสรรหาบุคลากร คุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ	การเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้ามาสมัคร งาน		เปิดรับสมัครงานทุก วันเวลาทำการ		การเปิดรับสมัครจาก ตำแหน่งต่างสุดแล้วได้ เข้าไปตำแหน่งที่สูง		การรับบุคลากรเข้า ทำงานตั้งแต่จบ การศึกษามากๆ	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.03	.05	-.04	.72	-.01	.91	.10	.33
ผลการเรียน	.04	.74	.07	.49	.17	.11	.10	.35
สถาบันการศึกษา	.06	.54	-.05	.62	.03	.75	.04	.72
ผลการทำงาน	.15	.14	.00	.99	.20	.06	.22	.03
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู	.06	.59	.14	.17	-.02	.83	.06	.58
ความสามารถในการประยุกต์ใช้	.20	.05	.07	.49	.05	.64	.17	.11
ประเมินผลรายปี	-.04	.74	-.08	.44	.10	.33	-.02	.88
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.01	.94	.24	.02	.25	.01	.00	.97
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	.13	.21	-.08	.46	-.27	.01	-.04	.69
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.04	.71	-.05	.64	-.01	.96	-.08	.42
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.05	.61	-.08	.46	-.21	.04	.15	.15
ประเมินผลโดยชี้ตัวบุคคล	.16	.13	.00	.98	.19	.07	.19	.07
ประเมินผล โดยชี้พฤติกรรม	.14	.17	.03	.80	-.06	.58	.19	.07
ประเมินผล โดยชี้ตัวอุปสรรค	-.04	.68	.11	.31	.19	.07	-.14	.19

จากตารางที่ 34 พบว่า นโยบายการสรรหาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครงานมีความสัมพันธ์กับความสัมพัทธ์กับความสามารถในการทำงาน ได้ตรงกับความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ร่วมกับการทำงาน (Spearman=.20) และความเป็นคนดีและคนเก่งขององค์กร (Spearman=-.03)

การเปิดรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานทุกวันเวลาทำการมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=.22)

การเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานจากตำแหน่งต่ำสุดแล้วค่อยไต่เต้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่ามีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman=-.27) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=.25) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman=-.21)

การรับสมัครบุคคลเข้าทำงานทันทีที่จบการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร (Spearman=.22) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 35 ความสัมพันธ์ของปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร กับ
คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย ในการสรรหาบุคลากร	นโยบายขององค์กร		โครงสร้างเงินเดือน พนักงาน		แผนการสรรหาและ การคัดเลือก		ค่าใช้จ่ายสูง	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	.17	.10	.03	.75	-.03	.98	.05	.67
ผลการเรียน	-.13	.23	.30	.00	.05	.67	-.13	.21
สถาบันการศึกษา	-.01	.92	-.01	.89	-.02	.85	-.05	.61
ผลการทำงาน	-.30	.00	-.06	.54	-.03	.75	-.07	.53
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.15	.16	-.14	.19	-.03	.75	-.07	.53
ความสามารถในการประยุกต์ใช้	-.16	.14	-.12	.27	-.09	.42	-.03	.76
ประเมินผลรายปี	.08	.46	.05	.61	.00	.99	.07	.54
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.00	.97	.27	.01	-.16	.13	-.29	.01
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	.24	.02	-.10	.37	-.01	.94	.03	.74
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.07	.52	.19	.07	.24	.02	.05	.62
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.03	.78	-.24	.02	.15	.14	.29	.01
ประเมินผลโดยขีดตัวบุคคล	-.05	.64	-.13	.23	.16	.13	.15	.16
ประเมินผลโดยขีดพฤติกรรม	.09	.41	-.06	.55	.03	.76	-.09	.42
ประเมินผลโดยขีดวัตถุประสงค์	-.15	.15	-.05	.63	-.01	.96	.19	.07

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการสรรหาบุคลากร	งบประมาณในการสรรหาไม่เพียงพอ		การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน		มีการใช้ระบบอุปถัมภ์		เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และประสบการณ์	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.21	.01	.07	.51	.12	.24	.18	.09
ผลการเรียน	-.05	.65	-.07	.48	-.20	.06	-.07	.50
สถาบันการศึกษา	.17	.010	.01	.95	-.13	.21	.07	.48
ผลการทำงาน	.09	.37	-.08	.46	.04	.73	-.11	.32
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.04	.67	-.01	.96	-.07	.53	.01	.95
ความสามารถในการประยุกต์ใช้	-.02	.84	-.07	.54	.06	.56	.03	.77
ประเมินผลรายปี	-.04	.70	-.10	.37	-.12	.24	.08	.47
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	-.11	.32	-.18	.09	-.09	.40	-.16	.14
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.11	.32	.15	.15	.11	.29	.17	.10
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.17	.11	-.16	.13	-.01	.89	-.17	.11
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.09	.41	.19	.08	.21	.05	.010	.35
ประเมินผลโดยชี้ตัวบุคคล	.15	.16	.11	.31	.07	.49	-.03	.78
ประเมินผลโดยชี้พฤติกรรม	.04	.68	.08	.47	.06	.54	.02	.85
ประเมินผลโดยชี้วัตถุประสงค์	.02	.83	.16	.13	-.21	.05	-.01	.93

จากตารางที่ 35 พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการสรรหาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

นโยบายองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร (Spearman=-.30) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman=.24)

โครงสร้างเงินเดือนของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความเป็นคนดีกับคนเก่งของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (Spearman=.30) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=.27) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman=-.24)

แผนการสรรหาและการคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารขององค์กร (Spearman=.24)

ค่าใช้จ่ายในการสรรหามีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=-.29) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman=.29) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆไม่มีความสัมพันธ์กัน

งบประมาณในการสรรหาไม่เพียงพอมี ความสัมพันธ์กับความเป็นคนดีและคนเก่งของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (Spearman=-.21)

การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหามีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman=.21) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดผลสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (spearman=-.21) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

หลักการคัดเลือกบุคลากร	บุคลิกเหมาะสมกับตำแหน่งงาน		มีความคิดริเริ่มกล้าแสดงออก		กล้าที่จะตัดสินใจ		มีประสิทธิภาพ		วิธีการคัดเลือกพนักงาน	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.09	.41	-.09	.41	-.09	.41	.07	.50	-.09	.41
ผลการเรียน	-.14	.17	-.11	.29	.02	.89	.14	.18	-.14	.17
สถาบันการศึกษา	-.21	.04	-.22	.03	-.07	.53	.09	.40	-.21	.04
ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี	-.03	.75	.15	.16	.35	.00	-.06	.57	-.03	.75
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.03	.75	.15	.16	-.06	.57	.15	.16	-.03	.75
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับงาน	-.04	.72	.12	.24	.31	.00	.12	.24	-.04	.72
ประเมินผลรายปี	-.14	.19	.01	.92	.01	.92	.01	.92	-.14	.19
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.17	.10	.16	.12	.16	.12	.16	.12	.17	.10
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	.05	.64	.09	.41	-.07	.49	.09	.41	.05	.64
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.07	.51	-.01	.93	-.01	.93	.12	.24	.07	.51
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.05	.64	.09	.41	.09	.41	-.07	.49	.05	.64
ประเมินผลโดยชี้ตัวบุคคล	.05	.61	.09	.37	.09	.37	.09	.37	.05	.61
ประเมินผลโดยชี้พฤติกรรม	.21	.05	.06	.57	.06	.57	.06	.57	.21	.05
ประเมินผลโดยชี้วัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน	-.05	.65	-.08	.45	-.08	.43	.79	.45	-.05	.65

จากตารางที่ 36 พบว่า หลักการคัดเลือกบุคลากรความมีสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

บุคลิกภาพที่สมบูรณ์แข็งแรงเหมาะสมกับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาของบุคลากร (Spearman= -.21) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยชี้คพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Spearman=.21)

บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในการกล้าแสดงออกมีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (Spearman= -.22)

บุคลากรที่มีความกล้าที่จะตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร (Spearman=.35) และความสามารรถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน (Spearman=.31)

วิธีการคัดเลือกพนักงานที่ดำรงตำแหน่งงานต่างกันมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานในองค์กร (Spearman=.24) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman= -.21) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 37 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร	ทดลองปฏิบัติงานจริง		ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		ตรวจสอบประวัติการทำงาน		การตรวจสอบคุณภาพร่างกาย	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	.06	.54	.07	.50	.02	.88	-.22	.03
ผลการเรียน	.11	.27	.14	.18	-.02	.85	.12	.27
สถาบันการศึกษา	-.05	.63	.09	.40	-.10	.36	-.01	.90
ผลการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี	-.09	.37	.15	.16	.01	.96	.05	.64
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.01	.93	-.06	.57	-.11	.28	.05	.64
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับการทำงาน	-.05	.67	.12	.24	-.02	.86	.08	.44
ประเมินผลรายปี	.05	.63	.01	.92	-.17	.10	.20	.05
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.07	.48	.16	.12	-.04	.67	.14	.19
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	.13	.22	-.07	.49	-.29	.01	.10	.36
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.04	.68	-.01	.93	.16	.13	-.12	.25
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.00	.99	.09	.41	.16	.12	-.22	.04
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	.23	.03	.09	.37	.01	.92	.14	.19
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	.10	.35	.06	.57	-.09	.40	-.18	.08
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.02	.87	-.08	.43	.03	.79	.05	.65

จากตารางที่ 37 พบว่า กระบวนการคัดเลือกบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่ องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

การให้ผู้สมัครได้ทดลองปฏิบัติงานจริงกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (Spearman= -.23)

การตรวจสอบประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman= -.29)

การตรวจสอบสภาพร่างกายของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นคนดีและคนเก่งขององค์กร กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman= -.22) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายปี (Spearman= .20) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ตารางที่ 38 ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร	เพศ		อายุ		ประสบการณ์		บุคลิกภาพ	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ								
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.23	.02	-.02	.79	.02	.88	.04	.69
ผลการเรียน	.17	.11	.23	.03	.27	.01	-.01	.93
สถาบันการศึกษา	-.03	.79	.02	.82	.08	.44	-.09	.42
ผลการทำงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี	-.02	.85	.09	.38	.01	.96	.10	.36
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.09	.37	-.02	.88	.12	.24	.02	.87
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน	-.07	.52	-.04	.70	.09	.39	.04	.68
ประเมินผลรายปี	.24	.02	.02	.83	.04	.67	-.12	.25
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.21	.05	.06	.54	.11	.30	.04	.71
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.05	.64	.01	.89	-.11	.31	-.11	.31
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.26	.01	.05	.64	.08	.44	.05	.65
ประเมินผลแบบผสมผสาน	-.16	.11	.06	.59	-.02	.87	.13	.20
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	.01	.90	.12	.25	-.07	.48	-.10	.32
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	.01	.95	.28	.01	-.08	.42	-.07	.53
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	-.05	.66	-.17	.10	-.06	.54	.00	.97

