

บทที่ 4

การสรรหาบุคลากร

ในการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลของธุรกิจ ธุรกิจจำเป็นต้องพยายามสรรหา คนที่เหมาะสมที่สุด เก่งที่สุด ดีที่สุด มาทำงานให้กับธุรกิจของตน แต่ความยากอยู่ที่ ทำอย่างไรธุรกิจจึงจะดึงดูดคนเก่ง และคนดีให้มาสนใจธุรกิจของท่านได้ (การสรรหา) เมื่อสามารถทำให้มาสนใจได้แล้ว จะมีวิธีการอย่างไรจึงจะเลือกคนเก่งและดีที่สุดนั้นมาได้ (การคัดเลือก) และเมื่อได้คนดีคนเก่งนั้นมาแล้ว ทำอย่างไร จึงจะ ใช้และพัฒนา ศักยภาพ ความเก่ง ความดีนั้นได้เต็มที่ตลอดจนรักษาคนเก่ง คนดีนั้นไว้ให้อยู่กับธุรกิจของเรานานๆ (การบรรจุ การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนา การดำรงรักษา เป็นต้น)

ความหมายของการสรรหา

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความทางด้านวิชาการ ไว้ดังนี้

การสรรหา หมายถึง เป็นการค้นหาและชักจูงให้บุคลากรและการใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงาน เพื่อตำแหน่งต่างๆที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่มีมาแข่งขันจากภายนอกวงการอย่างกว้างขวางและการบรรจุคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามการทดลอง ปฏิบัติงานด้วย (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 205)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่างให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 89)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 159)

การสรรหา หมายถึง การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ในองค์การ หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 125)

กล่าวโดยสรุปคือ การสรรหา หมายถึง กระบวนการการดำเนินการโดยเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อค้นหาหรือแสวงหาและจูงใจ “บุคคลกลุ่มเป้าหมาย” ให้สนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์การของเรา ซึ่งบุคคลกลุ่มเป้าหมายนั้น หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและมีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ เพื่อให้องค์การจะได้ดำเนินการกระบวนการคัดเลือกต่อไป



รูปภาพที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา คัดเลือกและบรรจุ

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 72)

ปัจจัยควรนำมาพิจารณากำหนดนโยบายการสรรหาคัดเลือก

เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์การต้องการมากที่สุดมาเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน

ปกติผู้ที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานกับองค์การควรต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องเสียไป กับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับจากการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างงานในแต่ละตำแหน่งมีค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้นในหลายด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา ค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนค่าจ้างและ

ผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว เป็นต้น ดังนั้นการที่องค์การจะตัดสินใจจ้าง

2. แหล่งที่มา

ผู้ที่หน้าที่สรรหาบุคลากรต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคคลจากภายในหรือภายนอกองค์การ เนื่องจากแหล่งที่มาทั้งสองมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายและระยะเวลาแตกต่างกัน ตามที่จะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป โดยพิจารณาความเหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคคลที่ต้องการ

3. ความยุติธรรม

ผู้ที่มีหน้าที่ในงานด้านบุคลากรต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุด แต่ยังเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ขององค์การที่มีต่อสาธารณะอีกเช่นกัน ถ้าองค์การทำการสรรหาคัดเลือก อย่างเปิดเผย บริสุทธิ์ และยุติธรรมจะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใช้ระบบอุปถัมภ์หรือระบบเส้นสายในการสรรหาและคัดเลือก ก็จะทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่มีเส้นสาย หรือความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์การ ไม่สนใจที่จะสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ ทำให้องค์การเสียโอกาส นอกจากนี้การใช้ระบบอุปถัมภ์มากเกินไปจะทำให้เกิดองค์การไร้ระบบ หรือองค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เกิดขึ้นมากจนทำให้องค์การเสียระบบการทำงานและการควบคุมได้

4. มาตรฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ การกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญ โดยที่การกำหนดมาตรฐานอาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความถนัด อายุ เพศ เป็นต้น โดยเกณฑ์เหล่านี้จะต้องเหมาะสมกับงานแต่ละชนิด

5. ตลาดอาชีพหรือตลาดแรงงาน

หากแรงงานในสายอาชีพใดเป็นที่ขาดแคลนมาก แรงงานในตลาดแรงงานขาดแคลนภาวะ การแข่งขันเพื่อแย่งคนกลุ่มดังกล่าวมีสูง นโยบายการสรรหาคัดเลือกก็ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น อาจต้องลดเงื่อนไขบางประการเพื่อให้ได้คนมาหรือต้องจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม เป็นต้น แต่หากแรงงานในสายอาชีพใดมีมาก หรือมีกลุ่มคนเป้าหมายกลุ่มคนเหล่านี้ในตลาดแรงงาน นโยบายของการสรรหาคัดเลือกก็อาจเปลี่ยนไป เช่น มีตัวเลือกมากขึ้น อาจกำหนดมาตรฐานสูงขึ้น ประสบการณ์มากขึ้น หรือระดับการศึกษาสูงขึ้นแต่การจ่ายค่าตอบแทนยังคงเท่าเดิม เป็นต้น

แนวคิดในการสรรหา

1. แนวคิดเชิงรุก

หมายถึง แนวคิดที่องค์กรเป็นผู้วิ่งเข้าหา บุคคลกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการต่างๆ เพื่อมุ่งจูงใจให้กลุ่มคนเป้าหมายสนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์กร เหมาะกับตำแหน่งทั่วไปหรือ ตำแหน่งที่ขาดแคลนบุคลากร ซึ่งองค์กรต้องการมีตัวเลือกมาก ๆ แนวคิดนี้องค์กรต้องใช้ค่าใช้จ่ายและเวลามากกว่าแนวคิดเชิงรับ วิธีที่ใช้สำหรับแนวคิดเชิงรุก เช่น การประกาศทางหนังสือพิมพ์ การติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา เป็นต้น