ตารางที่ 38 (ต่อ)

การคัดเลือกบุคลากร	ความรู้		ความตั้งใจปฏิบัติงาน		ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		ความกระตือรือร้น	
	Spearman	Sig.	Spearman	Sig.	Spearman	Sig.	Spearman	Sig.
คุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ								
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.02	.90	.12	.25	.01	.90	.02	.88
ผลการเรียน	.10	.35	.15	.15	.08	.44	.13	.21
สถาบันการศึกษา	.02	.82	.10	.34	-.11	.31	.00	.99
ผลการทำงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี	-.02	.88	.30	.00	.33	.00	.20	.05
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.12	.23	.03	.81	.11	.30	-.04	.71
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ร่วมกับการทำงาน	-.04	.70	.08	.47	.11	.28	.00	.98
ประเมินผลรายปี	-.11	.29	.03	.78	-.07	.48	.07	.51
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	-.01	.95	.20	.05	.08	.43	.19	.07
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	.10	.35	.09	.40	-.02	.87	-.27	.01
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	-.16	.13	-.03	.80	.11	.28	.10	.32
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.18	.08	.02	.86	-.02	.87	-.08	.44
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	.04	.68	.12	.25	-.17	.11	-.14	.17
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	.13	.23	.09	.38	-.03	.80	.04	.67
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.00	.97	-.01	.97	.04	.70	-.09	.39

จากตารางที่ 38 พบว่าเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

เพศมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผู้บริหารขององค์กร (Spearman= -.26) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายปี (Spearman= -.24) การเป็นคนดีและคนเก่งขององค์กร (Spearman= -.23) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman= -.21)

อายุมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Spearman=.28) และผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (Spearman=.23)

ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน
ในองค์กร (Spearman=.27) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆไม่มีความสัมพันธ์กัน
ความตั้งใจปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร
(Spearman=.30)

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่อยู่ใน
เกณฑ์ดีของบุคลากร (Spearman=.33)

ความกระตือรือร้นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman=-.27) ผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีของบุคลากร
(Spearman=.20) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่าย (Spearman=.19)
ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆไม่มีความสัมพันธ์กัน



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 39 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

นโยบายในการคัดเลือกบุคลากร	การคัดเลือกด้วยความเป็นธรรม		ยึดวัตถุประสงค์ในการคัดเลือก		ยึดหลักนโยบายในการคัดเลือก		การคัดเลือกบุคลากรจากภายใน		การประเมินผลในการคัดเลือก	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.11	.28	-.05	.64	-.09	.41	-.02	.87	-.15	.15
ผลการเรียน	-.01	.90	.08	.44	.14	.18	.13	.22	.25	.02
สถาบันการศึกษา	-.13	.23	.05	.63	.09	.40	.09	.38	-.03	.81
ผลการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี	-.08	.46	-.03	.75	-.06	.57	.09	.41	-.03	.81
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้อ	-.08	.46	-.03	.75	.35	.00	.09	.41	-.03	.81
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับงาน	-.09	.41	-.04	.72	.12	.24	.16	.14	.02	.89
ประเมินผลรายปี	.18	.09	.08	.46	.14	.19	.20	.05	.19	.07
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	-.03	.77	.17	.10	.03	.77	-.06	.55	.15	.15
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.38	.00	.05	.64	-.07	.49	-.27	.01	-.49	.00
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.06	.59	.07	.51	-.01	.93	.11	.30	.07	.48
ประเมินผลแบบผสมผสาน	-.14	.20	-.22	.03	-.23	.03	.01	.90	-.04	.69
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	.12	.24	.05	.61	.09	.37	-.03	.81	-.05	.61
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	-.12	.25	-.05	.62	-.09	.38	.27	.01	-.11	.28
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.15	.16	.23	.03	.08	.45	.18	.08	.12	.23

จากตารางที่ 39 พบว่า นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

การยึดหลักการคัดเลือกด้วยความเป็นธรรมก่อนเสมอมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman= -.38)

การยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman= -.22) และ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดผลสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Spearman=.23)

การยึดหลักของนโยบายการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ (Spearman=.35) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน (Spearman= -.23)

การคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ก่อนมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman= -.27) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Spearman =.27)

การประเมินผลในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman= -.49) และผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (Spearman=.25) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 40 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

ปัญหาในการคัดเลือกบุคลากร	ไม่มีเครื่องวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ		ผู้ที่ทำการคัดเลือกขาดทักษะและประสบการณ์		มีงบประมาณไม่เพียงพอ		ผู้ที่ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัคร	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
คุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ								
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	.05	.66	.14	.17	-.04	.74	.00	.99
ผลการเรียน	.11	.27	-.04	.72	-.01	.90	-.08	.47
สถาบันการศึกษา	.06	.55	-.09	.38	.10	.34	-.09	.37
ผลการทำงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี	-.12	.24	.06	.56	-.17	.10	.01	.95
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.04	.69	-.02	.87	-.17	.10	-.11	.31
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ร่วมกับการทำงาน	-.07	.50	.03	.79	-.13	.22	-.07	.48
ประเมินผลรายปี	.03	.78	.12	.25	.00	.97	-.07	.48
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.08	.47	.03	.81	-.22	.03	-.01	.91
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	-.11	.31	.17	.11	.04	.73	-.17	.10
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.15	.14	-.05	.65	.17	.10	.04	.68
ประเมินผลแบบผสมผสาน	-.04	.68	-.07	.48	.19	.06	-.09	.42
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	-.15	.16	-.01	.93	.00	.99	.22	.04
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	-.10	.32	-.18	.08	-.01	.90	.02	.86
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.03	.80	-.07	.53	.03	.77	.08	.46

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ปัญหาในการคัดเลือกบุคลากร	นโยบายในการคัดเลือก ไม่สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน		การเปลี่ยนแปลงของ ตลาดแรงงาน		เจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามาใน การตัดสินใจเท่าที่ควร		การเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี	
	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig	Spearman	Sig
คุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรต้องการ								
ความเป็นคนดีกับคนเก่ง	-.04	.69	.12	.25	-.01	.92	.12	.23
ผลการเรียน	.04	.71	-.13	.21	-.01	.92	-.06	.55
สถาบันการศึกษา	.07	.49	-.10	.36	.05	.63	-.01	.90
ผลการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี	.07	.52	-.08	.44	.09	.37	-.08	.47
สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้	-.09	.40	-.01	.94	.01	.93	-.09	.37
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับ การทำงาน	.04	.73	-.14	.20	.12	.24	.05	.67
ประเมินผลรายปี	-.14	.19	-.15	.14	-.16	.14	-.21	.05
ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย	.08	.47	-.09	.41	.13	.20	-.09	.40
ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน	.21	.04	.15	.14	-.06	.54	.46	.00
ประเมินผลโดยผู้บริหารองค์กร	.14	.19	-.13	.23	.01	.91	.01	.91
ประเมินผลแบบผสมผสาน	.15	.14	.10	.35	-.06	.54	.07	.52
ประเมินผลโดยยึดตัวบุคคล	.03	.74	.06	.57	.02	.85	.08	.44
ประเมินผลโดยยึดพฤติกรรม	.17	.09	.12	.24	-.04	.74	.26	.04
ประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์	.01	.95	.04	.71	-.08	.42	-.08	.42

จากตารางที่ 40 พบว่า ปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของบุคลากรที่ องค์กรต้องการ ดังต่อไปนี้

ผู้ที่ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัครมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (Spearman=.22) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงานมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman=.21)

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเพื่อนร่วมงาน (Spearman=.46) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Spearman= .26) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ องค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 94 แห่ง ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากจากกลุ่มประชากรทั้งหมด การสุ่มโดยวิธีนี้จะทำให้ประชากรมีความเป็นไปได้อย่างเท่ากันที่จะถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเท่านั้น

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยแบ่งออกเป็น เพศหญิง (ร้อยละ 54.3) และเพศชาย (ร้อยละ 44.7) ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 38.3) ในส่วนของตำแหน่งงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำ มากที่สุดในปัจจุบัน คือ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล (ร้อยละ 43) และมีอายุการทำงานตามตำแหน่งงานในปัจจุบันสูงสุด อยู่ที่ 1- 5 ปี (ร้อยละ 44.7) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนของบุคลากรที่ทำงานในองค์กรมากกว่า 50 คนแต่ไม่เกิน 200 คน (ร้อยละ 59.6)

ผลงานวิทยนักรศึกษา ระดับปริญญาตรี

5.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ในด้านของหลักการสรรหา พบว่า องค์กรส่วนใหญ่จัดให้มีการประเมินผู้สรรหาขององค์กร (ร้อยละ 50) โดยไม่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาบุคลากร (ร้อยละ 63.8) และที่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหาบุคลากร (ร้อยละ 35.1) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสงเคราะห์ในบรรดาญาติมิตร (ร้อยละ 26.6) ใช้ความเมตตา เกื้อกูล (ร้อยละ 21.3) ใช้บารมีของผู้มีอำนาจ (ร้อยละ 9.6) มีผลประโยชน์ต่อกัน (ร้อยละ 8.5) เป็นผู้อยู่ในอุปการะเลี้ยงดูและอื่นๆ (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

ในด้านของแหล่งการสรรหาบุคลากร พบว่า องค์กรมีวิธีการสรรหา บุคลากรใหม่จากภายในองค์กร (ร้อยละ 72.3) โดยใช้วิธีการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง (ร้อยละ 60.6) และใช้วิธีการ

เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (ร้อยละ 55.3) รวมถึงมีการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์กร (ร้อยละ 96.8) โดยใช้วิธีการโฆษณาประกาศรับสมัครโดยทั่วไป ทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ตมากที่สุด (ร้อยละ 86.2) รองลงมา คือ ใช้วิธีการรับสมัครด้วยตนเอง (ร้อยละ 71.3) การแนะนำของ บุคลากร ภายในองค์กร (ร้อยละ 68.1) การประกาศผ่านสถาบันศึกษา (ร้อยละ 33.0) สำนักงานจัดหางานของรัฐและเอกชน (ร้อยละ 30.9) สมาคมแรงงาน (ร้อยละ 12.8) การเปิดให้เข้าชมบริษัท (ร้อยละ 5.3) การใช้การสรรหาแบบอื่นๆ (ร้อยละ 4.3) การซื้อตัวจากองค์กรอื่น (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากร ภายในและภายนอกเพื่อบรรจุบุคลากรในตำแหน่งงานที่วางไว้ (ร้อยละ 75.5)

ด้านของกระบวนการสรรหาบุคลากร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหาเพื่อเป็น บุคลากรประจำ ชั่วคราว หรือจ้างเหมาตามตำแหน่งงาน (ร้อยละ 89.4) และองค์กรส่วนมากมีการวิเคราะห์งาน โดยการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะของงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร (ร้อยละ 87.2) โดยองค์กรส่วนใหญ่จัดให้ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งาน จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร (ร้อยละ 84.0) และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ มีการปรับปรุง คำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร (ร้อยละ 77.7)

ด้านของนโยบายในการสรรหาบุคลากร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้บุคลากร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันใดๆ (ร้อยละ 84.0) รวมถึง การที่องค์กรส่วนใหญ่มีการเปิดรับสมัครงานทุกวันเวลาทำการ (ร้อยละ 55.3) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีการเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดแล้วค่อยๆ ไต่เต้าไปในตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง (ร้อยละ 52.1) องค์กรมีการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อยโดยรับสมัครคนที่จบการศึกษา (ร้อยละ 74.5) และพบว่า ปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่องค์กรประสบอยู่ในขณะนี้ส่วนใหญ่ เป็นปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างเงินเดือนพนักงาน (ร้อยละ 56.4) รองลงมา คือ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน (ร้อยละ 54.3) ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร (ร้อยละ 34) ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครไว้สูง จึงมีผู้สมัครน้อย (ร้อยละ 21.3) ความทันสมัยของเทคโนโลยี (ร้อยละ 19.1) แผนการสรรหาและการคัดเลือก (ร้อยละ 18.1) ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูงและมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหา (ร้อยละ 14.9) เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลขาดความรู้และประสบการณ์ (ร้อยละ 11.7) งบประมาณในการสรรหาไม่เพียงพอ (ร้อยละ 7.4) และอื่นๆ (ร้อยละ 9.6) ตามลำดับ

5.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร

ด้านของหลักการคัดเลือกบุคลากร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์และมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (ร้อยละ 98.9) ต้องการบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในการกล้าที่จะแสดงออก (ร้อยละ 96.8) ต้องการบุคลากรที่มีความกล้าในการตัดสินใจ (ร้อยละ 96.8) ซึ่งโดยส่วนมากจะรับบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความถนัดเฉพาะทางในตำแหน่งงานนั้น ๆ เข้ามาทำงานในองค์กร (ร้อยละ 96.8) และองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกบุคลากร ที่ทำงานในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันขององค์กร (ร้อยละ 86.2)

ด้านของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโดยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ (ร้อยละ 100) โดยวิธีให้ผู้สมัครได้ทดลองปฏิบัติงานจริงกับองค์กร (ร้อยละ 76.6) และให้ผู้บริหารตามสายงานขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ (ร้อยละ 96.8) ส่วนมากองค์กรมีการตรวจสอบประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร (ร้อยละ 89.4) มีการตรวจสอบสภาพร่างกายของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร (ร้อยละ 73.4) และองค์กรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมีความจำเป็นต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร (ร้อยละ 100)

ด้านของเกณฑ์การคัดเลือก พบว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้คือ การมีประสบการณ์ด้านการทำงาน (ร้อยละ 89.4) รองลงมา คือ ความรู้กับอายุของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน (ร้อยละ 87.2) สุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง (ร้อยละ 83) ความตั้งใจปฏิบัติงาน (ร้อยละ 80.9) ความกระตือรือร้น (ร้อยละ 72.3) บุคลิกภาพ (ร้อยละ 69.1) เพศ (ร้อยละ 63.8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน (ร้อยละ 60.6) ความถนัด (ร้อยละ 53.2) เซาว์ปัญญา (ร้อยละ 52.1) นิสัยใจคอ (ร้อยละ 44.7) Competency (ร้อยละ 8.5) และอื่นๆ (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ

ด้านของนโยบายในการคัดเลือกบุคลากร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยึดหลักการคัดเลือกบุคลากรด้วยความเป็นธรรมก่อนเสมอ (ร้อยละ 94.3) รวมถึงการยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร (ร้อยละ 98.9) ยึดหลักนโยบายของการคัดเลือกบุคลากรเป็นหลักในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร (ร้อยละ 96.8) และพบว่า ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ องค์กรส่วนใหญ่มีการคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรก่อน (ร้อยละ 57.4) ซึ่งองค์กรมีการประเมินผลการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรทุกครั้ง (ร้อยละ 74.5)

ส่วนสาเหตุของปัญหาการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรประสบส่วนใหญ่ คือ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน (ร้อยละ 54.3) รองลงมา ได้แก่ นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงาน (ร้อยละ 31.9) ผู้ที่ทำการคัดเลือกขาดทักษะและ

ประสบการณ์ (ร้อยละ 30.9) ไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ (ร้อยละ 27.7) เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอำนาจในการที่จะทำการตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (ร้อยละ 23.4) มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้ในกระบวนการคัดเลือก (ร้อยละ 14.9) ผู้ที่ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัคร (ร้อยละ 11.7) และ อื่นๆ (ร้อยละ 12.8) ตามลำดับ

5.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร

ผลการวิจัย พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเป็นคนดีมากกว่าการเป็นคนเก่ง (ร้อยละ 80.9) แต่องค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (ร้อยละ 62.8) และไม่ให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร (ร้อยละ 80.9) โดยในรอบปีที่ผ่านมาพนักงานที่องค์กรรับเข้าทำงานส่วนใหญ่ เพราะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉลี่ยประมาณ 71-80 เปอร์เซนต์ (ร้อยละ 90.4) เป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ โดยเฉลี่ยประมาณ 71-80 เปอร์เซนต์ (ร้อยละ 90.4) และเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานได้โดยเฉลี่ยประมาณ 71-80 เปอร์เซนต์ (ร้อยละ 88.3) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรอบปีที่ผ่านมาองค์กรส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย (ร้อยละ 72.3) รองลงมา คือ การประเมินผลรายปี (ร้อยละ 36.2) การประเมินผลโดยผู้บริหารขององค์กร (ร้อยละ 30.9) การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงานและการประเมินผลแบบผสมผสาน (ร้อยละ 18.1) และการประเมินผลแบบอื่นๆ (ร้อยละ 2.1) ตามลำดับ และพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาของบุคลากรส่วนใหญ่องค์กรยึดผลสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (ร้อยละ 83) รองลงมา คือ ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (ร้อยละ 79.8) ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (ร้อยละ 21.3) และอื่นๆ (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

5.2.1 ด้านการสรรหาบุคลากร ประกอบด้วย

หลักการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัย พบว่า องค์กรในปัจจุบันยังใช้หลักการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรโดยระบบอุปถัมภ์ ในด้าน

ของการใช้ความเมตตาเกื้อกูล การเป็นผู้อยู่ในอุปการะเลี้ยงดู การใช้บารมีของผู้มีอำนาจ และการมีผลประโยชน์ต่อกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรได้รับบุคลากรที่สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ เนื่องจากองค์กรจะให้การเอาใจใส่ดูแลบุคลากรในอุปถัมภ์ของตนเป็นอย่างดี เช่น การสอนงาน และการให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้งานได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้องค์กรได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นระบบการประเมินผลที่ไม่มุ่งเน้นหรือเฉพาะเจาะจงในด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบงานให้มีคุณภาพได้ รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ไม่มีคุณภาพตรงตามที่องค์กรต้องการอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วัชรมา ภูมิภาส (2551) กล่าวว่า ระบบอุปถัมภ์ จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กร โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือ สงเคราะห์ในบรรดางานศาสนาญาติ มิตร พวกรพวกร และผู้อยู่ในอุปการะ มามีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยมีต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่า ในองค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามมององค์กรที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กร จะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน ผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลงและสุดท้ายองค์กรก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จะต้องปิดกิจการลง

แหล่งการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัย พบว่า แหล่งการสรรหาบุคลากรที่องค์กรเลือกใช้โดยทั่วไป ประกอบด้วย 2 แหล่ง คือ แหล่งการสรรหาจากภายในและจากภายนอก โดยแหล่งการสรรหาบุคลากรจากภายในที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและเลือกใช้ คือ การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานให้กับพนักงาน และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอีกด้วย โดยองค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายปี ประเมิน โดยหัวหน้าฝ่าย และประเมิน โดยเพื่อนร่วมงาน ซึ่งยึดถือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อองค์กรจะได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้อย่างทั่วถึง และเพื่อจัดหาบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถตามตำแหน่งงานนั้นๆ แต่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะส่งผลทำให้องค์กรขาดโอกาสในการรับบุคลากรที่มี

ความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์จากภายนอกองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งอาจมีผลทำให้องค์กรขาดการพัฒนาหรือพัฒนาได้อย่างช้าๆ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับความหมายของแหล่งการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรของ ศูนย์รวมข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2550) ที่กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์กรที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะว่าบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คู่ขนานกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์กรมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า โดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะกระทำสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับกิจการขององค์กร ถ้าเป็นองค์กรที่มีกิจการขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถจะใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นจะต้องเป็นองค์กรขนาดกลางขึ้นไป ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก

ผลดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังนี้

1. เป็นการส่งเสริมบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานยอมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร
2. สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลประวัติการทำงานอยู่ที่ฝ่ายบุคคลแล้ว
3. เป็นการจูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ และความสามารถ ได้ทราบข้อมูลว่าองค์กรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และมีความต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
4. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร นับตั้งแต่เวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดการประกาศสรรหา การติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการดำเนินการสรรหา จนกระทั่งได้บุคลากรมาตามที่ต้องการ

5. องค์กรจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการได้บุคลากรขององค์กรเอง เพราะเป็นบุคลากรที่รู้จักคุ้นเคยกับนโยบาย รูปแบบ ระบบการบริหาร อุดมการณ์ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความสามารถเป็นผู้นำที่ดี และเป็นหลักในการทำงานที่ดีกับองค์กร

ผลเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังนี้

1. ทำให้องค์กรไม่มีโอกาสได้รับบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ เป็นการปิดกั้นคนดี มีความรู้ ความสามารถ หรือเป็นการขีดวงจำกัดคัดเลือกเอาแต่บุคลากรจากภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการ

พัฒนาการทำงาน เริ่มตั้งแต่เจตคติ ระบบการทำงาน การพัฒนา และการสร้างผลงานที่ดีเด่นให้แก่องค์กร

2. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถ้าไม่มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร เช่น คุณวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ผลงาน ประวัติ และความประพฤติ อาจจะทำให้การสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหาย โดยเฉพาะในทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน และชื่อเสียงขององค์กร

3. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ย่อมทำให้ขาดกำลังทรัพยากรที่มีวิสัยทัศน์ คุณภาพการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ

ส่วนในด้านของแหล่งการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรนั้น พบว่า องค์กรมีวิธีการที่หลากหลายในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพจากภายนอกเข้ามาทำงานในองค์กร ได้แก่ การโฆษณาประกาศรับสมัครผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และวารสาร การแนะนำของพนักงานในองค์กร จากสมาคมแรงงาน การรับสมัครด้วยตนเอง สำนักงานจัดงานของภาครัฐและเอกชน การเปิดให้เข้าชมบริษัท การซื้อตัวจากองค์กรอื่น และจากสถาบันการศึกษา เป็นต้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวส่งผลให้องค์กรได้รับพนักงานที่มีคุณภาพตามที่องค์ต้องการ อันได้แก่ การสรรหาโดยใช้การโฆษณาประกาศรับสมัคร โดยทั่วไป เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมตามตำแหน่งงานได้หลากหลาย และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารองค์กร ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้องค์กรทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร (2541: 17) ที่กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานว่างหรือตำแหน่งงานใหม่ จากภายนอกองค์กร เป็นวิธีการที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไปสำหรับทุกองค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างผลงานและชื่อเสียงให้แก่องค์กร

ผลดีของการสรรหาบุคลากรจากการภายนอกองค์กรมีดังนี้

1. องค์กรได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการที่มีโอกาสสรรหา ได้บุคลากรภายนอกมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ เพราะว่างค์กรสามารถจะสรรหาบุคคล ภายนอกองค์กรจากบุคคลเป็นจำนวนมาก ที่มีความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ขององค์กร ทำให้องค์กรมีศักยภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และผลกำไรในรอบปีก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2. เปิดโอกาส และให้ความเท่าเทียมกันให้แก่บุคคลทุกคนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่องค์การประกาศรับสมัคร บุคลากรใหม่

3. เป็นการช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาส หรือช่องทางที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ โดยการไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยใช้เวลาภายหลัง จากเวลาเลิกงานประจำวัน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์สำหรับการใช้ในการสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ขององค์กร

4. ป้องกันการผูกขาดจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีระบบการทำงานแบบล้าสมัย ขาดความสามัคคีในการการร่วมมือกันทำงาน ยึดตัวบุคคลมากกว่ายึดหลักการ และขาดการทำงานเป็นระบบ ไม่มีการประสานงานกัน ซึ่งองค์กรมีความต้องการในการพัฒนาการทำงานทำงานอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่ต้องการบุคลากรที่ดีจากภายนอกมาช่วย เสริมสร้างและพัฒนาทั้งทางด้านความคิดและการทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร สามารถนำบุคลากรใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบการทำงานง่ายกว่าบุคลากรเดิม

ผลเสียของการสรรหามบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังนี้

1. เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรมีภารกิจผูกพันอยู่กับการปฏิบัติงานประจำวัน ทำให้การเตรียมตัวเพื่อการสอบเข้าตำแหน่งงานใหม่นั้น ไม่มีความพร้อมเหมือนกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะในการสรรหามบุคลากรภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับสูงภายในองค์กร ย่อมทำให้บุคลากรภายในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นการปิดกั้นโอกาสความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรภายในองค์กร ทำให้การสรรหามบุคลากรภายนอกไม่เป็นที่ยอมรับ และทำให้เกิดการต่อต้านทุกรูปแบบในการทำงาน

2. เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหา ซึ่งจะต้องมี กระบวนการจัดทำประกาศรับสมัคร ดำเนินการรับสมัคร สอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และประกาศผล

จากการแนะนำของพนักงานในองค์กร ทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่เป็นคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กร โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายปี ประเมินโดยหัวหน้าฝ่าย และประเมินแบบผสมผสาน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพและรักษามบุคลากรที่เป็นคนดีกับคนเก่งให้มีคุณภาพสูงขึ้นตามที่ต้องการและทำงานอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ ขวัญใจ จินดานุรักษ์ (2548: 7-8) ที่กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรต้องการบุคลากรที่เป็นคนเก่งและคนดี เข้าทำงานในองค์กรของตน เพราะปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์

ที่มีคุณค่าหาได้ไม่ง่าย หามาได้แล้วก็ต้องลงทุนกับบุคลากรนั้นๆ เพื่อให้ทำงานตามที่ต้องการ ต้องการ และเพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร ดังนั้น ถ้าองค์กรใดได้บุคลากรที่ดีและเก่งไว้ ก็จะไม่ยอมสูญเสียเขาไปง่ายๆ ต้องรักษาเขาให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน นอกจากนี้ยังมีการสรรหาจากผู้สมัครที่เข้ามาสมัครด้วยตนเอง จะทำให้องค์กรได้รับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับตำแหน่งงาน ซึ่งปัจจัยที่องค์กรส่วน องค์กรมีความเชื่อว่าสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงนักศึกษาย่อมมีคุณภาพ หรือการสรรหาจากสำนักงานจัดหางานของภาครัฐและเอกชน บุคลากรที่องค์กรได้รับจะมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน เนื่องจากบุคลากรที่มาจากสำนักงานจัดหางานจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ องค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเพื่อนร่วมงาน เพราะเพื่อนร่วมงาน คือ บุคคลที่อยู่ใกล้ชิดจะส่งผลให้องค์กรได้ข้อมูลในเชิงลึกมากขึ้น การสรรหาโดยการเปิดให้เข้าชม บริษัท เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามาศึกษาและเรียนรู้การทำงานภายในบริษัทโดยแท้จริง ได้รู้จริง เห็นจริง จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวเองค์กรมากขึ้นและอยากเข้ามาทำงานใน องค์กรที่มีความมั่นคง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งโดยส่วนมากเกณฑ์ที่ทางบริษัท กำหนดในการรับเข้าทำงานคือผลการเรียนที่อยู่ในระดับดี เพื่อเป็นสิ่งยืนยันความมุ่งมั่นและความ ตั้งใจของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้น บุคลากรที่มีความต้องการจะทำงานในองค์กร ที่ใหญ่และมั่นคงจะให้ความสำคัญกับผลการเรียน นอกจากผลการเรียนที่ดี องค์กรยังมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารขององค์กรอีกด้วย เพื่อความมั่นใจว่า องค์กรจะได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรโดยแท้จริง การ สรรหาโดยการซื้อตัวบุคลากรมาจากองค์กรอื่น จะส่งผลทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีผลการ ปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี มีความรู้ความสามารถในการทำงานและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถร่วมกับการทำงานได้ทั้งสิ้นเนื่องจากทุกองค์กรต่างมีความต้องการ เพราะถือว่า บุคลากรเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและมีความเข้มแข็ง ซึ่ง องค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสาน โดยยึดพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและพัฒนาให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพตาม แบบที่องค์กรต้องการให้ได้ การสรรหาบุคลากรจากการประกาศผ่านสถาบันการศึกษา เป็นวิธีที่ องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้เพื่อประกาศรับสมัครนิสิตนักศึกษาที่จบการศึกษาในแต่ละปี เพื่อองค์กร จะได้รับบุคลากรรุ่นใหม่ไฟแรงเข้ามาทำงานในองค์กร ในรูปแบบที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ โดย องค์กรจะมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบรายปี และแบบผสมผสาน ซึ่งจะ ประเมินโดยผู้บริหารขององค์กร เพื่อดูผลงานในรอบปีที่ผ่านมาของบุคลากร และเพื่อสร้างสรรค์ ผลงานของบุคลากรให้มีคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จุมพร เจริญรัตน์

(2539) ที่กล่าวว่า การสรรหาจากภายนอกนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการแนะนำจากพนักงานปัจจุบันให้ มาสมัครและวิธีการสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครด้วยตนเอง โดยวิธีการดังกล่าวข้างต้นนั้นมัก นิยมใช้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ ส่วนหัวหน้าหน่วยงาน มักเป็นวิธีการที่บุคคลภายนอกเป็น ผู้แนะนำ และผู้บริหารระดับสูงจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป คือมีการนำเอาสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อ โทรทัศน์ มาประกอบในการสรรหาบุคลากรจากภายนอก

ในด้านกระบวนการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัย พบว่า ในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่องค์กรเข้ามาทำงานในองค์กร จะต้องมีการหรือขั้นตอนในการสรรหาซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากร ว่าองค์กรต้องการสรรหาบุคลากรเพื่ออะไร เพื่อเป็นพนักงาน ประจำ ชั่วโมง หรือจ้างเหมา ตามตำแหน่งงาน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวเพื่อให้ องค์กรได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ คือมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี และ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีการวิเคราะห์งาน คือ การทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน เพื่อองค์กรจะได้ทราบว่าบุคลากรที่องค์กร ต้องการให้เข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องมีคุณสมบัติในด้านใดบ้างและจะดำเนินการสรรหาอย่างไร โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บริหารขององค์กร ซึ่งยึดพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นหลัก มีการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากร โดยที่ให้ฝ่ายบุคคลเข้ามา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ เนื่องจากฝ่ายบุคคลเป็นผู้ที่จะต้องดำเนินการในการสรรหาบุคลากรให้ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการ ได้บุคลากรที่สามารถทำงาน ได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ และประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน ได้เป็นอย่างดี และมีการปรับปรุง คำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานได้ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้อง กับแนวคิดของ เอร์เรอร์และเดวิส 1986(อ้างถึงใน นงนุชวงษ์สุวรรณ 2550 : 144) ได้เสนอว่าใน กระบวนการสรรหาพนักงาน ควรมีข้อมูลที่จะใช้ในการประ กอบการพิจารณาในการสรรหาและ คัดเลือกได้มาจากแผนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกำลังแรงงานที่คาดหวังว่าจะจะมีจำนวนและมี คุณสมบัติในงานแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกำลังแรงงานที่อยากให้ทำ หน้าที่ได้ดีกว่าปัจจุบัน จึงนำไปสู่การทบทวนงานว่าลักษณะและขอบเขตของงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงหรือไม่ และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่เหมาะสมยังเหมาะสมอยู่หรือไม่ เหตุผลที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา ได้กลายเป็นความจำเป็นของยุคโลกาภิวัตน์ เพราะการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์มีความเร็วและรุนแรง องค์กรนอกจากจะต้องปรับตัวให้อยู่ รอดปลอดภัยแล้วยังต้องพัฒนาตนเองให้สามารถเอาชนะคู่แข่งกันไปพร้อมกันด้วย ดังนั้นขอบเขต