2. แนวคิดเชิงรับ

หมายถึง แนวคิดที่มุ่งเน้นในเรื่องความประหยัด องค์กรไม่ต้องดิ้นรนแสวงหาบุคลากรมาก ใช้ได้กับทั้งตำแหน่งที่มีความสำคัญน้อย หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญมาก แต่มักจะใช้กับตำแหน่งที่ไม่สำคัญนัก เหมาะกับธุรกิจที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้ว องค์กรไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย หรือตำแหน่งงานนั้น ๆ ล้นตลาด วิธีการที่แนวคิดเชิงรับ เช่น การติดต่อประกาศรับสมัครงานในองค์กร การใช้วิธีการแนะนำ การพิจารณาจากใบสมัครที่ผู้สมัครส่งมา หรือมาเขียนใบสมัครงานด้วยตนเองที่บริษัท เป็นต้น

กระบวนการสรรหา

เมื่อองค์กรมีข้อมูลพื้นฐานอันเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานต่างๆ แล้ว และได้คุณสมบัติของผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลพื้นฐาน ดังกล่าว ก็คือ เอกสารการบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) และ เอกสารการบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) นั้นเอง หลังจากนั้นองค์กรจึงได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดกำลังคนที่องค์กรต้องการ เมื่อได้จำนวนและคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการแล้ว จึงได้ดำเนินกระบวนการสรรหาต่อไป ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดลักษณะงานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในขั้นนี้องค์กรจะทราบจำนวนและลักษณะของบุคคลแต่ละคน ในแต่ละตำแหน่งแล้วว่ามีลักษณะอย่างไร และรับที่ตำแหน่ง เรียกว่า เรารู้กลุ่มคนเป้าหมายแล้วนั่นเอง

2. เลือกเทคนิควิธีการสรรหาหรือเลือกทางเลือก

กลุ่มคนเป้าหมายแต่ละกลุ่มจะใช้เทคนิควิธีการสรรหาที่แตกต่างกัน นั้นหมายความว่าองค์กรจะต้องเลือกทางเลือก (เทคนิควิธี) ที่จะใช้เทคนิควิธีใดจึงจะสื่อไปถึงกลุ่มคนเป้าหมายมากที่สุด เช่น การใช้วิธีการประกาศตามหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