รายละเอียดงานและคุณสมบัติเฉพาะของงานที่เขียนไว้ในรูปแบบของคำบรรยายของงาน (Job description: JD) อาจไม่มีความเหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนแปลงไป หากผู้รับผิดชอบในการสรรหา และคัดเลือกเอา JD เก่าเป็นกรอบในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกผู้สมัคร ทำให้เป็นการคัดให้ องค์กรล่าหลังถดถอย ไม่มีความสามารถที่จะแข่งขันกับยุคโลกาภิวัตน์ได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการ สรรหาต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทุกครั้งที่จะทำการสรรหา ต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการสรรหา ทั้งในระดับองค์กรและระดับเฉพาะตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาเป็นเบื้องต้นของขั้นตอนในการ สรรหาซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2551 : 122)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหาว่าเป็นการแสวงหากำลังแรงงานเพื่อเป็น พนักงานประจำหรือชั่วคราว หรือจ้างเหมา สำหรับงานประเภท ชนิดหรือตำแหน่งใด
2. พิจารณาหรือทบทวนการวิเคราะห์งาน แผนทรัพยากรมนุษย์และแผนการสรรหา
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบขออัตรากำลังคน
4. วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคคลภายในและบุคคลภายนอกเพื่อ บรรจุตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งตามแผน
5. วิเคราะห์ตำแหน่งงานที่ต้องการกำลังแรงงานที่จะสรรหาและคัดเลือก
6. คำนึงถึงข้อเท็จจริงโดยพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
7. อธิบายถึงแรงจูงใจที่คนอยากมาร่วมงานกับองค์กรหรือต้องการทำงานใน ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

นโยบายในการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัย พบว่า นโยบายในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าทำงานในองค์กร ที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ประกอบไปด้วย การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถยื่นใบ สมัครเข้าทำงานไว้กับองค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะได้มีตัวเลือกในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่เป็น คนเก่งและเป็นคนดี สามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีและประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานได้ ซึ่งนับว่าเป็นบุคลากรมีคุณภาพตามที่ต้องการ และ การเปิดรับสมัครบุคลากรเข้า ทำงานทุกวันและเวลาทำการ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกระบวนการสรรหาบุคลากรในช่วงเวลา ที่องค์กรมีความต้องการแรงงานได้ในตำแหน่งงานว่างต่างๆ ได้อย่างทันทั่วถึง และยังเป็นเปิด โอกาสให้บุคคลที่ตกงานหรือไม่งานทำมีโอกาสสมัครงานและมีงานทำในอนาคต ซึ่งผลการวิจัย สอดคล้องกับความหมายของนโยบายในการสรรหาบุคลากรแบบเปิดของ ศูนย์ร่วมข้อมูลด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (2550) ที่กล่าวว่า นโยบายแบบเปิด (Opened Career System or Opened Door Policy) เป็นนโยบายการสรรหาบุคคล ที่องค์กรเปิดโอกาสอย่างเต็มที่ แก่บุคคลทุกคนที่มี

คุณสมบัติหลากหลายกันและมีความสนใจต้องการทำงานกับองค์กร สามารถรับสมัครเข้าทำงาน ได้ตลอดเวลาที่เป็นเวลาปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นลักษณะสำคัญของนโยบายแบบเปิดจึงอาจสรุปได้ 4 ประการดังนี้

1. จะเปิดโอกาสแก่บุคคลทุกคนที่มีคุณสมบัติต่างๆ สามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงานไว้กับองค์กรได้โดยไม่มีข้อกีดกันใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องฐานะ เพศ ศิพพรรณ หรือความเชื่อในศาสนา

2. จะเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานทุกวัน เวลาที่เป็นเวลาปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างอยู่หรือไม่ หรือมีการประกาศรับสมัครหรือไม่ก็ตามผู้สนใจสมัครเข้าทำงานยื่นใบสมัครไว้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ตลอดเวลา และเจ้าหน้าที่จะติดต่อกับผู้สมัครแต่ละรายในภายหลังเมื่อมีตำแหน่งว่าง

3. จะเปิดโอกาสให้เข้าทำงานได้ในทุกระดับตำแหน่ง โดยไม่จำกัดว่าต้องสมัครเข้าทำงานจะต้องไปเริ่มต้นตำแหน่งต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นเข้าทำงานในตำแหน่งสูงเลยก็ได้ซึ่งการสรรหาบุคลากรในลักษณะเช่นนี้เรียกว่า Lateral Entry

4. จะเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีประสบการณ์ และทักษะในการทำงานสูงสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้จะมีคุณวุฒิการศึกษาไม่ถึงระดับขั้นต่ำ ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นก็ตามการเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดของลำดับขั้นการบังคับบัญชา แล้วจึงค่อยๆ ไต่เต้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พิสูจน์ความรู้ความสามารถในการทำงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งองค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงานและประเมินแบบผสมผสาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานคือบุคคลที่ทำงานอยู่ใกล้ชิด ทำให้องค์กรได้ข้อมูลที่ละเอียดซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการได้ และการรับสมัครบุคคลเข้าทำงานทันทีที่จบการศึกษา เนื่องจากจะทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีความคิดที่แปลกใหม่สร้างสรรค์ในการทำงานเข้ามาทำงานในองค์กร และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งบุคลากรที่องค์กรรับเข้าทำงานอาจเป็นนักศึกษาที่เข้ารับการฝึกงานกับองค์กร ได้มีโอกาสเรียนรู้งานและฝึกปฏิบัติงานกับองค์กรนับว่ามีประสบการณ์โดยตรง องค์กรไม่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ แต่บุคลากรดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีและมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีเป็นที่พึงพอใจขององค์กร เพราะได้รับการฝึกฝนมาแล้วในช่วงการเป็นนักศึกษาฝึกงาน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับสอดคล้องกับความหมายของนโยบายในการสรรหาบุคลากรแบบปิดของ ศูนย์รวมข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2550) ที่กล่าวว่า นโยบายแบบปิด (Closed Career System or Closed Door

Policy) เป็นนโยบายการสรรหาบุคลากรที่มีลักษณะตรงข้ามกับนโยบายแบบเปิด โดยอาจสรุปลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. จะเปิดโอกาสแก่คนเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด บุคคลภายนอกเท่านั้น เป็นต้น
2. จะเปิดรับสมัครก็ต่อเมื่อมีตำแหน่งงานว่างลง และมีการประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการ อีกทั้งยังมีการกำหนดระยะเวลาการรับสมัครไว้อย่างแน่นอนตายตัว จะยื่นใบสมัครก่อนหรือหลังจากระยะเวลาที่กำหนดไว้ไม่ได้
3. จะเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดของลำดับชั้นการบังคับบัญชา แล้วจึงค่อยๆ ไล่เต้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลัง
4. มักนิยมรับคนเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อย โดยการรับสมัครคนที่ที่บุคคลนั้นเพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ และจะให้บุคคลนั้นค่อยๆ สะสมประสบการณ์และความชำนาญจากการปฏิบัติหน้าที่การงานในองค์กรเอาเอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในการสรรหาบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัย พบว่า ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการสรรหาบุคลากรขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการหลายด้าน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้องค์กรได้รับข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง อันเนื่องมาจากความใกล้ชิดสนิทสนมเห็นอกเห็นใจกัน และความอิจฉาริษยาต่อกัน ไม่สามัคคีปองดองกัน เป็นต้น ส่งผลให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กร ได้รับเกิดความคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่องค์กรได้รับบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพในด้านของความเป็นคนดีและคนเก่ง ปัญหาเกี่ยวกับแผนการสรรหาและการคัดเลือกที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของผู้บริหารองค์กร ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายในการสรรหา ที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยหัวหน้าฝ่ายและการประเมินผลแบบผสมผสาน เนื่องจากค่าใช้จ่ายกับนโยบายในการสรรหาบุคลากรไม่สอดคล้องกันขององค์กร ทำให้เมื่อมีการประเมินผลโดยหัวหน้าและแบบผสมผสานข้อมูลจึงมีความคลาดเคลื่อน เพราะเกรงกลัวต่อความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน บุคลากรที่ได้จึง ไม่มีคุณภาพอย่างที่ควรจะเป็น การมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการสรรหาบุคลากร ส่งผลให้องค์กรไม่ได้คนดีและคนเก่งซึ่งเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าร่วมงานกับองค์กรอย่างที่องค์กรต้องการ และปัญหาเกี่ยวกับการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบผสมผสานเกิดปัญหาในการประเมินผลโดยยึดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก

เนื่ององค์กรมักจะให้โอกาสบุคลากรในอุปถัมภ์เสมอๆ มิได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังจึงทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กอบกุล อิศรเสนา (2537) ศึกษาถึงระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชนตลอดจนศึกษาถึงปัญหาในระบบการสรรหา และการคัดเลือกที่องค์การกำลังประสบอยู่จำนวนทั้งสิ้น 127 องค์การ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในระบบการสรรหาบุคลากรที่องค์การกำลังประสบอยู่ในขณะนี้ ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และแผนอัตราค่าจ้างขององค์การ

5.2.2 ด้านการคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย

หลักการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัย พบว่า หลักการคัดเลือกที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบุคลากรตามที่ต้องการ ได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กล้าแสดงออก กล้าที่จะตัดสินใจ และ ให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกพนักงานที่ดำรงตำแหน่งงานต่างกัน เนื่องจากหลักการต่างๆ นี้จะทำให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ คือการมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงานได้ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก และการประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน เพราะนอกจากจะทำให้องค์กรทราบว่าหลักการดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรแล้ว องค์กรยังสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้นได้อีกด้วย โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ อารี เพชรผุด (2537 : 146) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพจะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้มาทำงานดั่งนี้ องค์การเป็นบุคคลที่มีความรู้ สามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ประกอบกันนั้นยังมีทัศนคติที่ดี อดทน อดกลั้น และเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นการที่นายอนาคต ดังนั้น ผู้คัดเลือกต้องมองดูลักษณะของบุคคลที่คัดเลือกมาทำงานในสถานการณื โดยเฉพาะได้ดียิ่งขึ้นการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อการคัดเลือกมีปฐัจจัยในการคัดเลือกหลายประการด้วยกัน คือ

1. สมรรถภาพทางกายงานบางชนิด ต้องการงานที่ไซ้กำลังกายแข็งแรง
2. บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มองเห็นทำให้ ผู้พบเห็นเกิดความประทับใจในการแสดงออก
3. ความคิดริเริ่มเป็นคนที่รักความก้าวหน้าและรู้จักการแก้ปัญหาและปรับปรุ

ขึ้น

4. ความสามารถทางการศึกษามีความสำคัญมากเพื่อจะได้ ๕ ปฏิบัติงานนั้นๆได้ ๕
เหมาะสม

5. เขา ๖ ป ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒ ๒๓ ๒๔ ๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙ ๓๐ ๓๑ ๓๒ ๓๓ ๓๔ ๓๕ ๓๖ ๓๗ ๓๘ ๓๙ ๔๐ ๔๑ ๔๒ ๔๓ ๔๔ ๔๕ ๔๖ ๔๗ ๔๘ ๔๙ ๕๐ ๕๑ ๕๒ ๕๓ ๕๔ ๕๕ ๕๖ ๕๗ ๕๘ ๕๙ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

6. ทักษะมีความสามารถเฉพาะ

7. อายุงานบางอย ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

8. ความถนัดคนที่มีความถนัดจะมาฝ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

9. เจตคติดี ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

10. สภาพแวดล้อม ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

11. งานบางชนิดอาศัยเพศชายดีกว ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

12. ความสนใจอื่น ๆ จะทำให้ ๖๐ ๖๑ ๖๒ ๖๓ ๖๔ ๖๕ ๖๖ ๖๗ ๖๘ ๖๙ ๗๐ ๗๑ ๗๒ ๗๓ ๗๔ ๗๕ ๗๖ ๗๗ ๗๘ ๗๙ ๘๐ ๘๑ ๘๒ ๘๓ ๘๔ ๘๕ ๘๖ ๘๗ ๘๘ ๘๙ ๙๐ ๙๑ ๙๒ ๙๓ ๙๔ ๙๕ ๙๖ ๙๗ ๙๘ ๙๙ ๑๐๐

กระบวนการการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร ที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้ ประกอบไปด้วย การให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานจริงกับองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามาเรียนรู้การปฏิบัติงานจริง เปรียบเสมือนบุคลากรขององค์กร หรือเรียกว่า ช่วงทดลองงาน ซึ่งองค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบุคคลนั้นๆ จะเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรตามที่ต้องการหรือไม่ มีการตรวจสอบประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากร โดยดูจากประวัติการทำงานในใบสมัคร การตรวจเช็คผลการปฏิบัติงานจากต้นสังกัดเดิม และประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร โดยเพื่อนร่วมงาน เพื่อรับทราบพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร และมีการตรวจสภาพร่างกายของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อตรวจเช็คโรคติดต่อ โรคประจำตัวและอื่นๆ ที่อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายปี และประเมินแบบผสมผสาน ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นคนเก่งและเป็นคนดี สามารถทำงานได้ตรงกับความรูความสามารถ และประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถรวมกับการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550 : 155-159) ที่ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานควรเริ่มต้นจากการต้อนรับผู้สมัคร ดังนั้น จึงมีความเห็นว่ากระบวนการคัดเลือกที่สมบูรณ์ควรมีดังนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร หมายถึง การนัดหมายกับผู้สมัครให้เข้ารับการคัดเลือก โดยการแจ้งทางจดหมาย กำหนดเวลาและสถานที่ให้ชัดเจน เมื่อถึงเวลาให้จัดสภาพแวดล้อมต้อนรับ

ผู้สมัครเพื่อการสร้างภาพพจน์ขององค์กร แม้ว่าจะมีบางคนไม่ได้รับการคัดเลือกครั้งนี้แต่ก็จะได้รับความประทับใจในการต้อนรับครั้งแรก

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น อาจใช้บุคคลเดียวหรือหลายคนแล้วแต่ความสำคัญของงานและจำนวนผู้สมัคร การสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อกำหนดผู้สมัครขั้นต้น เช่น การตรวจสอบคุณสมบัติ บุคลิกภาพ และหลักฐานขั้นต้น อาจใช้เกณฑ์ขั้นต่ำในการคัดเลือกแบบกว้างๆ เพื่อคัดเลือกให้เหลือผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ารับการคัดเลือกต่อไป

3. กรอกใบสมัคร ฝ่ายบุคคลขององค์กรเตรียมแบบฟอร์มกรอกใบสมัคร ซึ่งไม่ควรให้กรอกยุ่งยาก มีรายละเอียดพอที่จะทำให้รู้จักผู้สมัคร ตามปกติจะให้กรอกข้อมูลด้านประวัติ การศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ สถานที่ติดต่อ และบุคคลที่อ้างอิง

4. ตรวจสอบหลักฐาน เป็นการตรวจสอบหลักฐานจากใบสมัคร เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติและหลักฐานว่าถูกต้องหรือไม่

5. ทดสอบ เป็นวิธีที่นิยมมากในองค์กรต่างๆ การใช้แบบทดสอบนับเป็นวิธีที่เป็นธรรมและผลชัดเจน สามารถบอกได้ว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ แบบทดสอบที่นิยมใช้ ได้แก่ แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด ความสนใจ ซึ่งทั้งข้อสอบที่ให้เขียนตอบและลงมือปฏิบัติจริง โดยทั่วไปแล้วการดำเนินการทดสอบจะอยู่ภายในความรับผิดชอบของนักจิตวิทยา หรือนักวัดผลจากการทดสอบ

6. การสัมภาษณ์ จะเป็นวิธีที่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครนอกเหนือจากใบสมัคร ที่สามารถนำมาประเมินคุณภาพของผู้สมัครได้ ในการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

7. การตรวจสอบภูมิหลัง แหล่งที่จะได้ข้อมูลจากขั้นนี้มาจากสถาบันการศึกษาของผู้สมัคร สถานที่ทำงานเดิม และหนังสือรับรอง สำหรับหนังสือรับรองในทางปฏิบัติในบ้านเราจะไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือมากนัก เพราะผู้สมัครยอมนำไปรับรองที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองมาเสนอให้ผู้ทำการคัดเลือกอาจดำเนินการเอง โดยวิธีโทรศัพท์ หรือส่งจดหมายโดยตรงถึงผู้เกี่ยวข้องให้รับรองอีกครั้งหนึ่งก็ยอมทำได้ ซึ่งข้อมูลการตรวจสอบประวัติจะช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

8. การตรวจสอบสุขภาพ จะตรวจสอบสุขภาพผู้สมัคร เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาภายหลังเพื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาและเสียเวลาในการปฏิบัติงาน

9. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย ก่อนการคัดเลือกขั้นสุดท้าย ผู้สมัครจะผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน หัวหน้างานจะทำหน้าที่คัดเลือกและตัดสินใจสุดท้าย

ว่าจะรับหรือไม่รับ อาจตัดสินใจได้ทันทีถ้ามีข้อมูลพร้อมและมั่นใจ หรืออาจมีการทดสอบเพิ่มเติม บางองค์กรจึงจัดให้มีการทดลองปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนตัดสินใจรับ

10. การบรรจุแต่งตั้ง เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำปฏิบัติงาน บางองค์กรจัดให้มีระยะทดลองปฏิบัติงาน โดยจ่ายค่าจ้างให้ ถ้าไม่เป็นที่พอใจก็อาจไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะส่งมอบจากหัวหน้างานให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้าแผนกที่รับเข้าทำงาน ถือว่าเป็นการสิ้นสุดของกระบวนการคัดเลือก

เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัย พบว่าเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ เพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร ประกอบไปด้วย เพศ เนื่องจากลักษณะงานบางประเภทเหมาะสมกับบุคลากรที่เป็นเพศชาย เช่น งานเกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องยนต์ งานที่ต้องใช้แรงงานหนัก แต่งานบางงานเหมาะสำหรับเพศหญิง เช่น งานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างงานเอกสาร เป็นต้น อายุ องค์กรส่วนใหญ่จะมีการกำหนดช่วงอายุของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ว่าองค์กรมีความต้องการได้บุคลากรที่มีช่วงอายุระหว่างเท่าไร เพราะอายุของบุคลากรส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย นอกจากนี้เกณฑ์การคัดเลือกที่องค์กรเลือกให้ยังประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยที่องค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยหัวหน้าฝ่าย โดยเพื่อนร่วมงาน ประเมินแบบผสมผสาน ซึ่งจะยึดผลสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก และยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก จึงส่งผลให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีความรู้ มีความสามารถ เป็นคนเก่งและคนดี สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 266-268) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำบางงานอาจมีคุณสมบัติแบบ กว้างไม่จำเพาะเจาะจง แต่บางงานอาจจะต้องพิจารณาอย่างละเอียดและจากหลายๆ ฝ่าย ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและลักษณะงาน ความสำคัญของงานนั้นๆ หลักเกณฑ์ทั่วไปมีดังนี้

1. สมรรถภาพทางกาย งานที่ต้องใช้กำลังต้องการความแข็งแรงและสมบูรณ์ ได้แก่ ความแข็งแรงของร่างกาย สายตาดี ความคล่องแคล่วของการใช้วิยะมอเตอร์

2. การศึกษาและการอบรม ได้แก่ความรู้ วุฒิต่างๆ ทางการศึกษา เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถของแต่ละคน งานบางอย่างอาจต้องใช้ความรู้พิเศษ ระดับการศึกษาและการอบรมในด้านนั้นโดยเฉพาะจึงจะเป็นเครื่องวัดได้อย่างดี

3. เซาว์ปัญญา เป็นความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหาสมรรถภาพทางสมอง เป็นต้น สามารถแยกได้ดังต่อไปนี้

3.1 ทักษะ เป็นทักษะทางความสามารถเฉพาะ เช่น ทักษะในการใช้มือ การฟัง และลิ้มรส เป็นความสามารถที่จะใช้ทั้งทางกายภาพและจิตใจประสานกัน ในงานที่ต้องปฏิบัติ บุคคลนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นพิเศษ

3.2 ความชัดเจน หรือประสบการณ์จากการทำงาน เป็นการพิจารณาด้านความชำนาญเนื่องจากเคยทำมาก่อนเป็นเวลานาน

3.3 เพศ งานหลายชนิดสามารถทำได้ทั้งชายและหญิง แต่เพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่หนักและใช้อวัยวะมอเตอร์ ส่วนหญิงอาจถนัดด้านภาษาและการติดต่อประสานงาน

3.4 อายุ งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุ แม้ว่าบริษัทและวงการอุตสาหกรรมจะนิยมคนหนุ่มสาว แต่งานบางอย่างก็ต้องการความรู้และมีประสบการณ์มาก่อน

3.5 บุคลิกภาพ เป็นการพิจารณาในด้านรูปร่าง การแต่งกาย การพูดจา ความคิดอ่านรสนิยม เป็นต้น

3.6 ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน ความคิดที่จะคิดหาวิธีการใหม่ๆ รู้จักการแก้ปัญหา ทำงานให้ดีขึ้น และรู้จักการปรับปรุงแก้ไขงาน

3.7 ความถนัด คนที่ความถนัดจะฝึกรวมได้ง่ายกว่าและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี

3.8 เจตคติต่อนายจ้าง มีความพึงพอใจกับงาน กับองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน

3.9 ความคาดหวังของผู้สมัคร เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและปัจจัยอื่นๆ

3.10 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น ความกระตือรือร้นสนใจในงาน มีความต้องการฝึกรวมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น

3.11 สภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม เป็นอยู่ในชีวิตสภาพการสมรส ระยะระหว่างบ้านและที่ทำงาน

นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัยพบว่า นโยบายในการคัดเลือกที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น ประกอบไปด้วย การยึดหลักการคัดเลือกด้วยความเป็นธรรมก่อนเสมอ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการคัดเลือกบุคลากร และทำให้องค์กรปราศจากระบบอุปถัมภ์ การยึดถือ