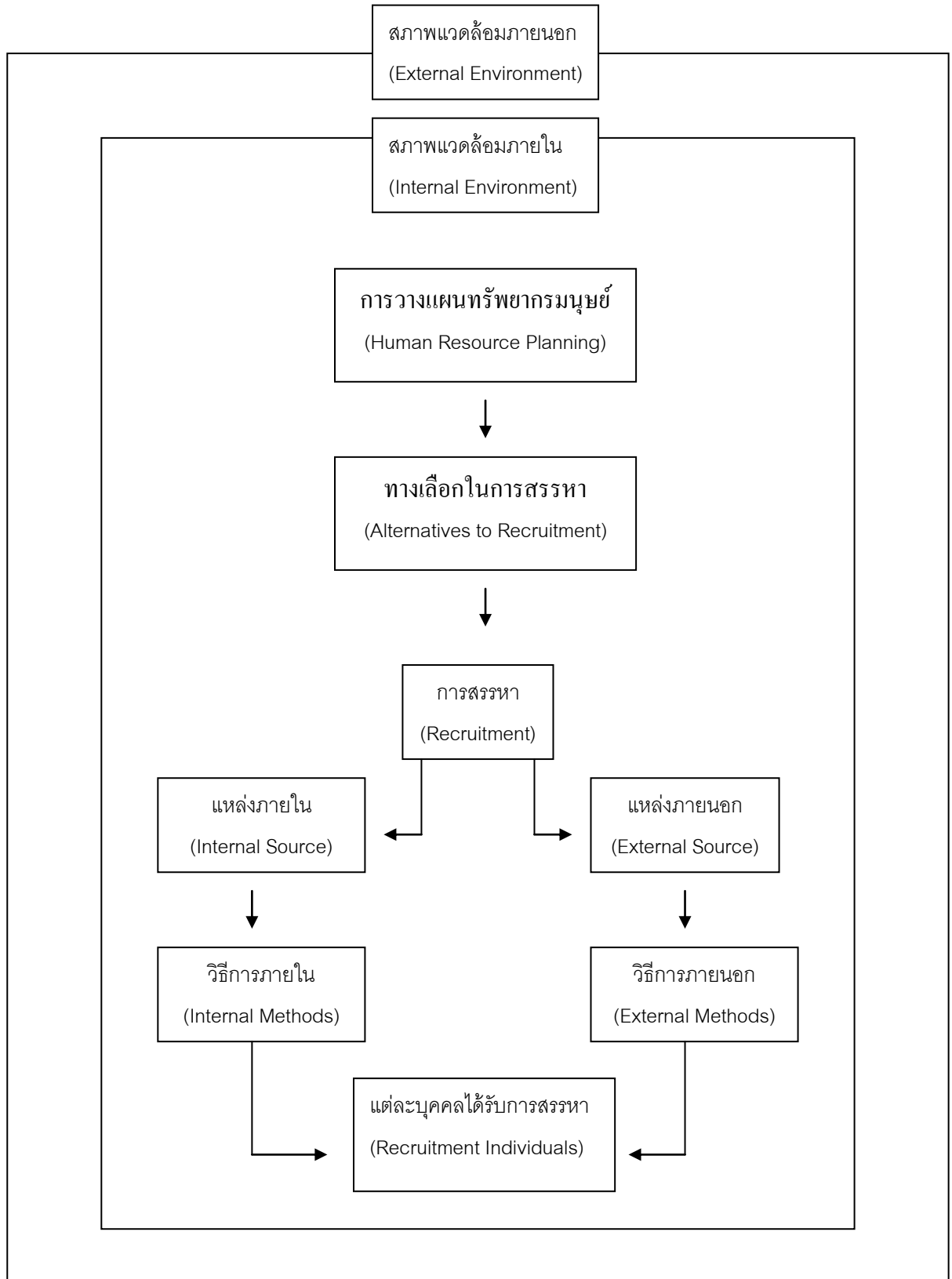
3. การพิจารณาสร้างรายละเอียดเพื่อจูงใจ

การสร้างรายละเอียดจะต้องมีความชัดเจน สื่อความให้ตรงกับที่ผู้สื่อต้องการจะบอกให้ผู้อ่านหรือกลุ่มคนเป้าหมายได้รับทราบเข้าใจตรงกัน และต้องจูงใจให้กลุ่มคนเป้าหมายนั้นสนใจอยากจะทำสมัครงานกับเรา

4. ดำเนินการสรรหา

เป็นขั้นที่เริ่มดำเนินการคือนำรายละเอียดที่ได้จัดทำไว้ไปสื่อถึงกลุ่มคนเป้าหมายผ่านช่องทางหรือเทคนิควิธีที่เลือกแล้ว อีกทั้งจัดเตรียมเอกสารหรือสถานที่รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้เรียบร้อย เพื่อให้การดำเนินการสรรหาลุล่วง ได้กลุ่มคนเป้าหมายสมัครงานกับเรา

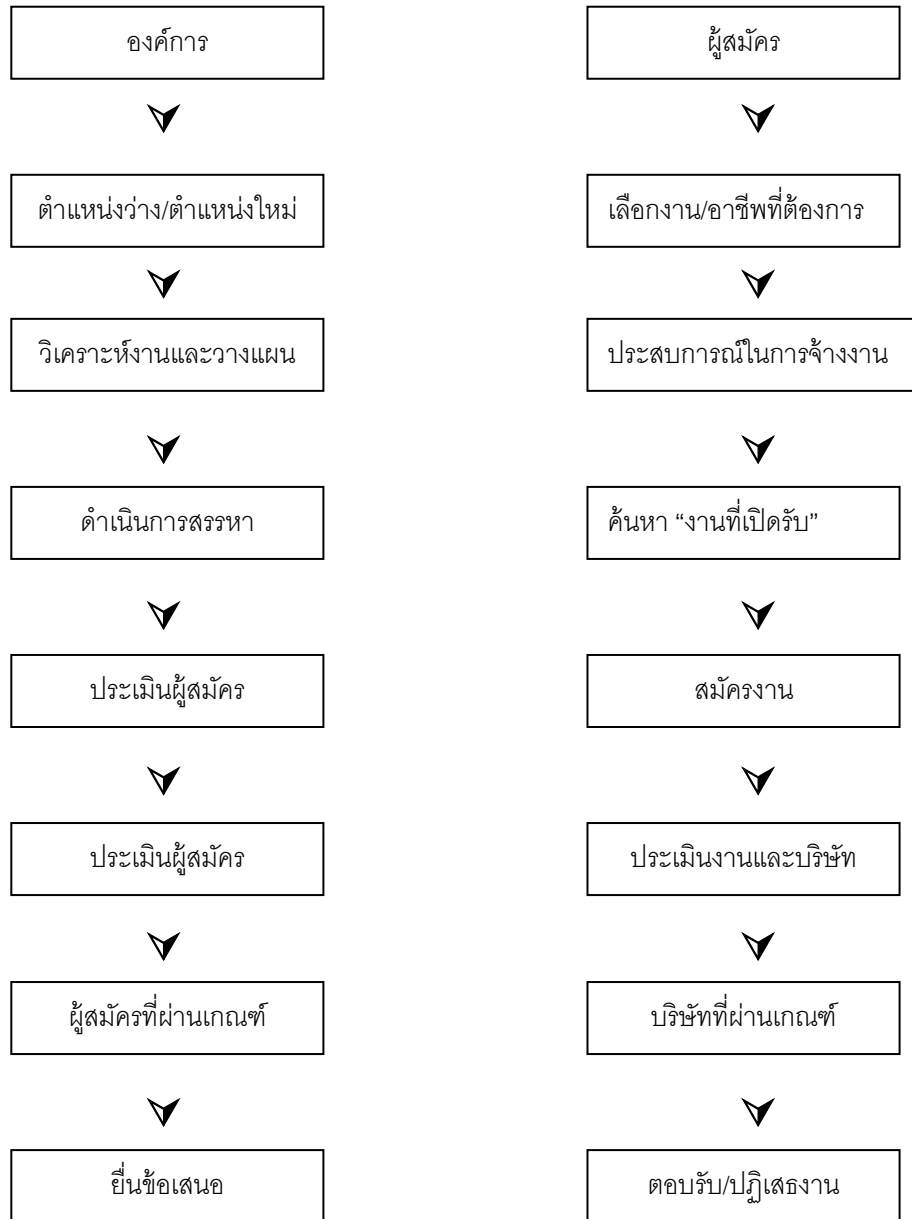
อย่างไรก็ตามการดำเนินการสรรหาจะมีทิศทางอย่างไรนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การด้วย ดังเช่นในรูปภาพต่อไปนี้ เป็นการแสดงกระบวนการสรรหากล่าวคือเมื่อได้ข้อมูลของการสรรหามาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้วทำให้เกิดทางเลือกของช่องทางหรือเทคนิคการสรรหา จากนั้นจึงเริ่มดำเนินการสรรหาซึ่งมีทั้งสรรหาจากภายในองค์การและภายนอกองค์การจนได้บุคคลกลุ่มเป้าหมาย การสรรหาดังกล่าวจะกระทำภายใต้กรอบของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ



รูปภาพที่ 11 แสดงกระบวนการสรรหาพนักงาน

ที่มา (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 88)

แต่นักวิชาการบางท่าน อาจรวบกระบวนการสรรหาคัดเลือกเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกรวมว่าเป็นกระบวนการสรรหาอย่างเดียวก็น่าได้ ดังเช่นรูปภาพต่อไปนี้ของ ดนัย เทียนพุด ซึ่งเป็นการมองทั้งในมุมมองการทำงานขององค์กร และกระบวนการในมุมมองของผู้สมัครงาน



รูปภาพที่ 12 แสดงกระบวนการสรรหาพนักงาน

ที่มา (ดนัย เทียนพุด, 2542, หน้า 35)

แหล่งในการสรรหา

เมื่อเกิดตำแหน่งงานว่างขึ้น องค์กรมีทางเลือกได้ 2 ทางใหญ่ ๆ ก็คือ การเลือกบุคลากรจากคนในองค์กร หรือ ภายนอกองค์กร บางคนเข้าใจว่าการสรรหาคนจะต้องหาจากภายนอกองค์กรอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เราสามารถสรรหาคนจากภายในองค์กรได้ด้วย เช่นเดียวกัน ดังนั้นแหล่งในการสรรหาพนักงานมี 2 แหล่ง คือ

1. ภายในองค์กร (Internal Source)

หมายถึง การสรรหาคนจากภายในองค์กร โดยดูจากประวัติการทำงาน และคุณสมบัติของบุคคลนั้น ซึ่งอาจจะทำได้ใน 2 ลักษณะ ดังจะได้อธิบายถึงในหัวข้อเทคนิควิธีการสรรหาต่อไป

2. ภายนอกองค์กร (External Source)

หมายถึงการสรรหาคนจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีอยู่หลายเทคนิควิธีด้วยกัน ดังจะได้อธิบายถึงในหัวข้อเทคนิควิธีการสรรหาต่อไป

เทคนิควิธีการสรรหา

1. ภายในองค์กร (Internal Source)

สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1.1. จากผู้บังคับบัญชาเลือกเอง เป็นการสรรหาแบบไม่เป็นทางการ คือการเลื่อนตำแหน่ง บรรจุและแต่งตั้งให้ โดยการเลือกจากผู้บังคับบัญชา หรือถึงระยะเวลาที่ต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การสรรหาวิธีนี้สามารถกระทำได้รวดเร็วและไม่เสียค่าใช้จ่าย

1.2. จากการประกาศรับสมัครภายในแบบเป็นทางการ เป็นการสรรหาโดยมีขั้นตอนมากขึ้น หรือทำให้เป็นทางการมากขึ้นโดยมีการประกาศรับสมัคร การสอบแข่งขันหรือสัมภาษณ์ และคัดเลือกอย่างเป็นทางการ แต่ให้ออกสาเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น

2. ภายนอกองค์กร (External Source) มีวิธีการหลากหลายวิธีที่จะสื่อและจูงใจ

บุคคลกลุ่มเป้าหมายภายนอกให้สนใจตำแหน่งว่างขององค์กร ได้แก่

2.1. จากการอาศัยการแนะนำ ทั้งการแนะนำจากบุคคลในองค์กร หรือจากบุคคลที่รู้จักกับผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มักใช้กับตำแหน่งงานที่ไม่สำคัญนัก เป็นต้น

- 2.2. จากหน่วยงานของรัฐ ซึ่งผู้สมัครไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ หน่วยงานของรัฐจะเป็นตัวกลางให้กับองค์การและบุคคลกลุ่มเป้าหมายได้พบกันโดยไม่คิดค่าบริการ คือ สำนักงานจัดหางาน
- 2.3. จากหน่วยงานของเอกชน สำหรับหน่วยงานของเอกชนผู้สมัครต้องเสียค่าบริการหรือค่าดำเนินการ
- 2.4. จากการประกาศตามสื่อหนังสือพิมพ์ เป็นวิธีที่นิยมมาก ซึ่งเราสามารถเห็นได้ตามหนังสือพิมพ์ทั่วไป
- 2.5. จากการประกาศตามสื่อวิทยุ มักใช้กับกรณีที่ต้องการบุคลากรในท้องถิ่น จะใช้สื่อหนังสือพิมพ์อาจกว้างเกินไป
- 2.6. จากการประกาศตามสื่อโทรทัศน์ เป็นวิธีที่เสียค่าใช้จ่ายสูงมาก องค์การเอกชน มักไม่นิยม หรือกระทำได้ในบางองค์การที่เกี่ยวข้องกับสื่อโทรทัศน์ เช่น ผู้ประกาศข่าว เป็นต้น
- 2.7. จากสื่อนิตยสารสิ่งพิมพ์เฉพาะกลุ่ม เช่น นิตยสารเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ องค์การหลายแห่งที่ต้องการเจ้าหน้าที่ทางด้านคอมพิวเตอร์อาจลงรับสมัครงานจากนิตยสารเหล่านี้ก็ได้
- 2.8. จากสถาบันการศึกษา การสรรหาผ่านสถาบันการศึกษานั้นยังขึ้นอยู่กับชื่อเสียงของสถาบันการศึกษา และชื่อเสียงของคณะหรือสาขาวิชานั้น ๆ ด้วย องค์การอาจไปรับสมัครงานเมื่อนักศึกษาใกล้จบการศึกษาหรืออาจสรรหาโดยลักษณะให้ทุนการศึกษาและมีข้อผูกพันกับองค์การต่อไปก็ได้
- 2.9. จากใบสมัครที่ส่งจดหมายเข้ามา ผู้สมัครภายนอกองค์การเมื่อสนใจเข้าทำงานกับองค์การอาจส่งเป็นจดหมายเข้ามา และเมื่อองค์การมีตำแหน่งงานว่างอาจพิจารณาจากใบสมัครที่ส่งมาก็ได้
- 2.10. จากใบสมัครที่ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง หากบริษัทมีชื่อเสียง ผู้สมัครมักเข้ามาเขียนใบสมัครทิ้งไว้ที่บริษัทด้วยตนเอง และเมื่อองค์การมีตำแหน่งงานว่างอาจพิจารณาจากใบสมัครที่ส่งมาก็ได้
- 2.11. จากการประมูลตัว มักเป็นตำแหน่งที่ต้องการผู้มีประสบการณ์หรือมีความชำนาญสูง จึงต้องซื้อตัวจากบริษัทอื่น ๆ
- 2.12. จากตลาดนัดแรงงาน หน่วยงานของเอกชนอาจรวมตัวกันขึ้นจัดตลาดนัดแรงงาน หรืออาจเป็นการจัดขึ้นตามนโยบายของรัฐก็ได้
- 2.13. จากการส่งเจ้าหน้าที่ออกแสวงหาตามแหล่งต่าง ๆ บางตำแหน่งงานหรือบางลักษณะงาน อาจให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้ออกแสวงหาบุคคลกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเองก็ได้

2.14. จากแรงงานที่อพยพมาจากต่างประเทศ แหล่งแรงงานภายนอกยังหมายความว่าความรวมถึงแรงงานจากต่างประเทศ ซึ่งโดยทั่วไปมักหมายถึงแรงงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าแรงงานในประเทศ เช่น พม่า ลาว เขมร เป็นต้น แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงกฎหมายแรงงานด้วย

2.15. จากองค์การการกุศล ศาสนา บางครั้งการสรรหา อาจได้จากองค์การการกุศลหรือองค์การทางศาสนา ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ขององค์การนั้นๆ กับองค์การการกุศล ศาสนา ต่างๆ ด้วย

2.16. จากการแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างองค์กร องค์กรที่เป็นพันธมิตรกัน อาจมีการแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ

2.17. จากการรับสมัครงานทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันเทคโนโลยีทางอินเทอร์เน็ตเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะมีความสะดวกและรวดเร็ว องค์กรหลายแห่งนิยมรับสมัครงานทางอินเทอร์เน็ตมากขึ้น

2.18. จากการแจกใบปลิว วิธีนี้มักจะใช้กับตำแหน่งงานที่ไม่สำคัญนัก หรือใช้กับกลุ่มคนที่มีการศึกษาไม่สูงนักก็ได้

ตารางที่ 3 แสดงข้อดีและข้อเสียของสื่อบางประเภท

ประเภทของสื่อ (Type of Media)	ข้อดี (Advantages)	ข้อเสีย (Disadvantages)	จะใช้เมื่อใด (When to use)
หนังสือพิมพ์ (Newspapers)	- หมดเวลาเร็ว - ขนาดการโฆษณา มีความยืดหยุ่น - เข้าถึงง่าย	- ผู้มุ่งหวังอาจละเอียดง่าย - พิจารณาเฉพาะกลุ่ม - คุณภาพการพิมพ์ไม่ดี - ไม่เฉพาะเจาะจง	เมื่อต้องการ จำกัดการสร หา
นิตยสาร (Magazines)	- ขาดความยืดหยุ่น - คุณภาพการพิมพ์ดี - ทาตำแหน่งอาชีพที่ดี - ได้รับความยาวนาน	- ไม่จำกัดการสรหาใน เขตเฉพาะ - มีเวลาโฆษณานาน	เมื่ออยู่ใน โปรแกรมการ สรหา
วิทยุและโทรทัศน์ (Radio and Television)	- ยากที่จะมองข้าม - เข้าถึงผู้สมัครได้ง่ายกว่า - หนังสือพิมพ์และนิตยสาร - กำหนดเขตได้ - ยืดหยุ่นได้ - มีผลมากกว่า	- ข้อความสั้น - ค่าใช้จ่ายสูง - ความสูญเสียจากการจ่ายสูง	เมื่อต้องการผล เร็วและกว้าง
จุดขาย(วัตถุประสงค์เสริม การขายที่จุดสรหา) (Point-of-purchase)	- สามารถเรียกความสนใจได้ - กระทำได้ทันที - ยืดหยุ่นได้	- จำกัดประโยชน์ - ผู้มุ่งหวังต้องไปหาผู้สรหา ในพื้นที่	อาจมีการจัด แสดง นิทรรศการ แรงงานที่ สำนักงาน หรือ ที่องค์การ

ที่มา (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 93)

ข้อดี-ข้อเสียของการสรรหาจากภายในองค์กร

ข้อดี

1. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ กล่าวคือบุคลากรที่ทำงานในองค์กรมานาน มีโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพ
2. เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร เนื่องจากเป็นการเลื่อนตำแหน่งหรือรับบุคลากรจากภายใน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อย
3. ประหยัดเวลาในการสอนงาน หรือแนะนำงาน เนื่องจากเป็นบุคลากรเดิม ฉะนั้นการสอนแนะนำงานจึงใช้เวลาน้อยกว่าบุคลากรที่รับมาจากภายนอก เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับองค์กรที่อยู่แล้ว
4. ระยะเวลาในการได้บุคลากรมักรวดเร็วกว่าการสรรหาจากภายนอกองค์กร เนื่องจากกระบวนการน้อยกว่า

ข้อเสีย

1. ส่งเสริมให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร การประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เนื่องจากบุคลากรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเดิมๆ ในองค์กรก็จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเดิมๆ ทำให้ความคิด การปฏิบัติตนต่างๆ ตลอดจนค่านิยมเป็นแบบเดิม เหมือนเช่นที่เคยปฏิบัติกันมา
2. โอกาสที่ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสม มีน้อยกว่าการสรรหาคนจากภายนอกองค์กร เนื่องจากมีตัวเลือกน้อยกว่า
3. ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในระดับล่างลงไป

ข้อดี-ข้อเสียของการสรรหาจากภายนอกองค์กร

ข้อดี

1. สร้างโอกาสในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และก่อให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ ทางธุรกิจ เนื่องจากองค์กรได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ วิชาการใหม่ๆ จาก บุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคคลในองค์กร
2. โอกาสที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีมากกว่า เนื่องจากมีตัวเลือกมากกว่า

3. แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากองค์การสามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกในจำนวนมากกว่าการสรรหาจากภายในองค์การ

ข้อเสีย

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์การ เนื่องจากมีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายคน ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน อุปกรณ์ เอกสาร และค่าใช้จ่ายผ่านสื่อต่างๆ
2. ทำให้เกิดผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์การ ซึ่งหวังความก้าวหน้าในองค์การ แต่องค์การกลับสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ แทนการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
3. ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน อาจเกิดความขัดแย้งของคลื่นลูกเก่าและคลื่นลูกใหม่ ทั้งในด้านบุคลิกภาพ ความคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน เป็นต้น จนอาจส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทรัพยากรด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำ ผู้วางแผนนโยบายการทำงาน อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดและความรุ่งเรืองขององค์การ ดังนั้นเมื่อองค์การต้องการตำแหน่งผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการสรรหาอย่างยิ่ง

แผนภาพที่ 13 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดหาทรัพยากรด้านการบริหารกับระบบการบริหารทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ของกิจการที่เป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โครงสร้างขององค์การในปัจจุบันและในอนาคตจะเป็นตัวกำหนดจำนวนและประเภทผู้บริหารที่ต้องการ ความต้องการเหล่านี้จะต้องพิจารณาควบคู่กับ “จำนวนผู้บริหารที่มีอยู่” (Management Inventory) จะต้องพิจารณาทั้งแหล่งผู้บริหารภายในและภายนอกและจะนำมาพิจารณาในการสรรหาคัดเลือก ต่อไป

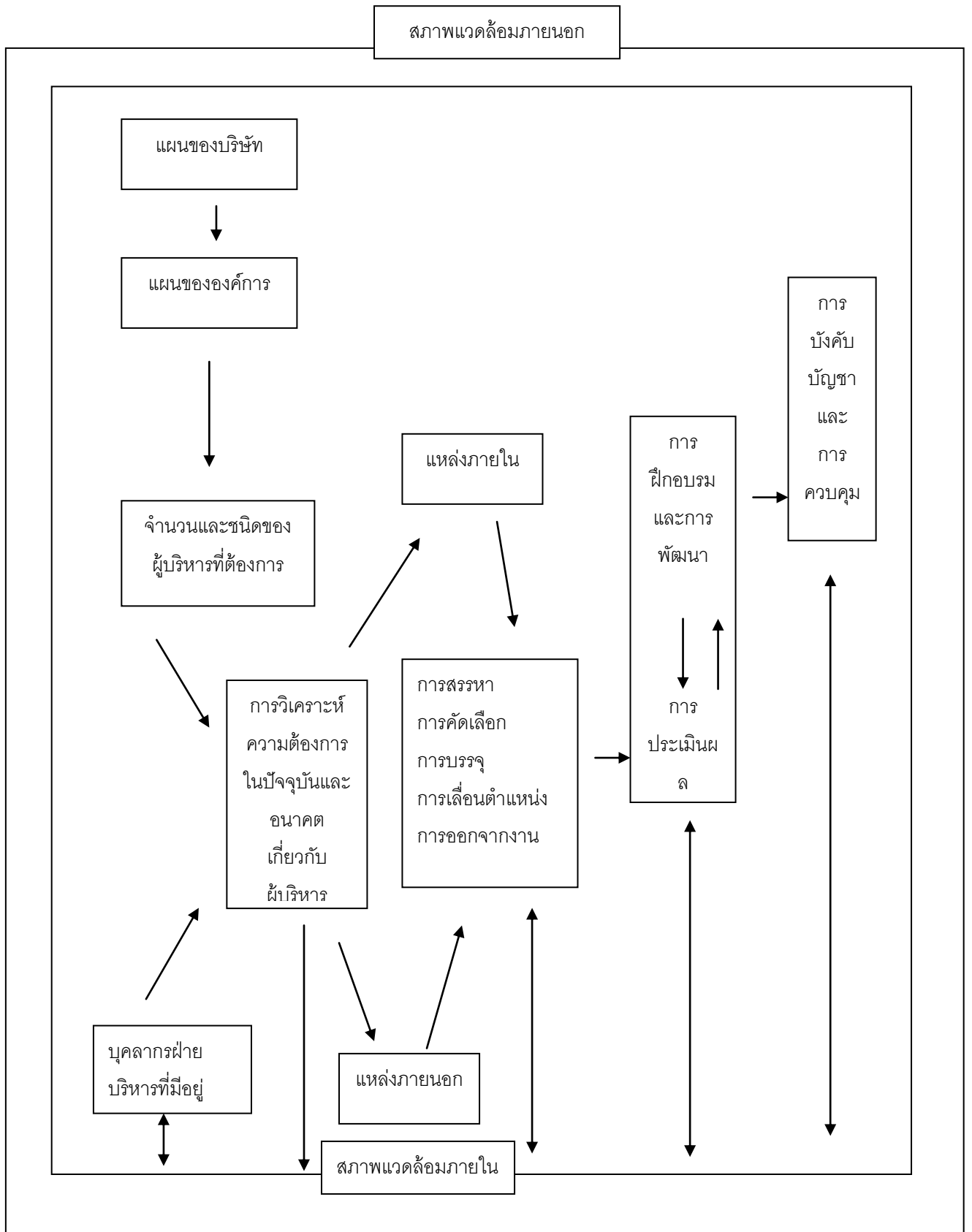
การจัดเตรียมบุคลากรด้านการบริหารอาจกระทำได้โดย จัดทำ “แผนภูมิอัตรากำลังที่มีอยู่” (Inventory Chart) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งบริหารต่างๆ และผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไป ดังแสดงในแผนภาพที่

ข้อดีของแผนภูมิอัตรากำลังคนที่มีอยู่

1. ช่วยให้ภาพกว้าง ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงานขององค์กร
2. ช่วยให้ง่ายแก่การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารที่มีความพร้อม
3. ช่วยแสดงให้เห็นอุปทานด้านกำลังผู้บริหารภายใน ในอนาคตโดยชี้ว่าใครควรจะได้รับการส่งเสริมใน 1 ปีหรือมากกว่า
4. ทำให้ทราบว่าใครใกล้เกษียณอายุ และจัดเตรียมแผนการบรรจุใหม่
5. ทำให้สามารถเตรียมแผนหรือโครงการสรรหาและฝึกอบรมเพื่อให้สอดคล้อง กับอุปทานด้านผู้บริหารในอนาคต
6. ทำให้สามารถเตรียมแผนการโยกย้ายได้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีจุดอ่อนด้วยความสามารถของผู้บริหาร
7. ผู้จัดการสามารถจัดแผนการพัฒนาอาชีพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

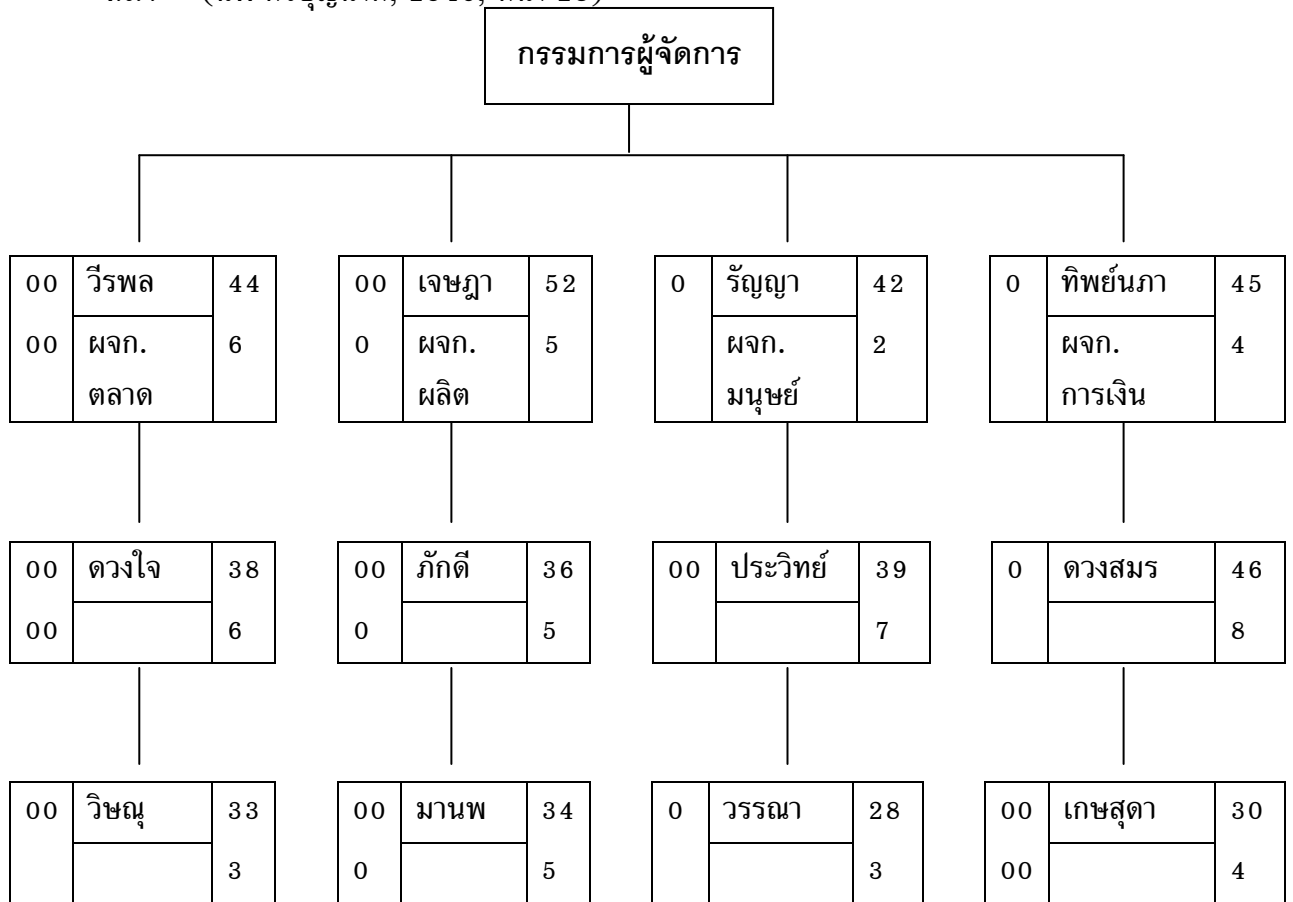
ข้อเสียของแผนภูมิอัตรากำลังคนที่มีอยู่

1. แผนภูมิไม่ได้แสดงให้เห็นตำแหน่งที่ผู้จัดการจะได้รับการแต่งตั้งขึ้นไปตามตำแหน่ง
2. ข้อมูลในแผนภูมียังมีไม่มากพอที่จะวัดศักยภาพของเอกบุคคล จึงจำเป็นที่จะต้องใช้บันทึกประวัติการทำงาน ทักษะ และข้อมูลอื่น ๆ ของบุคลากรประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วย
3. เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและความพยายามในการทำให้แผนภูมิทันสมัยอยู่เสมอ
4. อาจเกิดความลังเลใจให้แก่ผู้บริหารในการทำให้แผนภูมิเกิดความสมบูรณ์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารอาจเกิดความกลัวว่าตนจะสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถให้แก่หน่วยงานหรือฝ่ายอื่น ๆ ถ้ามีการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง



รูปภาพที่ 13 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหาร (พิจารณาเชิงระบบ)

ที่มา (นพ ศรีบุญนาค, 2546, หน้า 28)



หมายเหตุ

0
0
0
0

สามารถแต่งตั้งได้ทันที

0

น่าพอใจแต่ยังไม่ควรแต่งตั้ง

0
0
0

แต่งตั้งได้ภายใน 1 ปี

*

ยังไม่เหมาะสม

0
0

มีศักยภาพที่จะได้รับการแต่งตั้ง

4
8
6

อายุ
จำนวนปีที่
ทำงาน

รูปภาพที่ 14 แสดงแผนภูมิอัตรากำลังทรัพยากรระดับบริหารที่มีอยู่

ที่มา (นพ ศรีบุญนาท, 2546, หน้า 32)

จำนวนและประเภทของผู้จัดการที่ต้องการ

จำนวนและประเภทของผู้จัดการที่จำเป็นต้องมีในกิจการอย่างหนึ่งนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนในโครงสร้างขององค์กร แผนการขยายตัวขององค์กรและอัตราการเข้าออกของบุคลากรระดับบริหาร และสัดส่วนระหว่างจำนวนผู้จัดการและจำนวนพนักงานซึ่งไม่ได้เป็นไปตามกฎของสัดส่วนใดๆ

อัตราของการแต่งตั้งบุคลากรประจำปีในตำแหน่งทางการบริหารอาจจะกำหนดขึ้นโดยการตรวจสอบจากประสบการณ์ในอดีต และการคาดการณ์อายุในการเกษียณ การหยุดงาน และการออกจากงาน ตลอดจนความต้องการขององค์กรอื่นๆ

แม้ว่าการกำหนดจำนวนผู้จัดการตามความต้องการขององค์กรจะยังเป็นปัญหาอยู่แต่การที่เราพิจารณาข้อกำหนดของคุณสมบัติผู้ที่จะเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งทางการบริหาร (Position requirement) นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่จะช่วยให้เราสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้จัดการที่เหมาะสมกับตำแหน่งได้

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 4

การสรรหา หมายถึง กระบวนการการดำเนินการโดยเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อค้นหาหรือแสวงหาและจงใจ “บุคคลกลุ่มเป้าหมาย” ให้สนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์กรของเรา ซึ่งบุคคลกลุ่มเป้าหมายนั้น หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรจะได้ดำเนินการกระบวนการคัดเลือกต่อไป ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบและควรนำมาพิจารณาในการสรรหาคัดเลือก ได้แก่ (1) ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน (2) แหล่งที่มาของบุคลากร (3) ความยุติธรรม (4) มาตรฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน (5) ตลาดอาชีพหรือตลาดแรงงาน แนวคิดในการสรรหา มี 2 ลักษณะคือ (1) แนวคิดเชิงรุก (2) แนวคิดเชิงรับ สำหรับกระบวนการสรรหาประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆคือ (1) การกำหนดลักษณะงานแต่ละตำแหน่งและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การเลือกเทคนิควิธีการสรรหา (3) การพิจารณาสร้างรายละเอียดเพื่อจงใจ และ (4) การดำเนินการสรรหา การสรรหาจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ตามแหล่งที่มาของบุคลากรคือ (1) สรรหาจากภายในองค์กรซึ่งจะเป็นลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายตำแหน่งนั่นเอง (2) สรรหาจากภายนอกองค์กร มีหลายวิธี เช่น การประกาศตามสื่อหรือการสรรหาจากสถาบันการศึกษา เป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. การสรรหาหมายความว่าอย่างไร ทำเพื่อวัตถุประสงค์ใด
2. ปัจจัยหลัก ๆ ที่มีผลกระทบต่อการสรรหามีอะไรบ้าง อธิบาย
3. แนวคิดในการสรรหาแบบเชิงรุก แตกต่างกันอย่างใด อธิบายข้อดี-ข้อเสีย
4. อธิบายกระบวนการสรรหาว่ามีวิธีการอย่างไร
5. เทคนิควิธีการสรรหาแบบเชิงรุกมีอะไรบ้าง ยกตัวอย่าง
6. เทคนิควิธีการสรรหาแบบเชิงรับมีอะไรบ้าง ยกตัวอย่าง
7. แหล่งสรรหาคูหากร สรรหาจากแหล่งใดได้บ้าง
8. เทคนิควิธีการสรรหาจากภายใน มีวิธีการใดได้บ้าง พร้อมทั้งบอกข้อดี-ข้อเสีย
9. เทคนิควิธีการสรรหาจากภายนอก มีวิธีการใดได้บ้าง พร้อมทั้งบอกข้อดี-ข้อเสีย
10. อธิบายหลักการทำแผนภูมิอัตรากำลังคน พร้อมทั้งข้อดี-ข้อเสีย

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1. ณีภูษพันธ์ เขจรนนท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. ดนัย เทียนพุด. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล: การกิจที่ทำท่าย.
กรุงเทพฯ: บู้คแบงก์.
3. นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน.
กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
4. บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น
(1977).
5. เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. อุดรธานี: แม่
ละมุลการพิมพ์.
6. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อ
เสริมกรุงเทพ.
7. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพฯ: สุภา.
8. สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม
และไซเท็กซ์.
9. เสนาะ ตีเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรง
พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.