วัตถุประสงค์ขององค์กรในการคัดเลือกบุคลากรและการยึดหลักของนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยองค์กรจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์และนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามวัตถุประสงค์กับนโยบายที่องค์กรต้องการและเพื่อความสะดวกในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมตามตำแหน่งงาน นอกจากนี้องค์กรยังคำนึงถึงการคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ก่อนเสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพตรงจากการทำงานกับบริษัท โดยองค์กรจะมีการประเมินผลในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ว่าองค์กรประสบความสำเร็จในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรหรือไม่อย่างไร โดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในองค์กรจากเพื่อนร่วมงาน ประเมินแบบผสมผสาน โดยยึดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน ยึดผลการปฏิบัติงานและยึดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร (2541 : 118-119) ที่กล่าวว่าองค์กรควรจะมีการกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

1. การคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาค
2. การคัดเลือกควรยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก
3. การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
4. การคัดเลือกควรใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการทดสอบการปฏิบัติงานด้วย
5. การคัดเลือกควรมีหลักวิชาการมาประยุกต์
6. การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด
7. ควรพิจารณาจากบุคลากรภายในก่อนภายนอก
8. การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผล

9. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกน่าจะเป็นขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ ซึ่งหมายถึง การที่ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ควบคุมให้เป็นไปตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ

ปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการคัดเลือกที่องค์กรส่วนใหญ่ประสบและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบุคลากรที่องค์กรต้องการได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับผู้ที่ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัคร ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลักไม่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการคัดเลือกที่ไม่สอดคล้องกับสภาวะตลาดแรงงานและปัญหาในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทำให้องค์กรไม่ได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างที่องค์กรต้องการ เพราะ

ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเพื่อนร่วมงาน และจากการยึดพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กอบกุล เลิศกษิต (2537 : 8) ศึกษาถึงระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชนตลอดจนศึกษาถึง ปัญหาในระบบการสรรหา และการคัดเลือกที่องค์การกำลังประสบอยู่จำนวนทั้งสิ้น 127 องค์การ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการคัดเลือกที่องค์การกำลังประสบอยู่ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นโยบายขององค์การไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงานและ องค์การไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ

ปัญหาที่พบในการวิจัย

1. องค์การบางแห่งไม่ให้ความร่วมมือ โดยการไม่ส่งแบบสอบถามตอบกลับตามที่ผู้วิจัย ได้ทำการกำหนดไว้
2. ค่าใช้จ่ายในการส่งแบบสอบถามค่อนข้างที่จะสูง
3. ระยะเวลาในการทำการวิจัยมีจำกัดจึงอาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจมีความผิดพลาดและคลาดเคลื่อนบ้าง

ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย

1. ในการคัดเลือกบุคลากร บางครั้งการสัมภาษณ์เพียงแค่ 1-2 ชั่วโมงก็ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้สมัครเป็นอย่างไรที่เห็นจริงหรือไม่ ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จึงต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และให้หลายๆ ท่านสัมภาษณ์เพื่อช่วยกันพิจารณา รวมถึงมีแบบทดสอบช่วยในการสนับสนุน
2. กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในปัจจุบันต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้น เจ้าหน้าที่สรรหาต้องรู้จักหาวิธีการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา
3. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานจะต้องดูจากผลการปฏิบัติงานไปชั่วระยะเวลาหนึ่งและประสบการณ์ทำงานที่เคยผ่านมา ถึงจะรู้ว่าบุคลากรมีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่เป็นเรื่องที่อาจต้องใช้เวลา ต้องจัดให้มีการเพิ่มแบบทดสอบหรือคิดหาวิธีทดสอบว่าผู้สมัครทนความกดดันต่างๆ ในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด
4. ในการสรรหาบุคลากรตอนขาดคนมาสมัครงาน บางที่องค์กรรับเข้ามาทำงานไม่นานก็ลาออก องค์กรจึงควรสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานและอยู่กับองค์กรนานเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการคัดเลือกบุคลากร บางครั้งการสัมภาษณ์เพียงแค่ 1-2 ชั่วโมงก็ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้สมัครเป็นอย่างไรที่เห็นจริงหรือไม่ ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จึงต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และให้หลายๆ ท่านสัมภาษณ์เพื่อช่วยกันพิจารณา รวมถึงมีแบบทดสอบช่วยในการสนับสนุน
2. กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในปัจจุบันต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้น เจ้าหน้าที่สรรหาต้องรู้จักหาวิธีการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา
3. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานจะต้องดูจากผลการปฏิบัติงานไปชั่วระยะเวลาหนึ่งและประสบการณ์ทำงานที่เคยผ่านมา ถึงจะรู้ว่าบุคลากรมีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่
4. ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกต้องจัดให้มีการเพิ่มแบบทดสอบหรือคิดหาวิธีทดสอบว่าผู้สมัครทนความกดดันต่างๆ ในการทำงานได้มากน้อยเพียงใด
5. ในการสรรหาบุคลากร บางที่องค์กรรับเข้ามาทำงานไม่นานก็ลาออก องค์กรจึงควรสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานและอยู่กับองค์กรนานเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย

บรรณานุกรม

- กมลพจน์ อิศวินวิจิตร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วีพริ้นท์, 2549.
- กอบกุล อิศรเสนา. การสรรหาคัดเลือกบุคลากรแบบมีมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมกมลการพิมพ์, 2537.
- กอบกุล เลิศกษิต “ระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเอกชน” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตรมหาวิทาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. การใช้ SPSS for Window ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร:บริษัทธรรมสาร, 2545.
- ขวัญใจ จินดานุรักษ์ . “บุคลากรที่องค์กรยุคใหม่ต้องการ .” เอกสารประกอบการสอนการพัฒนาทักษะทางสังคมเพื่อการทำงาน. คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร , 2548: 7-8.
- จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว. Light Up. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศาลาแดง, 2548.
- จิตราภา คุณทลบุตร. การวิจัยสำหรับนักวิจัยรุ่นใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก , 2550.
- จิรกร หอมหยก. “การคัดเลือกบุคลากรเพื่อการจ้างงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- จุมพร เจริญรัตน์ “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.
- ชมพูนุช พงษ์ประยูร. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- ชูชัย สมितिไกร. “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การธุรกิจในประเทศไทย ” เอกสารการประชุมเสนอผลงานวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.
- ชำนาญ แอ่อ่วม. “การวิเคราะห์การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลขององค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเม็ดทรายพรีนติ้ง, 2550.

เดชา ภัทรเมธารักษ์ “การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย.” สารนิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารองค์การมหาวิทยาลัยเกริก, 2541.

ทวีลักษณ์ บุญคง . การวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและการเลือกสรร . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. ทิศทางการส่งออกและลงทุน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ฮิวแมน เซอร์เวจ จำกัด 2541.

ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, 2549.

ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนพานิช จำกัด , 2536.

นนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, 2550.

นพ ศรีบุญนาท. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สูตรไพศาล, 2546.

เนาวรัตน์ คงวิเชียรวัฒน์ และวัชร พิษผล. “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการจ้างงานของผู้ประกอบการจังหวัดสุราษฎร์ธานี”งานวิจัยมหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี, 2550.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ส. เอเชียเพรส, 2551.

ปรียาพร บุณกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดชนะการพิมพ์, 2544.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2547.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.

เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

มารีสา เชาว์พลดิพงษ์ . “การจัดการกำลังคนปี 2000 เพื่อนำไปสู่การบริหารธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ.” เอกสารประกอบการสัมมนาโดยฝ่ายนโยบายและระบบบริหารงานบุคคล , 2551:11

รุจิรา ทำยาฤทธิ์ศักดิ์ “การสรรหาและการคัดเลือกนักบิน” ศึกษาเฉพาะกรณีกองบินตำรวจ สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2543.

รุยาภรณ์ สวัสดิ์สิงห์. “การสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการระดับ 1-3 ในระบบคุณธรรม” ศึกษาเฉพาะกรณีกรมบัญชีกลาง . สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2543.

ลักขมี สารบรรณ. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550 .

วัชระ อักษร. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อการสรรหาบุคลากร [Online]. Accessed 24 August 2009. Available from <http://www.teacher.snru.ac.th/wachara/admin/document/userfiles/lecher.ppt>

วัชรา มณีกาศ. “การบริหารบุคคล” เอกสารวิชาการหัวหน้าพยาบาล, 27 (พฤษภาคม 2551) : 2.

ศักดิ์ดา หวานแก้ว. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่าง จำกัด, 2550.

ศักดิ์สิทธิ์ วัชรรัตน์. “สถิติเพื่อการวิจัย.” เอกสารประกอบการค้นคว้าวิชาสถิติเพื่อการวิจัย , 2552:49

สมบัติ อ่อนสลุ. “ขนาดองค์การกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การที่ประกอบธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอาหารส่งออก” สารนิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2549.

สายันต์ ไชยาจัตร์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไพลินบุ๊คเนต, 2549.

สิน พันธุ์พินิจ. เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

สุพรรณิ วราทร. การสร้างและพัฒนาแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2551.

สุภาพร พิศาลบุตร. การสรรหาและบรรจุพนักงาน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541.

อารี เพ็ชรรัตน์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ, 2551.

อารี เพชรผุด. การคัดเลือกบุคลากร [online]. Accessed 24 August 2009. Available from <http://www.elearning.siam.edu/mod/resource/view.php?id=2118>



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ที่ ศธ 0520.303/16165.1

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
 1 ม.3 .สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

30 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา
 เรียน หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วยคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ได้เปิดสอนรายวิชา 761 427 สัมมนาปัญหาทางธุรกิจ (Seminar in Current Business Issues) ให้แก่นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป ชั้นปีที่ 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาหลักเกณฑ์และการวิเคราะห์ปัญหาธุรกิจและแนวทางการแก้ปัญหา

ในการนี้ อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา ได้มอบหมายให้นักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อทำงานวิจัย เรื่อง **“การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา: นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ”** จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยขอให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการจัดการด้านกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม **โดยขอความอนุเคราะห์เข้าแจกแบบสอบถามในช่วงเดือน ตุลาคม 2552** และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2552

ทั้งนี้สำหรับรายละเอียดต่างๆ คณะฯ จึงใคร่ขออนุญาตให้ นางสาววรรณ สุวรรณเนตร หมายเลขโทรศัพท์ 087-0857394 เป็นผู้ประสานงานติดต่อโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดาวลอย กาญจนมณีเสถียร)

รองคณะบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

โทร.032-594043 ต่อ 1146

โทรสาร.032-594027

ชุดที่

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร
กับคุณภาพของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา นิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ สรรหา และการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาปัญหาของความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรกับคุณภาพของพนักงานที่เข้ามาทำงานภายในองค์กร ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สอบถามเฉพาะ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเท่านั้น
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรขององค์กร
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร
 - ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของพนักงานในองค์กร
3. โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง () ที่ตรงกับการปฏิบัติงานของท่าน หรือที่องค์กรของท่านปฏิบัติอยู่ตามความเป็นจริง
4. ข้อมูลในแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ

สาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป ชั้นปีที่ 4

มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับการปฏิบัติงานของท่านหรือ วัตถุประสงค์ของท่าน ปฏิบัติอยู่ตามความเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 20 ปี 20-30 ปี
 31-40 ปี 41-50 ปี
 51 ปีขึ้นไป

3. อายุงานในตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน.....ปี.....เดือน

4. ตำแหน่งงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน

- ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
 หัวหน้าแผนกสรรหาและคัดเลือก
 เจ้าหน้าที่สรรหาและคัดเลือก
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. องค์กรของท่านมีพนักงานจำนวนกี่คน

- ต่ำกว่า 50 คน
 มากกว่า 50 แต่ไม่เกิน 200 คน
 มากกว่า 200 คน

6. องค์กรของท่านได้จัดให้มีการประเมินผู้สรรหาหรือไม่

() มี () ไม่มี

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากร

7. องค์กรของท่านมีการสรรหาพนักงานแบบระบบอุปถัมภ์หรือไม่

- () มี องค์กรของท่านเลือกใช้หลักการใดดังต่อไปนี้ (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 ใช้ความเมตตา เกื้อกูล
 สงเคราะห์ในบรรดาญาติมิตร พรรคพวก
 เป็นผู้อยู่ในอุปการะเลี้ยงดู
 ใช้บารมีของผู้มีอำนาจ

- () มีผลประโยชน์ต่อกัน
 () อื่น ๆ โปรดระบุ.....
 () ไม่มี

แหล่งการสรรหาบุคลากร

8. องค์กรของท่านมีวิธีการสรรหาพนักงานใหม่จากภายในองค์กรหรือไม่

- () มี โดยวิธีการใด (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 () การเลื่อนขั้นหรือ เลื่อนตำแหน่ง
 () การโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง
 () อื่น ๆ โปรดระบุ.....
 () ไม่มี

9. องค์กรของท่านมีวิธีการสรรหาพนักงานใหม่จากภายนอกองค์กรหรือไม่

- () มี จากแหล่งใด (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 () จากการโฆษณาประกาศรับสมัครโดยทั่วไป หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์
 อินเทอร์เน็ต
 () การแนะนำของพนักงานภายในองค์กร
 () สมาคมแรงงาน
 () การรับสมัครด้วยตนเอง
 () สำนักงานจัดหางานของภาครัฐและเอกชน
 () การเปิดให้เข้าหามบริษัท
 () การซื้อตัวจากองค์กรอื่น

- () การประกาศผ่านสถาบันศึกษา
 () อื่น ๆ โปรดระบุ.....
 () ไม่มี

10. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายในและภายนอก เพื่อบรรจุพนักงานในตำแหน่งงานตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่

- () มี () ไม่มี

กระบวนการสรรหาพนักงาน

11. องค์กรของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหา เพื่อเป็นพนักงานประจำ ชั่วคราว หรือจ้างเหมา ตามตำแหน่งงานหรือไม่

- () มี () ไม่มี

12. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์งานโดยมีการ จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากรหรือไม่

() มี () ไม่มี

13. องค์กรของท่านจัดให้ ฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการจัดทำกรวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะ งาน คุณสมบัติเฉพาะงาน ในการทำแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากรหรือไม่

() มี () ไม่มี

14. องค์กรของท่านได้มีการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะงานในการทำ แผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาบุคลากรหรือไม่

() มี () ไม่มี

นโยบายในการสรรหาบุคลากร

15. องค์กรของท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสามารถยื่นใบสมัครเข้าทำงาน ไว้กับองค์กรได้โดยไม่มีข้อกีดกันใดๆ หรือไม่

() มี () ไม่มี

16. องค์กรของท่านได้มีการเปิดรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานทุกวันและเวลาทำการหรือไม่

() มี () ไม่มี

17. องค์กรของท่านมีการเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน โดยเริ่มจากตำแหน่งต่ำสุดของลำดับชั้นการ บังคับบัญชา แล้วจึงค่อยๆ ไล่เต้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าภายหลังหรือไม่

() มี () ไม่มี

18. องค์กรของท่าน มีการรับคนเข้าทำงานตั้งแต่อายุน้อย โดยการรับสมัครคนที่ที่บุคคลนั้นเพิ่ง จบการศึกษาใหม่ๆ หรือไม่

() มี () ไม่มี

19. ท่านคิดว่าปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่องค์กรของท่านกำลังประสบอยู่เกิดจากสาเหตุใดบ้าง (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. นโยบายขององค์กร
- () 2. โครงสร้างเงินเดือนพนักงาน
- () 3. แผนการสรรหาและการคัดเลือก
- () 4. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูง
- () 5. งบประมาณในการสรรหาไม่เพียงพอ
- () 6. กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครไว้สูง จึงมีผู้สมัครน้อย
- () 7. ความทันสมัยของเทคโนโลยี

- () 8. การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
- () 9. มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้บุคคลที่เข้ามาทำงานมีคุณสมบัติไม่ตรงกับความ
ต้องการ
- () 10. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลขาดความรู้ และประสบการณ์
- () 11. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร

หลักการคัดเลือกบุคลากร

20. องค์กรของท่านมีความต้องการบุคลากรที่มีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์และมีบุคลิกภาพเหมาะสม
กับตำแหน่งงานหรือไม่
- () มี () ไม่มี
21. องค์กรของท่านต้องการบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในการกล้าที่จะแสดงออกหรือไม่
- () มี () ไม่มี
22. องค์กรของท่านต้องการบุคลากรที่มีความกล้าที่จะตัดสินใจหรือไม่
- () มี () ไม่มี
23. องค์กรของท่านต้องการรับบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความถนัดเฉพาะทาง ในตำแหน่ง
นั้นๆ หรือไม่
- () มี () ไม่มี
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับวิธีการคัดเลือกพนักงานที่ดำรงตำแหน่งงานต่างกันหรือไม่
- () มี () ไม่มี

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

25. องค์กรของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือไม่
- () มี () ไม่มี
26. องค์กรของท่านมีการให้ผู้สมัครได้ทดลองปฏิบัติงานจริงหรือไม่
- () มี () ไม่มี
27. องค์กรของท่านให้ผู้บริหารตามสายงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้า
มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่
- () มี () ไม่มี

28. องค์กรของท่านมีการตรวจสอบประวัติการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือไม่

() มี () ไม่มี

29. องค์กรของท่านจัดให้มีการตรวจสอบสภาพร่างกายของบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือไม่

() มี () ไม่มี

30. ท่านคิดว่าการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมีความจำเป็นต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรของท่านหรือไม่

() มี () ไม่มี

เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

31. องค์กรของท่านใช้เกณฑ์ใดดังต่อไปนี้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|-------------------------------|--|
| () 1. เพศ () | 8. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง |
| () 2. อายุ () | 9. ความรู้ |
| () 3. เซาว์ปัญญา () | 10. ความตั้งใจปฏิบัติงาน |
| () 4. นิสัยใจคอ () | 11. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน |
| () 5. ประสบการณ์การทำงาน () | 12. ความกระตือรือร้น |
| () 6. ความถนัด () | 13. Competency ที่องค์กรเลือกใช้โปรด |
| () 7. บุคลิกภาพ | () 14. อื่น ๆ โปรดระบุ..... |

นโยบายในการคัดเลือกบุคลากร

32. องค์กรของท่านยึดหลักการคัดเลือกบุคลากรด้วยความเป็นธรรมก่อนเสมอใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่

33. องค์กรของท่านยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่

34. ในการคัดเลือกบุคลากร องค์กรของท่านยึดหลักของนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรเป็นหลักใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่

35. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่ง งานต่างๆ องค์กรของท่าน มีการคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรก่อนใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่ใช่

36. องค์กรของท่านได้จัดให้มีการประเมินผลในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรทุกครั้งใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่ใช่

37. ท่านคิดว่าปัญหาในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรของท่านกำลังประสบอยู่เกิดจากสาเหตุใดบ้างดังต่อไปนี้ (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. ไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ
- () 2. ผู้ทำการคัดเลือกขาดทักษะและประสบการณ์
- () 3. มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้ในกระบวนการคัดเลือก
- () 4. ผู้ทำการคัดเลือกมีอคติต่อผู้สมัคร
- () 5. นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ไม่สอดคล้องกับสภาวะตลาดแรงงาน
- () 6. การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- () 7. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอำนาจในการที่จะทำการตัดสินใจเท่าที่ควร
- () 8. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- () 9. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพของพนักงานที่องค์กรต้องการ

38. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความเป็นคนดีมากกว่าความเป็นคนเก่งใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่ใช่

39. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับผลการเรียนของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่ใช่

40. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรใช่หรือไม่

() ใช่ () ไม่ใช่

41. พนักงานที่องค์กรของท่านรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นผู้ที่มีผลในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีใช่หรือไม่

() ใช่ คิดเป็นร้อยละ.....

() ไม่ใช่

42. พนักงานที่องค์กรของท่านรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมาสามารถทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการใช่หรือไม่

() ใช่ คิดเป็นร้อยละ.....

() ไม่ใช่

43. พนักงานที่องค์กรของท่านรับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมามีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ร่วมกับการการทำงานได้ใช่หรือไม่

() ใช่ คิดเป็นร้อยละ.....

() ไม่ใช่

44. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมา ตรงตามข้อใดดังต่อไปนี้ (สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

() ประเมินผลรายปี () ประเมินผลโดยผู้บริหารขององค์กร

() ประเมินผลโดยหัวหน้าฝ่าย () ประเมินผลแบบผสมผสาน

() ประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน () อื่นๆ โปรดระบุ

45. องค์กรของท่านยึดหลักการใดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่รับเข้ามาทำงานในรอบปีที่ผ่านมา ดังต่อไปนี้ (สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

() ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก () ยึดผลสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของงาน

() ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก () อื่นๆ โปรดระบุ.....

46. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

และส่งแบบสอบถามคืนให้กับผู้วิจัยมา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาววรรณวิไล ยกย่อง
 อีเมลล์ modtanoy_10@hotmail.com
 ที่อยู่ 62 หมู่ 5 ตำบลทับใต้ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
 77110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
 โรงเรียนรัชวิทยวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
 พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สายศิลป์-คำนวณ
 โรงเรียนรัชวิทยวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
 พ.ศ. 2549 ศึกษาต่อระดับปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ
 สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาววรรณมา สุวรรณเนตร์
 อีเมลล์ nuwanna_07@hotmail.com
 ที่อยู่ 134/1 หมู่ 6 ตำบลสระกระโจม อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี
 72250

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
 โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สายวิทย์-คณิต
 โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ. 2549 ศึกษาต่อระดับปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ
 สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี