

การพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต
กรณีศึกษา บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค

นางสาวปัทมาพร ดวงวิเชียร

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2552

DEVELOPMENT OF RECRUITMENT MANUAL OF
PRODUCTION SUPERVISOR POSITION
A CASE STUDY OF AN ELECTRONIC PART MANUFACTURING COMPANY
IN HI-TECH INDUSTRIAL ESTATE

Ms. Pattamaporn Doungwichian

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2009

หัวข้อสารนิพนธ์

การพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างาน
แผนกผลิต กรณีศึกษา บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค

โดย

นางสาวปัทมาพร ดวงวิเชียร

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์)

..... ประธานคณะกรรมการหลักสูตร
(ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน)

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล)

วันที่.....เดือน.....ปี.....

ปัทมาพร ดวงวิเชียร : การพัฒนาคู่มือการสร้าหบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างาน
แผนกผลิต กรณีศึกษา บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค.
อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์, 70 หน้า.

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาคู่มือการสร้าหบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาคู่มือการสร้าหบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต และใช้เป็นข้อเสนอแนะ แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขด้านการสร้าหบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

ผลการศึกษา พบว่า นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรมีผลต่อวิธีการสร้าหและการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต กระบวนการในการสร้าหบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจน และปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคนประจำปีและควรมีการดำเนินการทบทวนแผนทุก ๆ 6 เดือน การวางแผนในการสร้าหบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตควรจะต้องใช้วิธีการจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด

บัณฑิตวิทยาลัย
สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

PATTAMAPORN DOUNGWICHIAN : DEVELOPMENT OF RECRUITMENT
MANUAL OF PRODUCTION SUPERVISOR POSITION : A CASE STUDY OF
AN ELECTRONIC PART MANUFACTURING COMPANY IN HI-TECH
INDUSTRIAL ESTATE. ADVISOR : MRS. NUTTAKARN SUWANPATIKORN,
70 PP.

The study aims to develop recruitment manual of production supervisor position, a case study of an electronic part manufacturing company in Hi-Tech industrial estate. The objectives are to study the process in obtaining recruitment manual of production supervisor position, and to suggest a guideline for improvement of its manual.

The findings of this study are as the following. Organizational policy and strategy are affected the recruitment process and job specification of production supervisor position. Recruitment process must be clearly defined and must be quickly and accurately operated. Annual manpower plan must be conducted. The plan must be revised every 6 months. The recruitment plan of the production supervisor position should be arranged from both external and internal organization in order to acquire the most suitable candidate for this position.

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Year 2009

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการศึกษามาโดยตลอด จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ท่านผู้จัดการแผนกบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากรของบริษัท ทั้ง 4 บริษัท ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล เอกสารต่าง ๆ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลประกอบการศึกษา ทำให้การศึกษารั้งนี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และเพื่อน ๆ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

ปัทมาพร ดวงวิเชียร



สารบัญ

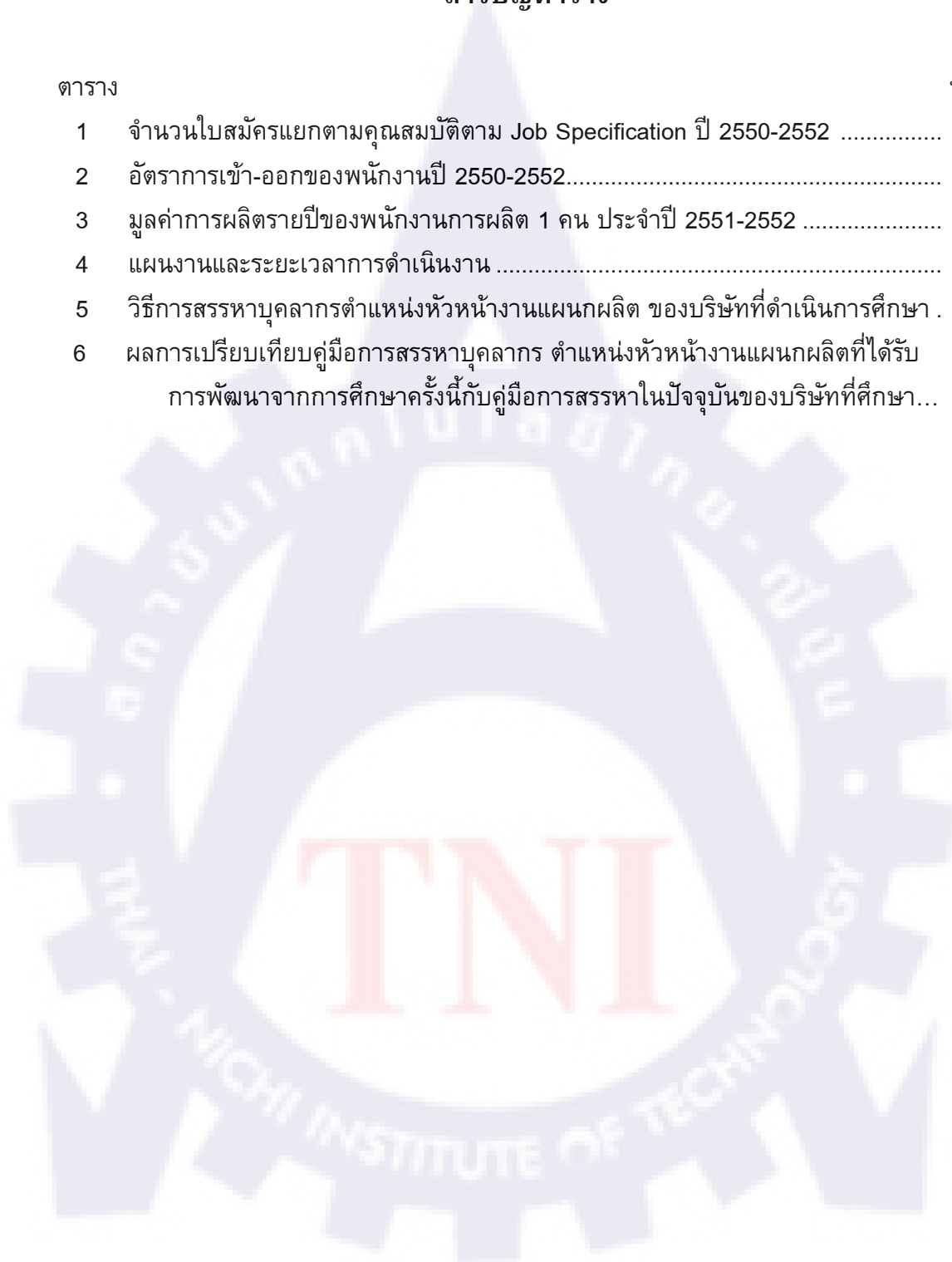
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	7
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
หลักการพื้นฐาน	8
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างาน	
แผนการผลิต	9
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
3 วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์.....	30
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
ขั้นตอนในการศึกษา	31
การวิเคราะห์ข้อมูล	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
ผลการวิเคราะห์.....	33
คู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต	41
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	49
สรุปผล.....	49
อภิปรายผล	54
ข้อเสนอแนะ.....	58
ประโยชน์ที่ได้จากการทำสารนิพนธ์	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	65
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling).....	66
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	70

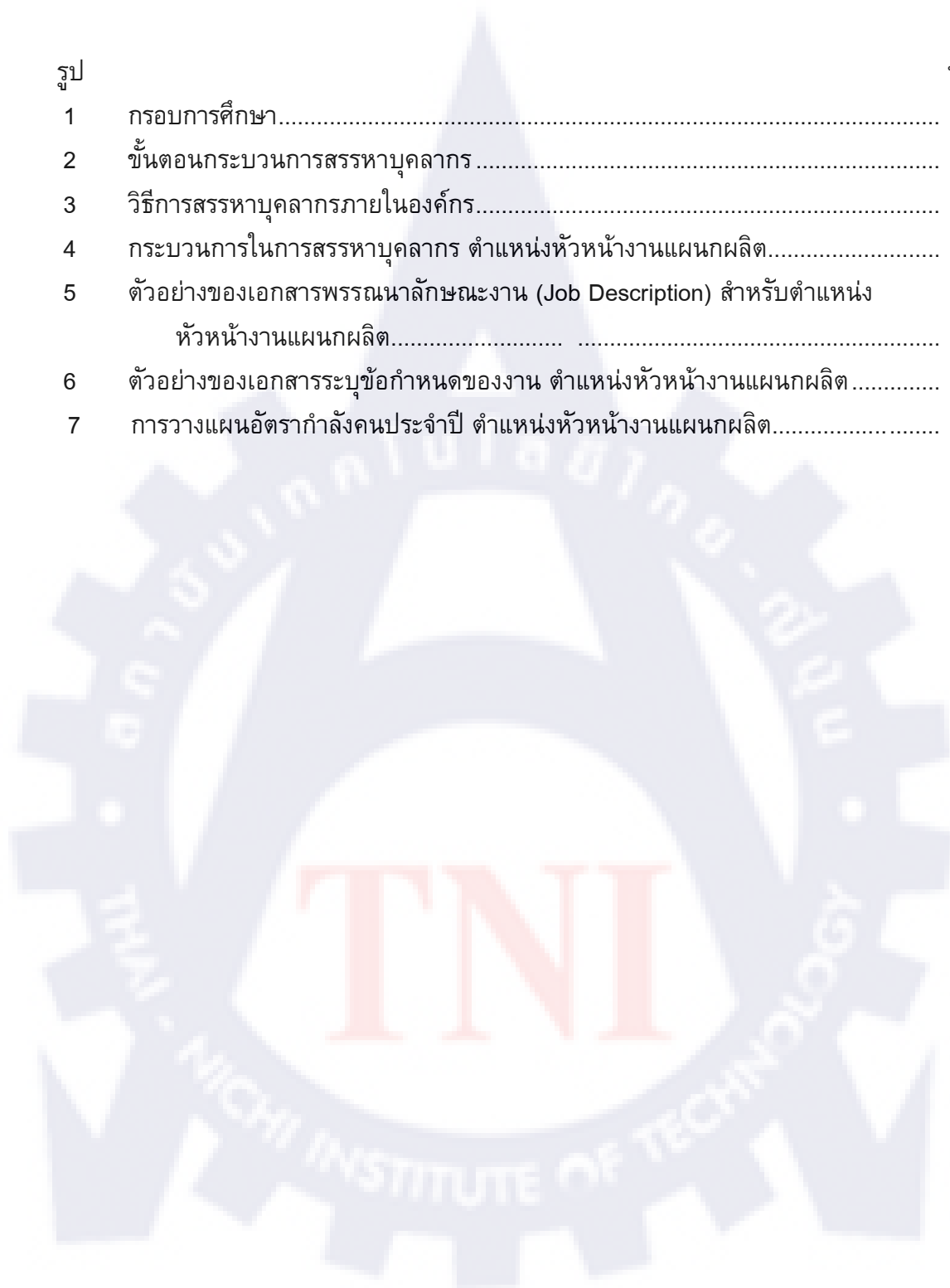
สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนใบสมัครแยกตามคุณสมบัติตาม Job Specification ปี 2550-2552	2
2 อัตราการเข้า-ออกของพนักงานปี 2550-2552.....	3
3 มูลค่าการผลิตรายปีของพนักงานการผลิต 1 คน ประจำปี 2551-2552	3
4 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	7
5 วิธีการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ของบริษัทที่ดำเนินการศึกษา .	37
6 ผลการเปรียบเทียบคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ได้รับ การพัฒนาจากการศึกษาครั้งนี้กับคู่มือการสรรหาในปัจจุบันของบริษัทที่ศึกษา...	54



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบการศึกษา.....	5
2	ขั้นตอนกระบวนการสรรหาบุคลากร	14
3	วิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร.....	16
4	กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต.....	36
5	ตัวอย่างของเอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) สำหรับตำแหน่ง หัวหน้างานแผนกผลิต.....	42
6	ตัวอย่างของเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต.....	43
7	การวางแผนอัตรากำลังคนประจำปี ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต.....	51



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์กรต่างๆ หน่วยงานสรรหาบุคลากรนับเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ หน่วยงานหนึ่งในองค์กร ซึ่งบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่บริษัทหนึ่งๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัทฯ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรงตาม คุณสมบัติที่องค์กรต้องการ นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีความร่วมมือร่วมใจและทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การสรรหาบุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หากบริษัท หรือองค์กรใดไม่สามารถดึงดูดบุคคล ที่มีทั้งความเก่งและความดีเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้แล้ว บริษัท หรือองค์กรนั้นไม่อาจมี ทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ที่ดีเลิศตามที่ปรารถนาได้

สภาพปัญหาปัจจุบันขององค์กรที่เข้าไปทำการศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค เป็นสถานประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ ประเภทผลิตชิ้นส่วนประกอบคอมพิวเตอร์ ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีพนักงานจำนวน 550 คน พบว่า การสรรหา บุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตซึ่งพนักงานในตำแหน่งนี้มีจำนวน 15 คน (ประมาณ ร้อยละ 3 ของพนักงานทั้งหมด) เป็นการสรรหากลุ่มบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญในการบริหาร จัดการการผลิตให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นยังไม่สามารถดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการสรรหาที่ปฏิบัติตามคู่มือการสรรหาของบริษัท มีอยู่ แต่คู่มือ นั้น เป็นการสรรหาในภาพรวมที่ไม่ได้แยกย่อยถึงระดับตำแหน่งงาน โดยเฉพาะตำแหน่งงาน หัวหน้างานแผนกผลิต ซึ่งตำแหน่งนี้จำเป็นต้องมีการระบุศักยภาพ หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่ง ว่าสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งที่ชัดเจน

ส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา อาทิ

1. การสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตนั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความสามารถได้ตามความต้องการที่ระบุไว้ในใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และมี คุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) ตามที่บริษัทต้องการ จากสถิติในปี 2551 และ ครั้งปี 2552 พบว่า มีใบสมัครงานในตำแหน่งนี้จำนวน 50 ใบสมัคร จากจำนวนที่ประกาศรับ จำนวน 3 คน และพบว่ามีเพียง 10 คนที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับตำแหน่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนใบสมัครแยกตามคุณสมบัติตาม Job Specification ปี 2550-2552

รายการ	ปี		
	2550	2551	2552 (ครึ่งปี)
จำนวนพนักงานตำแหน่งหัวหน้างาน แผนกผลิตที่คงอยู่ (คน)	20	17	15
จำนวนพนักงานตำแหน่งหัวหน้างาน แผนกผลิตที่ลาออก (คน)	3	2	0
จำนวนใบสมัครทั้งหมดที่มีผู้สมัคร สนใจสมัครงานกับบริษัทฯ	50	35	0
จำนวนใบสมัครที่คุณสมบัติของ ผู้สมัครตรงตาม Job Specification	10	5	0
จำนวนใบสมัครที่คุณสมบัติของ ผู้สมัครไม่ตรงตรงตาม Job Specification	40	30	0

2. หน่วยงานสรรหาไม่ทราบระดับศักยภาพของพนักงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ทำให้การสรรหามุ่งเน้นการสัมภาษณ์ทั่วๆ ไป (Interview-Based Recruitment) แทนที่จะมุ่งเน้นทักษะความสามารถ (Competency-Based Recruitment)

3. บริษัทต้องสูญเสียงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานในกลุ่มนี้ก่อนเริ่มงาน 11,500 บาท/คน (ผู้จัดการแผนกการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร. 2552)

4. พนักงานในตำแหน่งนี้มีอัตราการเข้าออกสูง ทำให้บริษัทฯ สูญเสียงบประมาณในการสรรหา จากสถิติในปี 2550 – 2551 และปี 2552 (ครึ่งปี) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 อัตราการเข้า-ออกของพนักงานปี 2550-2552

รายการ	ปี		
	2550	2551	2552 (ครึ่งปี)
จำนวนพนักงานตำแหน่งหัวหน้างาน แผนกผลิตเฉลี่ยทั้งปี (คน)	20	17	15
จำนวนพนักงานตำแหน่งหัวหน้างาน แผนกผลิตที่ลาออกระหว่างปี (คน)	3	2	0
จำนวนพนักงานตำแหน่งหัวหน้างาน แผนกผลิตที่เข้าทำงานระหว่างปี (คน)	0	0	0
อัตราการการหมุนเวียนของพนักงาน (ร้อยละ)	10.53	8.16	0

5. เมื่อพิจารณาผลการดำเนินการในภาพรวมขององค์กร 2 ปีล่าสุด พบว่า บริษัทมีมูลค่ากระบวนการผลิตของบริษัทฯ มีแนวโน้มลดลง ดังนี้

ตารางที่ 3 มูลค่าการผลิตรายปีของพนักงานการผลิต 1 คน ประจำปี 2551-2552

รายการ	2550	2551
มูลค่าการผลิตรายปีพนักงานการผลิต 1 คน	853,107,566/879 (คน) 970,543 บาท	941,945,090/813 (คน) 1,158,604 บาท

จากปัญหาจากการไม่มีคู่มือการสรรหาที่แยกย่อยสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมา อีกทั้งการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตได้เพียงระดับใกล้เคียงตามใบพรรณนาลักษณะงาน และตามข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานเท่านั้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจดำเนินการศึกษาปัญหาการสรรหาที่มีมูลเหตุจากความไม่ชัดเจนหรือขาดรายละเอียดของคู่มือสรรหา เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ของบริษัทฯ นี้ ซึ่งคาดว่าจะใช้เป็นคู่มือการสรรหาที่นำไปสู่การสรรหาที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาทั้งหมดดังที่กล่าวมาด้วย

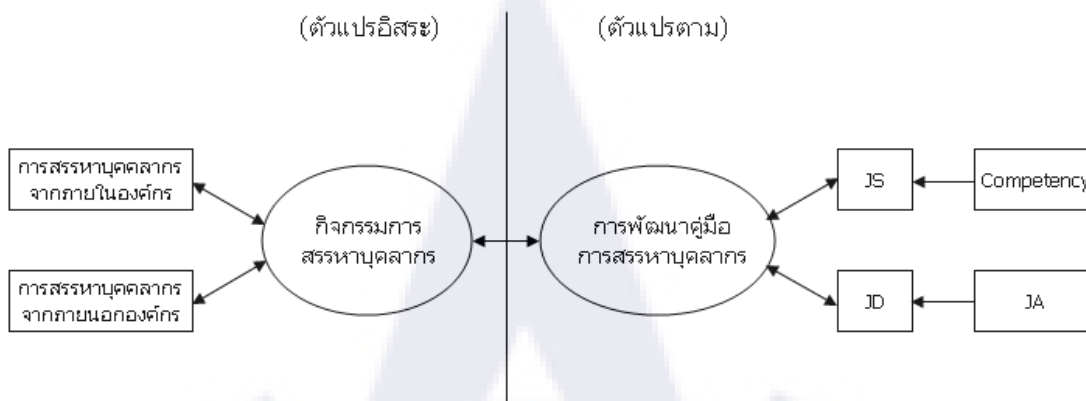
วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตโดยการพัฒนาคู่มือการสรรหา
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรฉบับใหม่ สำหรับการสรรหาตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตให้เกิดประสิทธิภาพและความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและอนาคตต่อไป

ขอบเขตของการศึกษา

1. การศึกษาการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้จัดการแผนกบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายจ้างในการดูแลด้านการสรรหาบุคลากร จากองค์กรธุรกิจ จำนวน 4 บริษัทๆ ละ 1 คน ที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค
3. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการศึกษาค้างนี้ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)
 - 3.1 ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ที่ดูแลในงานสรรหาว่าจ้างจากโรงงานที่ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จำนวน 4 บริษัทๆ ละ 1 ท่าน
 - 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
 - 3.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กิจกรรมการสรรหาบุคลากร ซึ่งได้มาจากกิจกรรมการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร และกิจกรรมการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร
 - 3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากร ซึ่งได้มาจาก Job Specification โดยนำ Competency มาร่วมพิจารณา และ Job Description โดยการนำ Job Analysis มาพิจารณาด้วย

กรอบการศึกษา



รูปที่ 1 กรอบการศึกษา

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยทำการค้นคว้า รวบรวม และเรียบเรียงจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการสรรหา

2. ศึกษาด้วยวิธีการศึกษาข้อมูลองค์การ

2.1 โดยการวิเคราะห์คู่มือการสรรหาในปัจจุบันมีจุดอ่อน จุดแข็ง และมีอุปสรรคต่อการใช้งานอย่างไร และนำไปสู่ปัญหาในการสรรหา และปัญหาที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันอย่างไร

2.2 โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้จัดการแผนกบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายจ้างในการดูแลด้านการสรรหาบุคลากร ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นธุรกิจธุรกิจประเภทเดียวกันกับบริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคจำนวน 4 บริษัทๆ ละ 1 คน รวมทั้งหมด 4 คน และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เกี่ยวกับนโยบายกระบวนการ การวางแผนการสรรหา วิธีการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ช่องทางในการสรรหา ค่าใช้จ่ายในการสรรหา และผลที่ได้รับจากการสรรหา ซึ่งได้แก่ทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงาน แผนรองรับหากไม่สามารถสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตได้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสมและนำไปปรับใช้ในการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบกับ ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลจากการศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และทฤษฎีในการสรรหาและศึกษากระบวนการในการสรรหาบุคลากร อีกทั้งปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตมาดำเนินการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

4. ปรับปรุงคู่มือการสรรหาเพื่อให้ได้คู่มือที่กำหนดเป็นคุณสมบัติของพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ที่มีองค์ประกอบของ Knowledge, Skill, and Abilities : KSA) ตามตำแหน่ง และนำไปปรับปรุงข้อกำหนดย่อยของเอกสาร Job Analysis, Job Specification, Job Description, Competency

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บริษัทได้ทราบถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาของการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

2. บริษัทได้คู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตฉบับใหม่ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงวิธีการประเมินความรู้ ความสามารถ เพื่อสรรหาบุคลากรตำแหน่งพนักงานแผนกผลิตพร้อมทั้งสามารถค้นหาและเพิ่มวิธีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน และมีแผนสำรองกรณีที่ไม่สามารถสรรหาได้ตรงตามที่ต้องการ

แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 4 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ลำดับที่	รายละเอียดการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน				
		ม.ย. 52	ก.ค. – ส.ค. 52	ก.ย. – ต.ค. 52	พ.ย. – ธ.ค. 52	ม.ค. 53
1	ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี ในการสรรหาบุคลากร	↔				
2	สำรวจปัญหา ด้านการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ในปัจจุบันของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค		↔			
3	ศึกษาวิธีการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้จัดการแผนกบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายจ้าง ในการดูแลด้านการสรรหาบุคลากรในบริษัท ที่ดำเนินธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นธุรกิจธุรกิจประเภทเดียวกันกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จำนวน 4 บริษัท จำนวน 4 คน			↔		
4	วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบกับ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี ในการสรรหาบุคลากร จากนั้นดำเนินการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต				↔	
5	เพื่อพัฒนา คู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตฉบับใหม่เพิ่มเติม โดยการแยกย่อยออกจากฉบับรวม				↔	



บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

องค์กรเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ และในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้เป็นอย่างมาก และในการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสพการณ์ ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน เข้ามาเพื่อปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่ดี ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสรรหาและคัดเลือกที่ดีนั้น ไม่เพียงแต่จะเป็นการหาคนได้ตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ แต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดียังสามารถทำให้องค์กรได้รับโอกาสที่เหนือคู่แข่งขึ้นเนื่องจากบุคลากรที่ได้มานั้นสามารถมาพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปอีกด้วย อีกทั้งยังช่วยลดภาระต้นทุนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ภาระการฝึกอบรมบุคลากรที่องค์กรไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ และการสูญเสียที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดเนื่องจากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ เข้ามาทำงานเป็นต้น (เพ็ญศรี วายวานนท์. 2533) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิธีการและขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรที่เป็นระบบ และมีการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากร เพื่อให้การสรรหาบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งในการศึกษานี้จะดำเนินการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งของหัวหน้างานแผนกผลิต เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวนี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยองค์กรในการควบคุมการดำเนินการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นอีกแรงขับเคลื่อนหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และองค์กรต้องพยายามสกัดกั้นระบบเส้นสาย ซึ่งหากมีระบบนี้ขึ้นมา อาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ก็คือ บุคลากรที่ได้มาไม่เหมาะสมกับคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ เนื่องจากใช้ฝีมือในการสรรหาบุคลากรที่ไม่เหมาะสม

จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ในแต่ละองค์กรจึงมีหลักเกณฑ์ วิธีการ และคู่มือในการสรรหาที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร สภาพการจ้าง และการวางแผนกำลังคนขององค์กรนั้นๆ และในความแตกต่างของแต่ละองค์กรนี้ก็ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรแตกต่างกันด้วยเช่นกัน และปัญหาที่เกิดจากการสรรหาบุคลากรก็จะมีทั้งที่เหมือน และแตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน

การสรรหาบุคลากรนั้นมียุคความรู้มากมาย ทั้งที่มีมานานแล้ว และงานวิจัยใหม่ๆ สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาในเรื่องของการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตขององค์กรธุรกิจ โดยศึกษาว่าองค์กรธุรกิจนั้นมีหลักการ นโยบาย

และกระบวนการในการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต มีปัจจัยใดที่มีผลต่อการพัฒนาฝีมือการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตขององค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กร รวมไปถึงการศึกษแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

ความหมายของการสรรหาบุคลากร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรไว้หลายท่านซึ่งแตกต่างกันดังต่อไปนี้

Edwin B. Flippo (1984) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) คือ กระบวนการเสาะหาบุคลากร และจงใจให้บุคคลนั้นๆ เข้ามาสมัครงานในหน่วยงาน การสรรหาจึงเป็นกระบวนการที่เริ่มขึ้นหลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่งานใด กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการในทางบวก (Positive) เพราะยึดหลักการว่าจะต้องทำให้คนมาสมัครงานจำนวนมากว่าตำแหน่งที่มีอยู่ เพื่อจะได้คัดเลือกบุคลากร (Selection) เฉพาะคนที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งเป็นกระบวนการในทางลบ (Negative) เพราะการคัดเลือกบุคลากร คือการคัดคนที่มีสมัครจำนวนมากออกไปจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ

Davis K. (1985) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการค้นหาและมุ่งจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเพื่อจุดประสงค์ในการจ้างงาน

สมาน รังสิโยภษณ์ (2535) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการเลือกสรรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้อ้างอิงคัดเลือก การเสาะหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน

การสรรหาบุคลากรจึงนับเป็นกิจกรรมในกระบวนการของการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจงใจให้บุคลากรเข้ามาสมัครงาน และค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้ทันต่อระยะเวลาที่องค์กรต้องการ และให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังคนประจำปี ที่ได้จัดทำไว้

หลักการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหาบุคลากร คือ การหาคนดี มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยวิธีที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และได้มาตรฐาน

ซึ่งโดยทั่วไปการดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของระบบ 2 ระบบ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2528) ได้แก่

1. ระบบคุณธรรม (Merit System)

เป็นระบบที่นิยมใช้แพร่หลายในการบริหารงานบุคคลในประเทศต่างๆ และเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน เนื่องจากการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน โดยการสอบแข่งขันจากบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ สารสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมี 4 ประการ คือ

1.1 หลักความสามารถ (Competency) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมุ่งพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก โดยการสอบแข่งขันเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ต้องใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากผู้มีความรู้ ความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

1.2 หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้มาสมัคร และสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกได้ โดยไม่มีการจำกัดเพศ ศาสนา และฐานะ ไม่มีการเลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคล ผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ย่อมมีสิทธิ์ และโอกาสเท่ากัน

1.3 ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of Tenure) เป็นหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้ถูกออกจากงานโดยปราศจากเหตุผลอันสมควร หรือด้วยเหตุผลทางการเมืองเป็นการป้องกันมิให้ถูกกลั่นแกล้ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีที่สุด

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การป้องกันไม่ให้อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซง ในการดำเนินงานของข้าราชการประจำและป้องกันไม่ให้ข้าราชการประจำใช้อำนาจหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ทางการเมืองด้วย วัตถุประสงค์ที่แท้จริง คือ ต้องการแยกการเมืองออกจากงานประจำ ไม่ต้องการให้นักการเมืองก้าวล้ำรบกวนข้าราชการประจำ นอกจากนั้นยังไม่ต้องการให้ข้าราชการประจำถูกผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เพื่อให้เกิดความมั่นคงและมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่

2. ระบบอุปถัมภ์ (Spoil System)

เป็นระบบที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรมมีลักษณะที่สำคัญ คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคคลไม่ได้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ แต่ใช้ความเชื่อถือไว้วางใจ ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก การบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอนกระทำตามความพึงพอใจของผู้มีอำนาจ ไม่มีหลักเกณฑ์ระเบียบแบบแผนที่แน่ชัด ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานขาดความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากการสรรหาทั้ง 2 ระบบจะเห็นได้ว่าระบบคุณธรรมนั้นมีหลักที่ดี ยุติธรรม เอื้อต่อการบริหารงานบุคคลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นหลักประกันให้กับหน่วยงานว่าจะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ และเป็นหลักประกันต่อบุคลากรผู้ทำงานว่าจะมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน

แม้ว่าระบบอุปถัมภ์จะมีความหมายทั่วๆ ไปในทางไม่ค่อยดีนัก ก็ยังมีการบริหารงานบุคคลบางหน่วยงานยังคงใช้ระบบนี้อยู่ เพราะบางตำแหน่งไม่สามารถบรรจุคนตามระบบคุณธรรมได้ ดังเช่นตำแหน่งเกี่ยวกับการเงิน ด้านบัญชี หรือตำแหน่งที่หาบุคลากรมาทำงานได้ยาก ดังนั้นระบบอุปถัมภ์จึงไม่ได้เลวร้ายไปเสียทุกอย่าง ถ้าหากนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์โดยการส่งเสริมสร้างกับระบบคุณธรรม ก็จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นโยบายการสรรหา

Felix (1959) ได้แบ่งนโยบายการสรรหาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. นโยบายแบบเปิด (Open Career System or Opened Door Policy) ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้คือ

1.1 ปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามาสมัครงานโดยเสมอภาพ

1.2 เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์กรเปิดทำการ ไม่ว่าขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

1.3 เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าจะต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำที่สุดก่อน สามารถเริ่มทำงานในขั้นสูงเลยก็ได้

1.4 เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานมาสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้

1.5 เปิดโอกาสให้บุคคลที่ทำงานได้โดยย้ายสับเปลี่ยนเข้าออกงานได้ เพราะไม่ได้จำกัดว่าบุคคลจะต้องเข้ามาทำงานครั้งแรกในตำแหน่งขั้นต่ำก่อน ระบบนี้ยอมรับประสบการณ์และความชำนาญงานของบุคคลด้วย บุคคลที่ทำงานในวงธุรกิจแห่งหนึ่งมาเป็นเวลานาน เมื่อคิดสมัครเข้าทำงานในอีกแห่งหนึ่งก็จะไม่เสียเปรียบ เพราะมีโอกาสเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม

2. นโยบายแบบปิด (Closed Career System or Closed Door Policy) ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

2.1 การสรรหาบุคลากร จะเปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับชั้นต่ำก่อน แล้วเลื่อนขึ้นไปตามระดับสูงต่อไป

2.2 กำหนดคุณสมบัติที่แน่นอนไว้ โดยไม่พิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญ นโยบายข้อนี้ เน้นถึงความต้องการผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยมาใหม่ ๆ ผู้ที่มาสสมัครส่วนใหญ่จะมีอายุน้อย และมีความประสงค์ที่จะทำงานตลอดไป

2.3 การเปิดรับสมัครบุคลากรจะกำหนดเวลาไว้แน่นอน หรือจะปิดเฉพาะเมื่อมีตำแหน่งว่างเท่านั้น

2.4 ไม่เปิดโอกาสในการรับบุคลากรเข้าทำงานในระดับสูงเลยทีเดียว โอกาสการย้ายเข้า-ออก ไม่ค่อยมี ผู้ที่ปฏิบัติอยู่แล้วก็ไม่อยากย้ายออก เพราะเสียเปรียบที่ต้องเข้ามาเริ่มจากตำแหน่งงานขั้นต่ำก่อน ทั้งเสียเปรียบเรื่องอายุการทำงานอีกด้วย

ประเทศไทยมีการสรรหาในลักษณะผสมทั้ง 2 แบบ บางตำแหน่งสรรหาจากบุคคลที่มีคุณสมบัติ และเพิ่งสำเร็จการศึกษา ส่วนบางตำแหน่งนอกจากดูคุณสมบัติแล้ว ยังดูประสบการณ์อีกด้วย ขึ้นอยู่กับนโยบายในการสรรหาว่าต้องการผู้ปฏิบัติงานแบบใด (ช่อทิพย์ นรเศรษฐกุล. 2539)

วรารณ รัชตะวรรณ (2541) ได้กล่าวถึงข้อกำหนดในการสรรหาที่ควรจะนำมาพิจารณาดังนี้

1. นโยบายขององค์กรในการสรรหา จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงนโยบายย่อยขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลด้วยได้แก่

1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายใน ในบางองค์กรจะมีนโยบายที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานในองค์กรได้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานที่อยู่ภายในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอก ในขณะที่องค์กรมีนโยบายที่จะสนับสนุนบุคคลภายในองค์กรโดยให้โอกาสคนในองค์กรมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างก่อน แต่ในขณะเดียวกันบางองค์กรมีนโยบายที่ต้องการรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง เพื่อต้องการบุคคล ที่มีแนวคิดใหม่ๆ มีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากบุคคลภายในองค์กรเข้ามาทำงานในองค์กร

1.3 นโยบายในเรื่องของค่าตอบแทน มีอยู่บ่อยครั้งที่นโยบายค่าตอบแทนขององค์กรเป็นข้อจำกัดในการที่จะสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะถ้าองค์กร

กำหนดค่าตอบแทนพนักงานน้อยเกินไป โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ แล้วเห็นความแตกต่างของค่าตอบแทนได้อย่างชัดเจนแล้ว องค์กรที่ให้ค่าตอบแทนน้อยกว่า ก็ย่อมจะเสียโอกาสที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาสมัครงาน เพราะผู้สมัครงานย่อมจะต้องเลือก องค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า องค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าก็ย่อมจะได้รับบุคคลที่หมด โอกาสจากที่อื่น หรือบางครั้งบุคคลจะเข้ามาทำงานที่องค์กรเป็นการชั่วคราวเพื่อรอโอกาส เปลี่ยนแปลงไปทำงานในองค์กรอื่นที่ค่าตอบแทนสูงกว่า

1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน ในบางองค์กรมีนโยบายที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานนอกเวลา หรือทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ ในบางองค์กรจะมีนโยบายการจ้างคนต่างชาติ เข้ามาทำงานแทนที่จะใช้แรงงานท้องถิ่น จากนโยบายดังกล่าวข้างต้น ผู้มีหน้าที่ในการสรรหา บุคลากร จะต้องนำนโยบายเหล่านั้นมาพิจารณาในการสรรหาบุคคลให้เหมาะสมและเป็นไปตาม นโยบายองค์กร รวมถึงต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การ สรรหา และการจ้างงานเป็นไปอย่างถูกต้อง

2. แผนด้านกำลังคนแผนด้านกำลังคนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้ดำเนินการสรรหาจะต้อง นำมาพิจารณา เพราะในแผนนี้ผู้สรรหาจะทราบรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานที่ต้องการ และทราบว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรจะหาบุคคลจากภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร

3. สภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ผู้สรรหาจำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาด้วย สภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่

3.1 สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพของเศรษฐกิจ และอัตราการจ้างงานเป็นปัจจัย สำคัญยิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา เช่น ถ้าสภาพเศรษฐกิจดี อัตราการว่างงานน้อย ตลาดแรงงาน ดึงตัวก็จะเกิดการขาดแคลนบุคคล มีการแย่งชิงบุคคลที่มีคุณสมบัติดี มีความรู้ ความสามารถ

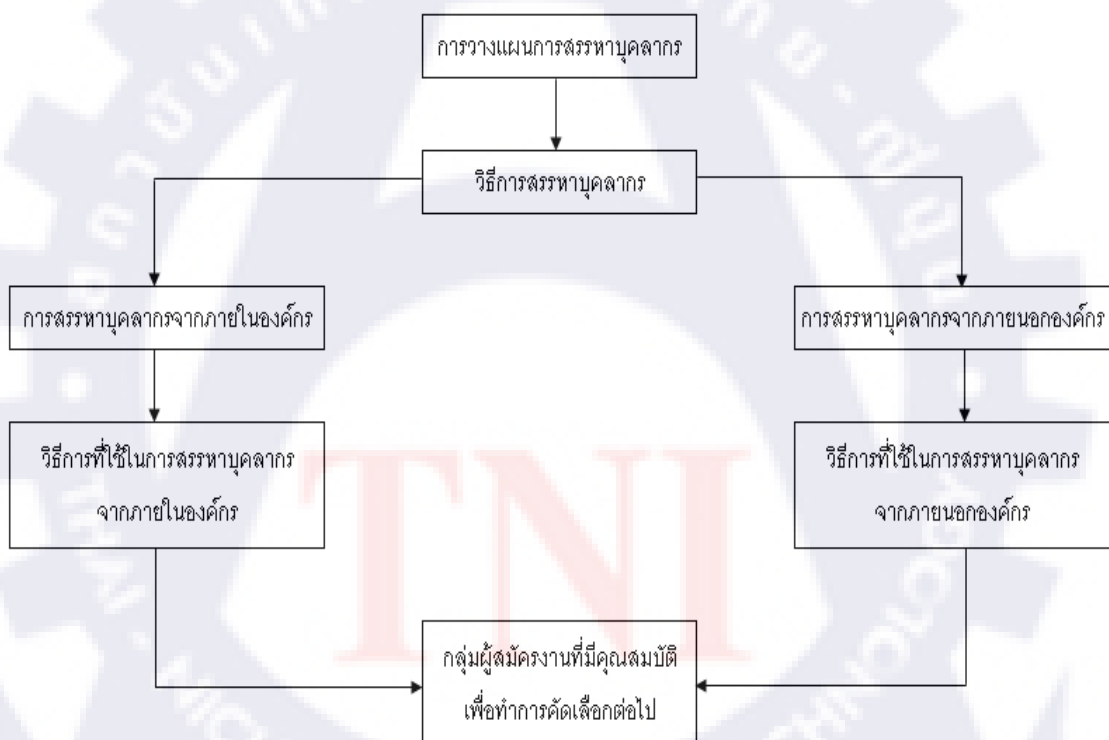
3.2 สภาพตลาดในท้องถิ่น เป็นการพิจารณาถึงที่ตั้งขององค์กร หรือบริษัท กับสภาพตลาด เช่น หน่วยงานที่ตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ที่มีความเจริญความสมบูรณ์ทางการค้า หรืออุตสาหกรรม ก็ย่อมจะแสวงหาแรงงาน หรือบุคคลเข้ามาทำงานได้ยากกว่าหน่วยงาน ที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นชนบท ซึ่งจะสามารถหาแรงงานหรือบุคคลเข้ามาทำงานได้ง่ายกว่า

3.3 ตลาดอาชีพ เป็นการตรวจสอบตลาดแรงงานในอาชีพต่างๆ เช่น ในปัจจุบัน เป็นยุคของเทคโนโลยี องค์กรต่างๆ มีการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร จึงทำให้แรงงานบางประเภทเป็นสินค้าขาดแคลน เช่น การขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ หรือในอาชีพซึ่งเป็นที่ขาดแคลนมาตลอดทั้งในอดีต จนกระทั่งปัจจุบัน เช่น อาชีพทางการแพทย์ เป็นต้น ลักษณะบุคคลที่ต้องการในแต่ละงาน ซึ่งลักษณะงานของบุคคลนี้จะทราบข้อมูลได้จาก การวิเคราะห์งาน การพูดคุยกับหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ

กระบวนการสรรหาบุคลากร

การสรรหานับเป็นกิจกรรมที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนอัตรากำลังคน เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการบุคลากรในอนาคต และความต้องการอัตรากำลังคนในปัจจุบัน ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเพียงพอ ขาดแคลน หรือเกินกว่าความต้องการของอัตรากำลังคนในอนาคต องค์กรก็ต้องอาศัยกระบวนการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ

ขั้นตอนในการสรรหาบุคลากร จะเริ่มตั้งแต่การวางแผนสรรหา ซึ่งผู้ทำหน้าที่สรรหา จะดำเนินการตามแผนอัตรากำลังคนที่กำหนดไว้ และดำเนินการตามความต้องการพิเศษของทาง หน่วยงานหลักเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างที่จะเปิดรับสมัคร โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติ ของพนักงาน และจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งคุณสมบัติของพนักงาน และจำนวนตำแหน่ง ที่จะเปิดรับจะเป็นตัวกำหนดวิธีการที่จะสรรหาพนักงาน



รูปที่ 2 ขั้นตอนกระบวนการสรรหาบุคลากร

1. การวางแผนการสรรหา

การวางแผนการสรรหาบุคลากรนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่จะใช้สรรหา ซึ่งควรจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อสารข้อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด เช่น พิจารณาว่าควรใช้โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือการติดต่อกับกลุ่มอาชีพ หรือสำนักงานจัดหางาน เป็นต้น นอกจากนี้การวางแผนการสรรหา ยังรวมไปถึงการพิจารณาแหล่งที่จะไปสรรหาอีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2539)

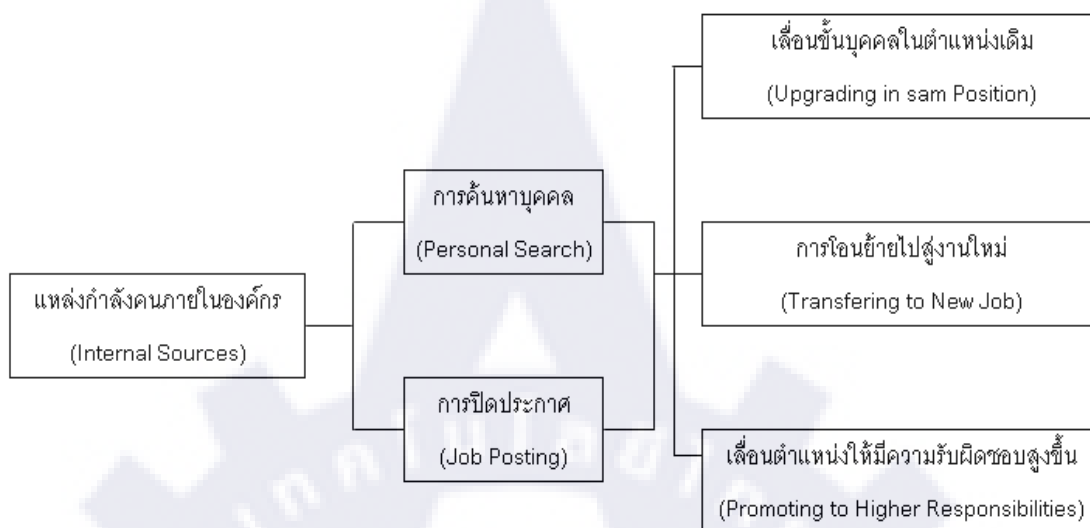
2. วิธีการสรรหาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 วิธีดังนี้

2.1 วิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร (Internal Recruitment) เพื่อให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือได้โอนย้ายไปสู่งานใหม่ ทำให้มีความรู้ในงานหลายด้าน หรือเป็นการเลื่อนระดับพนักงาน องค์กรมีวิธีปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างได้ 2 วิธี คือ

2.1.1 การค้นหาบุคคลที่เหมาะสม (Personnel Search) องค์กรจะพิจารณาจากแฟ้มประวัติบุคคล (Personnel Record) และพิจารณาแบบประเมินผล (Appraisal Form) โดยผู้จัดการฝ่ายบุคคล และสมาชิกผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาประชุมร่วมกันเพื่อคัดเลือกบุคลากรดังกล่าว ความร่วมมือและการให้คำรับรองจากฝ่ายจัดการ โดยมียุทธศาสตร์การสรรหาจากภายในก่อนภายนอก การนำระบบข้อมูลของพนักงาน หรือการค้นหาผู้ที่มีความชำนาญโดยการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการค้นหา โดยพิจารณาจากความชำนาญทางด้านทักษะ (Skill) การศึกษา (Education) และความสนใจ (Interest) เป็นหลัก ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยทำให้ค้นหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการวางแผนอาชีพหรือพัฒนาบุคลากร (Career Planning and Training Development Program) จะช่วยเสริมสร้างให้การสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน (Flippo. 1976)

2.1.2 การปิดประกาศภายในองค์กร (Job Posting) เพื่อให้พนักงานทราบตำแหน่งงานว่าง และรายละเอียดของงานนั้น อีกทั้งคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้นด้วย เพื่อเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการที่จะได้รับงานที่ดีกว่าเดิม ลดความไม่เป็นธรรมในการคัดเลือก Job Posting เป็นวิธีการง่ายๆ ที่หลายองค์กรนิยมใช้ เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานหาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนชั้น หรือโยกย้ายไปทำงานที่ชอบ ซึ่งวิธีนี้จำเป็นต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี โดยการปิดประกาศลงบนบอร์ดพนักงาน (Bulletin Board) การใช้เอกสารเผยแพร่ข่าวสารในองค์กรสำหรับลูกจ้าง และสามารถรักษาคณติไว้ได้ แต่ในกรณีที่ลูกจ้างไม่ได้รับการพิจารณาคัดเลือก ฝ่ายจัดการจะต้องแจ้งเหตุผลให้ทราบ และอธิบายถึงเหตุผล พร้อมทั้งแนะนำแนวทางในการ

ปรับปรุงพัฒนาเพื่อจะได้เป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกครั้งต่อไป ข้อดีอีกประการหนึ่งของวิธีนี้คือ ทำให้องค์กรเสียต้นทุนน้อยในการสรรหาบุคลากร (ธงชัย สันติวงษ์. 2539)



รูปที่ 3 วิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร

ที่มา : Megginson, L.C. (1977). **Personnel and Human Resource Administration**. p. 175.

2.2 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) สามารถสรรหาได้จากหลายแหล่งคือ

2.2.1 บุคคลที่เข้ามาสมัครงานโดยตรง (Direct Applications) ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาสมัครด้วยตนเอง หรือส่งจดหมายสมัครงานมา (Walk-Ins and Write-Ins) ซึ่งแต่ละองค์กรก็มีวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรับสมัครงานต่าง ๆ กัน เช่น รับสมัครงานไว้ล่วงหน้า โดยทำการคัดเลือกและเก็บชื่อไว้ในบัญชีเพื่อรอการบรรจุ (Waiting Lists) ข้อดีของวิธีนี้ คือ เมื่อองค์กรต้องการคนทำงานก็สามารถเรียกผู้สมัครงานมาได้ทันที แต่ข้อควรคำนึงคือ วิธีการเก็บข้อมูลจะต้องทำให้มีระเบียบแบบแผน แบ่งตามคุณสมบัติของผู้สมัครงานจะต้องมีการแก้ไขข้อมูลอยู่เสมอ เช่น ถ้าเก็บบัญชีไว้นานเกินไปผู้สมัครงานอาจได้งานจากที่อื่นไปก่อนแล้วก็ได้

2.2.2 จากสถาบันการศึกษา (School and Colleges) องค์กรควรมีการวางแผนพัฒนาการสรรหาบุคลากรในสถาบันการศึกษา โดยร่วมมือกับผู้อำนวยการสถาบันในการกำหนดว่าองค์กรมีความต้องการผู้จบการศึกษาในสาขาอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีคุณสมบัติพิเศษที่ต้องการอย่างไรบ้าง เพื่อที่สถาบันจะช่วยองค์กรคัดเลือกในเบื้องต้นก่อน

2.2.3 สหภาพแรงงาน หลายองค์กรมีความเห็นว่าสหภาพแรงงานเป็นอีกแหล่งหนึ่งที่จะสรรหาผู้ที่มีความสามารถในเชิงบริหารมาทำงานให้กับองค์กรได้

2.2.4 จากสำนักงานจัดหางาน (Employment Agencies) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สำนักงานจัดหางานของรัฐ (Public Employment Agencies) ส่วนใหญ่หน่วยงานเหล่านี้จะมีข้อมูลของผู้ว่างงานอยู่แล้ว โดยบางแห่งจะพยายามยกระดับหน่วยงานของตน โดยการเปิดสำนักงานโดยเฉพาะสำหรับตำแหน่งของผู้บริหาร มีการทดลองทักษะตามมาตรฐานต่างๆ โดยทางสำนักงานเป็นผู้ให้บริการดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับองค์กรที่ติดต่อเข้ามา และสำนักงานจัดหางานของเอกชน (Private Employment Agencies) หน่วยงานเหล่านี้จะเน้นในระดับทักษะหรือวิชาชีพ และจะคิดค่าธรรมเนียมจากผู้สมัครหลังจากที่ผู้สมัครได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้าไปทำงาน จุดเด่นของการสรรหาด้วยวิธีนี้ คือ การให้การติดต่อแก่ลูกจ้างได้รวดเร็ว ทั้งกับผู้สมัครงานและนายจ้าง

2.2.5 การโฆษณาทางสื่อ (Printed Advertisement) เป็นที่นิยมอย่างมากไม่ว่าจะเป็นงานที่ไม่ต้องการทักษะเลย งานที่ต้องการทักษะปานกลาง หรืองานที่ต้องการทักษะสูง การโฆษณาตำแหน่งงานว่างทางหนังสือพิมพ์ สามารถเข้าถึงประชาชนหมู่มากได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และยังเป็นการนำเสนอความสะดวกสบายให้กับนายจ้างที่สามารถเลือกให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง หรือส่งประวัติทั้งหมดกับอัตราเงินเดือนที่ผู้สมัครต้องการทางจดหมายหรือโทรศัพท์ติดต่อกับแผนกบุคคลขององค์กรตามวันเวลาที่กำหนด

2.2.6 คำแนะนำโดยคนในองค์กร (Employee Referral) เมื่อพนักงานในองค์กรทราบว่าองค์กรของตนมีตำแหน่งงานว่าง จะมีการแนะนำเพื่อนหรือญาติพี่น้องของตนให้มาสมัคร ซึ่งวิธีการนี้ทำให้ได้ผลในการจ้างงานที่มีคุณภาพสูงสำหรับองค์กร เพราะผู้ที่แนะนำก็จะแนะนำให้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานเข้ามาสมัครงาน

2.2.7 แมวมอง (Scouting) หมายถึง วิธีส่งคนออกไปสืบเสาะจากที่ต่างๆ ที่คาดว่าจะมีคนงานตามลักษณะที่ต้องการเช่น สืบหาตามสมาคมวิชาชีพ โรงเรียน มหาวิทยาลัย เป็นต้น

สรุปได้ว่าวิธีการสรรหาคณากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรนั้น ล้วนมีจุดเด่นและจุดด้อยของตัวเอง คือ การสรรหาคณากรจากภายในองค์กร ถึงแม้จะเป็นการให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานดี แต่ก็พบว่า การปฏิบัติงานจะเป็นแนวเดิมอยู่ตลอดไป ส่วนการสรรหาจากภายนอกบางครั้งจะก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน แต่ก็มักมีปัญหาในเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่อีกทั้งยังมีปัญหาที่เกิดจากการไม่ยอมรับจากพนักงานเดิมด้วย ดังนั้นการสรรหาคณากรจะต้องผสมผสานทั้งวิธีการสรรหาแรงงานจากทั้งภายในและภายนอก และต้องพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรด้วย ดังนี้

1. ในขณะที่องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสภาวะการแข่งขัน จะเน้นการสรรหาคณากรจากภายนอกเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น

2. ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างซ้ำๆ จะเน้นการสรรหาจากภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุด
3. ในสภาวะที่ตลาดแรงงานมีอัตราการว่างงานต่ำมาก ตลาดแรงงานก็จะค่อนข้างตึงตัว มีการแย่งชิงตัวบุคคลให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดี ซึ่งเป็นปัญหามากในการคัดเลือกบุคคล
4. สถานที่ตั้งขององค์กรถ้าตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ ซึ่งมีความสมบูรณ์ด้านการค้าอุตสาหกรรม การจ้างงานก็จะเป็นเรื่องยากลำบากกว่า เมื่อเทียบกับสภาพตลาดท้องถิ่น

การดำเนินการรับสมัคร

ในการรับสมัครงานนั้น จำเป็นจะต้องมีขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้สมัครงานในการกรอกและยื่นใบสมัครเป็นสำคัญ โดย

1. จัดทำใบสมัครงาน ใบสมัครงานเป็นหลักฐานขั้นต้นของผู้สมัคร ต้องพิจารณาว่าจะต้องบรรจุข้อความอะไรบ้างจึงจะครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้ว่า ใครควรมีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกและจะต้องสอดคล้องกับกฎหมายด้วย โดยทั่วไปใบสมัครมักจะมีข้อความระบุถึงชื่อ อายุ คุณสมบัติ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และอื่นๆ ตามตำแหน่งที่ต้องการ รายละเอียดที่แตกต่างกัน ใบสมัครงานถือว่าเป็นเอกสารลับ เพราะผู้สมัครงานบางรายไม่ต้องการให้บุคคลภายนอกทราบ
2. การประกาศรับสมัครงาน ต้องประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับ ระยะเวลาของการรับสมัคร สถานที่ หรือหน่วยงานที่รับสมัคร นอกจากนี้ ต้องพิจารณาถึงระยะเวลาของการประกาศด้วย ให้นานพอสมควรและควรกระทำให้ทั่วถึงแก่บุคคลที่สนใจ
3. การรับและพิจารณาใบสมัครงาน ควรพิจารณาใบสมัครให้รอบคอบว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติครบถ้วนตามตำแหน่งที่ต้องการ ก่อนจะเรียกมาทดสอบและสัมภาษณ์ในขั้นตอนต่อไป

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร

ผู้สรรหาที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองการณ์ไกลเกี่ยวกับอุปสรรค ปัญหา หรือปัจจัยที่อาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหาปัจจัยเหล่านี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Conditions) ได้แก่

- 1.1 นโยบายขององค์กร (Organization Policies) ในบางครั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรไม่สอดคล้องกับการสรรหา และกลายเป็นข้อจำกัดในการสรรหา ได้แก่

- นโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรในองค์กร (Promotion from within Policy) นโยบายนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรปัจจุบันได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ก่อนจะจ้างบุคลากรจากภายนอก ข้อดีของนโยบายนี้ คือ ช่วยในด้านขวัญและกำลังใจของบุคลากร

ในองค์กร จูงใจให้ผู้สมัครในอนาคตที่มุ่งหวังความก้าวหน้าในอาชีพให้เข้ามาสมัครงาน และรักษาบุคลากรปัจจุบันไว้กับองค์กร แต่มีข้อเสียคือจะลดการขำของคนซึ่งอาจนำความตึงเครียดใหม่ๆ เข้าสู่องค์กรเช่นกัน และถ้าหากการเลื่อนตำแหน่งไม่ยุติธรรม อาจทำให้เกิดความระส่ำระสายจนบุคลากรลาออก

- นโยบายการให้ผลตอบแทน (Compensation Policies) ข้อจำกัดที่ผู้สรรหาเผชิญอยู่เป็นประจำ คือ นโยบายเงินเดือน ซึ่งระดับเงินเดือนนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของผู้สมัคร และผู้สรรหาไม่ค่อยมีอำนาจในการเพิ่มระดับเงินเดือนที่กำหนดไว้

- นโยบายเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน (Employment Status Policies) ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตมีสภาพการจ้างงานแบบเป็นกะ เช่น กะเช้า และกะกลางคืน ซึ่งนโยบายนี้ทำให้ผู้สมัครบางท่านไม่ประสงค์ที่จะสมัครงานกับบริษัท ที่มีสภาพการจ้างดังกล่าว

1.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plans) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้สรรหาควรคำนึงถึงด้วย แผนทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดคร่าว ๆ ว่าตำแหน่งใดสรรหาจากภายนอก และตำแหน่งใดสรรหาจากภายในเช่นเดียวกัน ผู้สรรหาอาจจะประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้กับกิจกรรมได้ยากมาก เช่น ค่าเดินทาง ค่าโฆษณา และเวลาที่ต้องเสียไปในการสรรหาแต่ละครั้ง ถ้ารวบรวมตำแหน่งที่ต้องการสรรหาในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้เข้าไว้ด้วยกัน ตำแหน่งบางตำแหน่งในระดับล่างสุดในองค์กร อาจไม่มีระบุไว้ในคู่มือการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาอย่างไร ที่ในตำแหน่งที่มีระดับสูงขึ้น หรือตำแหน่งที่ต้องการประสบการณ์ความชำนาญมากขึ้น อย่างตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ในคู่มือการสรรหาบุคลากรอาจจะระบุถึงวิธีการในการสรรหาที่มีศักยภาพในองค์กรนั้นไว้

1.3 คู่มือปฏิบัติงาน (Operation Manual) ก่อนสรรหาผู้สรรหาจะต้องทบทวนแผนปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหา กล่าวคือ แผนปฏิบัติงานอาจเตือนผู้สรรหาถึงความจำเป็น การสรรหาบุคลากรบางตำแหน่งเพิ่มขึ้น

1.4นิสัยของผู้สรรหาหรือความเคยชินของผู้สรรหา (Recruiter Habits) ความสำเร็จในการสรรหาในอดีตของผู้สรรหา จะนำไปสู่พฤติกรรมอันเป็นนิสัยหรือความเคยชิน เป็นที่ยอมรับกันว่า ความเคยชินนั้นสามารถย่นเวลาการตัดสินใจให้ได้ผลได้ แต่ก็อาจนำไปสู่ความผิดพลาดเช่นเดียวกับในอดีต และมองข้ามทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า

1.5 คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ (Job Specification) จะมีผลกระทบต่วิธีการสรรหา ซึ่งจะทำให้ความสำเร็จในการสรรหาแตกต่างกันไป

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Conditions หรือ Environment Condition) ได้แก่ ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการสรรหา การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ประชากร วัฒนธรรม และรัฐบาล จะมีผลกระทบต่ออัตราการว่างงาน การขาดแคลนแรงงานบางประเภท กฎหมายแรงงาน และการสรรหาของกิจการต่างๆ ในท้องถิ่นนั้น ถึงแม้ว่าในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้พิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ไว้แล้ว แต่สภาพเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ดังได้กล่าวแล้ว อาจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลังจากที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้สิ้นสุดลง ฉะนั้นผู้สรรหาควรพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ อีกครั้ง โดยเฉพาะปัจจัยต่อไปนี้

2.1 สภาพทางเศรษฐกิจ ควรพิจารณาจากดัชนีชี้้นำเศรษฐกิจที่สำคัญ ๆ (Leading Economic Indicator) ตลอดจนอัตราการจ้างงานซึ่งสำคัญมาก เพราะแสดงถึงอุปทานแรงงานที่กิจการต้องการ

2.2 การพยากรณ์ผลผลิต เนื่องจากกำลังคนส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการพยากรณ์ผลผลิต จึงควรเปรียบเทียบผลผลิตที่คาดการณ์กับผลผลิตจริง (Predicted Versus Actual Sales)

2.3 ตลาดแรงงาน การวิเคราะห์ตลาดแรงงานพิจารณาจากโฆษณารับสมัครงาน ซึ่งแสดงถึงความต้องการ ประเภทหรือชนิดของบุคลากรในธุรกิจอื่นๆ แล้วนำไปปรับปรุงคู่มือการสรรหา และการจูงใจผู้สมัครงานที่นำพอใจเพื่อแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ และทำให้กิจการได้บุคลากรตามที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากรที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง แต่ทั้งนี้องค์กรก็ควรจะคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องความต้องการของบุคคล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการที่จะหาแนวทางในการนำคนที่ดีเข้ามาสู่องค์กร และการรักษาคณะเหล่านั้นไว้กับองค์กร ซึ่งจุดนี้ทำให้ผู้สรรหาจำเป็นต้องทราบถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักใหญ่ ๆ ที่พอจะสรุปได้ดังนี้

1. ค่าจ้างที่ยุติธรรม (Fair Wage) การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

2. สภาพการทำงานที่ดี (Working Condition) เป็นความต้องการของลูกจ้างที่จะทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป และไม่มีความปลอดภัยต่อชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน อาจเป็นสาเหตุให้คนไม่อยากทำงานในองค์กรได้

3. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic Security) สิ่งที่สำคัญ คือ ความแน่นอนของรายได้ เช่น หน่วยงานของรัฐบาลจ่ายค่าตอบแทนไม่สูงนัก แต่ก็มีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจในการทำงานในองค์กรนั้น

4. การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participation) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดๆ ขึ้น บุคลากรในองค์กรจะไม่ขัดขวางเพราะตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของด้วย

5. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) เรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่อยากมีตำแหน่งที่สูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

6. ต้องการให้คนมีความสำคัญ (Individual Significance) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามให้บุคลากรมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ และในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของบุคลากรเหล่านั้นด้วย

7. ความสำคัญของกลุ่ม (Group Feeling of Significance) กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจ เมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วในลักษณะของการรวมกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นออกมา และถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมตัวกันต่อต้านทันที

ฉะนั้น ทุก ๆ องค์กรจำเป็นจะต้องมีการสรรหาบุคลากรทั้งสิ้น ไม่ว่าองค์กรนั้นจะสรรหาบุคลากรโดยอาศัยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือสรรหาโดยการปฏิบัติตามคู่มือการสรรหาที่องค์กรได้จัดทำขึ้นหรือไม่ก็ตาม อย่างน้อยที่สุดเมื่อมีคนลาออก หรือครบเกษียณอายุ องค์กรการจำเป็นต้องสรรหาคนเข้ามาแทนที่ มิฉะนั้นการดำเนินงานขององค์กรจะล่าช้า ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปาริชาติ หนูเรือง (2545) ศึกษาเรื่อง การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจกรณีศึกษา บริษัท ซีอาร์ซี เอโซลด์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า องค์กรธุรกิจมีหลักการนโยบาย กระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรอย่างไร ปัจจัยใดที่มีผลต่อการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจ เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานเรื่องการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยศึกษาจากเอกสาร และสัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายสรรหาว่าจ้างของ บริษัท ซีอาร์ซี เอโซลด์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า บริษัทมีการกำหนดนโยบาย และมีการวางแผนวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเอาหลักวิชาการ และแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ทำให้องค์กรสามารถสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์กร และเป็นที่น่าพอใจพอสมควร

เยาวมาลย์ หนูนิวัฒน์ (2545) ศึกษาเรื่อง ชีตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อกำหนดขีดความสามารถหลัก และกำหนดขีดความสามารถตามระดับตำแหน่ง

ของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสถาบันครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า

1. ชีตความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ชีตความสามารถ 8 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ดังนี้ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านทักษะวิชาชีพ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการสืบค้นข้อมูล 6) ด้านการบริหารและจัดการในหน้าที่ 7) ด้านการใช้ความคิด 8) ด้านความรู้ความเข้าใจองค์กร

2. เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่ง พบว่า

- ในระดับหัวหน้าฝ่าย จากชีตความสามารถหลักทั้ง 8 ด้าน ชีตความสามารถด้านการสืบค้นข้อมูลไม่ได้รับเลือกให้เป็นชีตความสามารถหลักตามระดับตำแหน่ง

- ในระดับหัวหน้างาน พบว่า ชีตความสามารถหลักทั้ง 8 ด้าน ได้รับเลือกเป็นชีตความสามารถตามระดับตำแหน่งด้วยเช่นกัน แต่การเรียงลำดับความจำเป็นแตกต่างกัน

- ในระดับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ชีตความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร และชีตความสามารถด้านการใช้ความคิดไม่ได้รับเลือกให้เป็นชีตความสามารถในระดับนี้

ปิยะสุตา ชติยะวรา (2545) ศึกษาเรื่อง การกำหนดชีตความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านผลประโยชน์ และสวัสดิการ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดชีตความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารและปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์ และสวัสดิการของธนาคารพาณิชย์ไทย และชีตความสามารถหลักตามระดับตำแหน่ง ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษา พบว่า

1. ชีตความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารและปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์ และสวัสดิการของธนาคาร มีจำนวนทั้งสิ้น 6 กลุ่มชีตความสามารถ อันได้แก่ กลุ่มชีตความสามารถด้าน 1) ความรู้ ความเข้าใจในองค์กร 2) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) การทำงานเป็นทีม 4) การมุ่งลูกค้า 5) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และ 6) ภาวะผู้นำ

2. ชีตความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริหารและปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์ และสวัสดิการของธนาคาร เมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งได้แก่

2.1 ผู้บริหารระดับสูง จะมีหลักชีตความสามารถหลักทั้งหมด จำนวน 9 กลุ่มชีตความสามารถ ซึ่งชีตความสามารถหลักของระดับตำแหน่งที่เพิ่มเติมจากชีตความสามารถหลัก 6 กลุ่มชีตความสามารถ คือ กลุ่มชีตความสามารถด้าน 1) การใช้สติปัญญา หรือความคิด 2) การบริหารและจัดการงานในหน้าที่ และ 3) ทักษะทางวิชาชีพ

2.2 หัวหน้างานจะมีหลักชีตความสามารถหลักทั้งหมด จำนวน 7 กลุ่มชีตความสามารถ ซึ่งชีตความสามารถหลักระดับตำแหน่งที่เพิ่มเติมจากชีตความสามารถหลัก 6

กลุ่มขีดความสามารถ คือ กลุ่มขีดความสามารถด้านการใช้สติปัญญา หรือความคิด

2.3 พนักงานปฏิบัติการ จะมีขีดความสามารถหลักทั้งหมดจำนวน 6 กลุ่มขีดความสามารถ ตรงกับขีดความสามารถหลักโดยรวมสำหรับทุกตำแหน่ง

3. เมื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถหลักของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับตำแหน่ง พบว่า จะมีขีดความสามารถหลัก และอันดับที่ของขีดความสามารถหลักที่แตกต่างกันตามลักษณะของบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะมีความคิดเห็นว่าเป็นขีดความสามารถด้านการบริหาร การจัดการในหน้าที่ และด้านทักษะวิชาชีพ เป็นขีดความสามารถหลักที่มีความจำเป็นสำหรับระดับตำแหน่งของตน ในขณะที่กลุ่มหัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการไม่มีขีดความสามารถหลักในด้านดังกล่าว และจะให้ความสำคัญกับขีดความสามารถหลักด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการมุ่งลูกค้า โดยมีอันดับที่ของขีดความสามารถหลักทั้งสองด้านสูงกว่าของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

กอบกุล เลิศกษิต (2537) ได้ศึกษาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเอกชน ที่ประกอบกิจการการผลิต พาณิชยกรรม และการบริการ ที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ซึ่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพ การศึกษาพบว่า ขนาดขององค์กรมีผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาบุคลากรในองค์กร โดยพบว่า องค์กรที่มีขนาดลูกจ้างต่างกันจะมีนโยบายการสรรหาและกระบวนการสรรหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัญหาในระบบสรรหาบุคลากรที่องค์กรกำลังประสบอยู่ในขณะนั้น ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และแผนอัตรากำลังขององค์กร ส่วนปัญหาในระบบการคัดเลือกที่องค์กรกำลังประสบอยู่ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นโยบายขององค์กรไม่สอดคล้องกับสถานะของตลาดแรงงาน และองค์กรไม่มีเครื่องมือวัดแบบทดสอบที่มีคุณภาพ

ไฉไล จิระพรคณา (2532) ศึกษาการคัดเลือกอย่างมีเป้าหมาย กรณีศึกษาการคัดเลือกบุคคลของกลุ่มเนสต์เล่ไทย พบว่า การคัดเลือกอย่างมีเป้าหมาย เป็นกระบวนการคัดเลือกอย่างเป็นระบบที่เป็นความสัมพันธ์ของคุณสมบัติหรือมิติในการปฏิบัติงานกับเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้สมัครเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องในการว่าจ้าง องค์ประกอบที่สำคัญของการคัดเลือกอย่างมีเป้าหมาย คือ การกำหนดมิติเป้าหมาย การใช้พฤติกรรมในอดีต พยากรณ์พฤติกรรมในอนาคต การบริหารการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ การใช้เทคนิคและทักษะการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อสรุประหว่างผู้สัมภาษณ์ การจำลองสถานการณ์เพื่อสังเกตพฤติกรรม ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากทุกขั้นตอนจะนำไปสู่การตัดสินใจว่าจ้าง

Baron (1991) ศึกษาถึงทัศนคติที่มีต่อกระบวนการคัดเลือกครูใหญ่ การรับรู้ถึงความสำคัญของการสรรหา การสรรหาและเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก โดยทำการเก็บข้อมูลจากโรงเรียน 243 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคำพรรณนา

ลักษณะงาน และวิธีการดำเนินการคัดเลือก ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกจะมุ่งที่ทักษะในการเป็นผู้นำของผู้สมัครเองเป็นสำคัญ

Donn (1983) ได้ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า การสรรหาบุคลากรเข้าทำงานมีขั้นตอนดังนี้ คือ

1. การเขียนวิเคราะห์งานเพื่อตรวจดูตำแหน่งต่างๆ ก่อนจะมีการจ้างงาน
2. การไปพบปะกับบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิง
3. การจัดประชุมและบันทึกการสัมภาษณ์ผู้สมัคร ลักษณะของความสามารถที่สำคัญเพื่อการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานมีดังนี้

3.1 การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การแสดงถึงความสามารถที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และมีทักษะในการสื่อสาร

3.2 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ความสามารถส่วนตัวอย่างเต็มที่

3.4 การแสดงถึงการมีทักษะความเป็นผู้นำ

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2534) ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติและลักษณะของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการนี้จะทำให้ฝ่ายการจัดการทราบว่าจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษางานถึงหน้าที่ในงานและสภาพการทำงาน รวมทั้งคุณลักษณะประจำตัวบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นที่จะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงาน

อ้อมใจ วงษ์มณฑา (2552) ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและประเภทของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยมีอิทธิพลต่อชีวิตของนักศึกษาในช่วงที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัย 4 ปี ในระดับมาก และมีส่วนที่จะช่วยในการพัฒนานักศึกษาให้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีเหตุผล มีความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพที่มีคุณธรรม และได้เสนอว่า นักศึกษาที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยจะมีความต้องการในการแสวงหาความรู้ ความมั่นคงทางสังคม ความเป็นคนในอุดมคติของตนเอง มีความกระตือรือร้น และต้องการที่จะค้นพบตัวเอง ดังนั้นการหล่อหลอมของสถาบันการศึกษาต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศควบคู่กัน มหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะผลิตบัณฑิตออกมาโดยที่ไม่ศึกษาความต้องการของตลาดแรงงานได้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2547 : 48) นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว

สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

Competency เป็นพฤติกรรมที่องค์กรพยายามจะให้พนักงานแสดงออกของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ โดยแบ่งคำนิยามของ Competencies ตามโมเดลทางจิตวิทยาเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับองค์กร (Fit the Right Company) และเหมาะสมกับงาน (Fit the Right Job) นั้นสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การทำแบบสอบถาม แบบทดสอบ หรือการทดสอบทางจิตวิทยาต่างๆ แต่เครื่องมือที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ “การสัมภาษณ์” เพราะเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่สื่อสารแบบ 2 ทาง (Two Way Communication) มีการรับและส่งข้อมูลกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้เข้าสัมภาษณ์ ซึ่งปัจจุบันการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเป็นการสัมภาษณ์แบบ Traditional Interview คือ การสัมภาษณ์โดยใช้คำถามที่เกี่ยวกับประวัติการศึกษา การทำงาน หรือภูมิหลัง ซึ่งการสัมภาษณ์แบบนี้ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาของการสรรหาและคัดเลือกคนที่ว่าด้วยเรื่องจะสรรหาและคัดเลือกคนอย่างไรให้ได้ คนดีและคนเก่งไปในเวลาเดียวกัน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องหาเครื่องมือที่จะกรองคนเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรและงาน ซึ่งในจุดนี้เองการนำ Competency มาประยุกต์ใช้กับการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีและคนเก่งนั้น ก็สามารถทำได้เพราะการตั้งคำถามสัมภาษณ์ตามแนวคิด Competency เป็นการสัมภาษณ์แบบ Behavior-Based Interviewing โดยพบว่า การสัมภาษณ์แบบนี้มีความถูกต้องในการสรรหาคัดเลือกคนได้ประมาณ 75% (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2550)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรสำหรับการสร้างคุณค่าต่อธุรกิจ และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันโดยผ่านการสร้างการสื่อสารและการประยุกต์ผลได้จากความรู้ซึ่งเกิดมาจากปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อทำให้ธุรกิจเติบโตสูงสุด และมีคุณค่ามากที่สุด การจัดการความรู้หรือ KM มุ่งสนใจที่การสร้างและส่งมอบนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริหารการจัดการ และส่งเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่และลูกค้าใหม่ พันธมิตร และผู้ร่วมค้า ตลอดจนการปรับปรุงการปฏิบัติและกระบวนการทำงานที่สัมพันธ์กับลูกค้า (दनय เทียนพุม. 2545)

คำว่า ความรู้ (Knowledge) นั้น ในทัศนะของฮอสเปอร์ นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้ เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ฮอสเปอร์ ชี้ให้เห็นว่า เป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่างๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือเขียน แล้วแสดงออกมาในรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่างๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมาโดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้ (มาโนช เวชพันธ์. 2532 : 15 - 16)

อักษร สวัสดิ์ (2542 : 26 - 28) ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าหมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่างๆ รวมถึงแบบกระบวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ของคน ว่าประกอบด้วย ความรู้ตามระดับต่างๆ รวม 6 ระดับ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความรู้ในขั้นต่ำไปสู่ระดับของความรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป โดยได้แจกแจงรายละเอียดของแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึง ความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุกยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน
2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการขยายความรู้ ความจำ ให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิม ไปแก้ไขปัญหาก็

แปลกใหม่ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอด มาผสมผสานกับความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อยๆ หรือส่วนใหญๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนด เกณฑ์ (Criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (Characteristics of Cognitive Domain) ที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่ง

ประมา ศาสตระรุจิ (2550 : 138) ได้ศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบของกลุ่มการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ได้องค์ประกอบของกลุ่ม คือ

- วัตถุประสงค์ของกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการนำคู่มือไปใช้ในและเพื่อเป็นแนวทางในการสรุปผลและวิเคราะห์ผล

- เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- กระบวนการในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน
- การพิจารณาผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ และ
- ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน

คู่มือการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการทั่วไป (กรมกำลังพลทหารอากาศ. 2553) ที่จัดทำโดยกรมกำลังพลทหารอากาศ มีรายละเอียดของคู่มือที่ประกอบด้วย

- แผนผังขั้นตอนการดำเนินการสรรหา
- การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและเลือกสรร
- การจัดทำประกาศรับสมัคร
- รายละเอียดที่ต้องระบุในประกาศรับสมัคร
- การกำหนดสมรรถนะ คะแนนเต็ม และการประเมินสมรรถนะ
- การรับสมัคร
- การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินสมรรถนะ
- การดำเนินการเลือกสรรโดยการประเมินสมรรถนะ
- การประกาศบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการเลือกสรร
- การออกคำสั่งจ้างและการทำสัญญาจ้าง
- การรายงานผลการดำเนินงาน

เอกสารเรื่อง คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2553) ได้กล่าวถึง ระเบียบปฏิบัติ / คู่มือการปฏิบัติงาน (Procedure / Work Manual) ไว้ดังนี้

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) คือ

- แผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ
- ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการ
- มักจัดทำขึ้นสำหรับงานที่มีความซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคน
- สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้อ้างอิง ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ขอบเขตหลัก Work Manual ประกอบด้วย

1. Work Flow ของกระบวนการ
2. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - รายละเอียดวิธีการทำงานของแต่ละขั้นตอนย่อย
 - เอกสาร/ระเบียบ ที่ใช้ประกอบการดำเนินการ
 - แบบฟอร์ม
 - ผู้รับผิดชอบ
3. มาตรฐานงาน คือ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน
 - มาตรฐานระยะเวลา

- มาตรฐานในเชิงคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ความผิดพลาด ความคุ้มค่าของงาน เป็นต้น

4. ระบบการติดตามประเมินผล

- เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
- กำหนดรูปแบบ และระยะเวลาในการติดตาม เช่น ทุก 3 เดือน หรือทุก 6 เดือน

องค์ประกอบคู่มือการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ
2. ขอบเขต
3. คำจำกัดความ
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. Work Flow กระบวนการ
6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
7. มาตรฐานงาน
8. ระบบติดตามประเมินผล
9. เอกสารอ้างอิง
10. แบบฟอร์มที่ใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานสารนิพนธ์

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค” มีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการศึกษา
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 ประชากร ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จำนวน 4 บริษัท

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ในครั้งนี้ ผู้ดำเนินการศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่ดูแลงานด้านการสรรหาบุคลากรจำนวน 4 คน จากบริษัทฯ ที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) บริษัท ท.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์	น.ส. ก
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกบุคคล
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	5 ปี

- 2) บริษัท ม.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์	น.ส. พ
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกบุคคล/ธุรการ
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	9 ปี

- 3) บริษัท ด.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์	น.ส. บ
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกบุคคล
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	15 ปี

4) บริษัท ส.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์

น.ส. บ

ตำแหน่ง

หัวหน้าแผนกบุคคล

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

2 ปี 3 เดือน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ซึ่งในการสัมภาษณ์นี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกทำให้ได้ข้อมูลที่นอกเหนือจากแบบสัมภาษณ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้ศึกษาได้นำมาเปรียบเทียบกับการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาต่อไป

ขั้นตอนในการศึกษา

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คำถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยตัวผู้ศึกษา ซึ่งเป็นผู้รวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สมุดจดบันทึก แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (ตามที่แสดงไว้ในภาคผนวก) ซึ่งได้กำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า และใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามได้อย่างเต็มที่ตามที่ผู้ศึกษาตั้งใจไว้ และปรับเปลี่ยนประเด็นคำถามตามสถานการณ์ในขณะสัมภาษณ์

2. การทดสอบแบบสอบถาม

เมื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อสารนิพนธ์ จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและการใช้ภาษา เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่สามารถให้คำตอบต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้

3. ตัวอย่างของข้อคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

1.1 ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ อายุ ปี

1.2 ตำแหน่งงานปัจจุบัน

1.3 สถานที่ทำงาน

1.4 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

ส่วนที่ 3 การสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

3.1 บริษัทของท่านมีนโยบายการสรรหาพนักงานอย่างไร

3.2 บริษัทของท่านมีกระบวนการในการสรรหาพนักงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตอย่างไร

3.2.1 มีการวางแผนอัตรากำลังคนหรือไม่ อย่างไร

3.3 บริษัทของท่านมีการวางแผนในการสรรหาพนักงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตอย่างไร

3.3.1 มีการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตภายในหรือไม่ อย่างไร

3.3.2 มีการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตภายนอกหรือไม่ อย่างไร

3.4 บริษัทของท่านใช้วิธีใดบ้างในการสรรหาพนักงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต และดำเนินการอย่างไร

3.5 จากวิธีการต่าง ๆ ที่ทางบริษัทใช้ในการสรรหา แต่ละวิธีมีจุดดีและจุดด้อยอย่างไรในการได้ผู้สมัคร

3.6 ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างในองค์กรของท่าน ที่มีผลกระทบต่อการสรรหาพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

3.7 บริษัทของท่านมีคู่มือในการสรรหาว่าจ้างบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต หรือไม่ อย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามแบบสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายจ้างในการดูแลด้านการสรรหาบุคลากร ในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นธุรกิจธุรกิจประเภทเดียวกันกับบริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในลักษณะของการหาค่าความถี่ของคำถามและจัดกลุ่มเนื้อหาตามลำดับ เพื่อประกอบการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจาก ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกบุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายจ้างในการดูแลด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 4 คน จาก 4 บริษัท ดังนี้

1) บริษัท ท.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ น.ส. ก
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบุคคล
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 5 ปี

2) บริษัท ม.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ น.ส. พ
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบุคคล/ธุรการ
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 9 ปี

3) บริษัท ด.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ น.ส. บ
ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบุคคล
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 15 ปี

4) บริษัท ส.

ชื่อ – นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ น.ส. ป
ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกบุคคล
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 2 ปี 3 เดือน

ส่วนที่2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท

1) บริษัท ท.

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดำเนินธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบคอมพิวเตอร์ ที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล ISO9001 การรับรองระบบสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 ปัจจุบันมีเครือข่ายทั่วโลก มีพนักงานประมาณ 650 คน

2) บริษัท ม.

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดำเนินธุรกิจซบเคลือบผิวเกลียวน็อต ที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล ISO9001 การรับรองระบบสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ปัจจุบันมีเครือข่ายทั่วโลก มีพนักงานประมาณ 120 คน

3) บริษัท ด.

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดำเนินธุรกิจผลิตอุปกรณ์ประกอบคอมพิวเตอร์ และผลิตเทปคลาสเส็ท ที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล ISO9001 การรับรองระบบสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 ปัจจุบันมีเครือข่ายทั่วโลก มีพนักงานประมาณ 2,000 คน

4) บริษัท ส.

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดำเนินธุรกิจผลิตอุปกรณ์ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล ISO9001 การรับรองระบบสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ปัจจุบันมีเครือข่ายทั่วโลก มีพนักงานประมาณ 300 คน

ส่วนที่ 3 การสรรหาคูคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

3.1 นโยบายในการสรรหาคูคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ของทั้ง 4 บริษัทนั้น มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ พบว่า สามารถแยกได้เป็น 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายการสรรหา คือ การขยายตัวหรือความต้องการบุคลากรของบริษัท ได้แก่ บริษัท ท. และบริษัท ด. นั้นมีการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จึงมีผลต่อการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาคูคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการ และผู้สมัครมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานตามบริษัท ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการสรรหาจึงต้องการกำลังคนจากภายในและภายนอกเพื่อรองรับการเติบโตของบริษัท

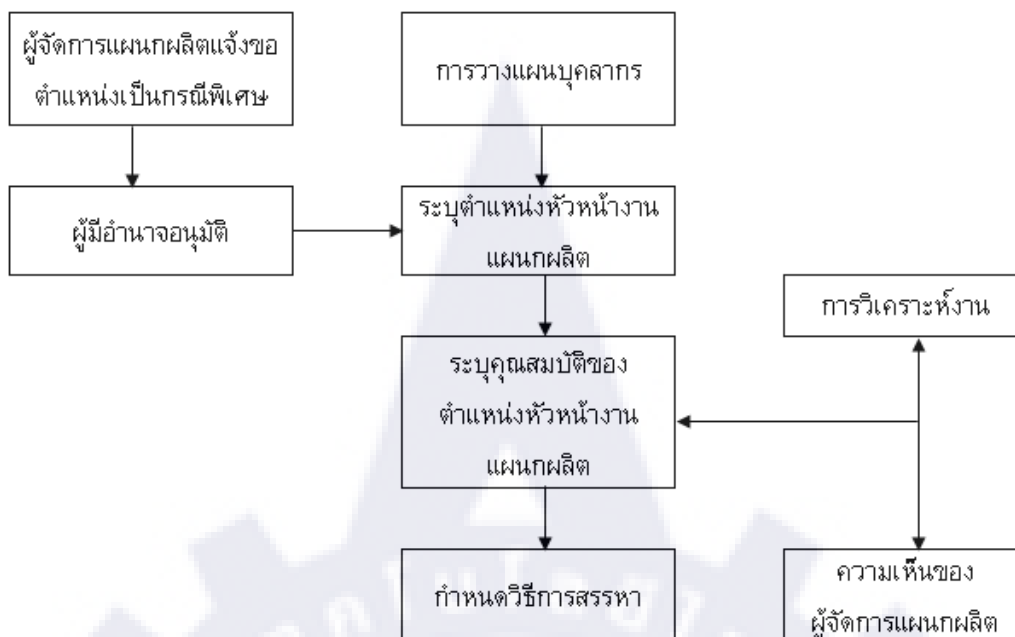
อีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายในการสรรหาคูคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต คือ ความต้องการผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเฉพาะของธุรกิจนั้นๆ ซึ่งทั้ง 4 บริษัท มีความต้องการผู้สมัครที่มีประสบการณ์ทางด้านการผลิตของธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหลัก

เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ตรงตามที่บริษัทต้องการ

ทั้ง 2 ปัจจัยแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์กรนั้นส่งผลต่อการกำหนดนโยบายของบริษัทอย่างมาก ซึ่งทุกบริษัทนั้นก็ได้นำนโยบายการสรรหาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งนี้การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครจะต้องคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจของบริษัทด้วย เพื่อที่จะทำให้บุคลากรที่เข้ามาร่วมงานสามารถเรียนรู้ เข้าใจและมีสมรรถนะพร้อมที่จะปฏิบัติงานและปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

เมื่อพิจารณาถึงนโยบายการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค พบว่า มีความคล้ายคลึงกับองค์กรที่ได้เข้าไปศึกษา คือ ธุรกิจมักเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจของบริษัท และมีความต้องการผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามสมรรถนะของตำแหน่งงาน ดังนั้นการกำหนดนโยบายการสรรหา ก็จะคล้ายกับทุกองค์กรที่ได้เข้าไปศึกษา

3.2 กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ของบริษัทที่เข้าไปศึกษาทั้ง 4 บริษัทนั้น จะมีกระบวนการที่เหมือนกัน ตามแผนภาพด้านล่าง คือ ทุกบริษัทจะมีการวางแผนอัตรากำลังคนประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาของแผนกบุคคล ทั้งนี้อาจจะมีการขออัตรากำลังคนเพื่อทดแทน หรือขอเพิ่มเติมนอกเหนือจากแผนอัตรากำลังคนที่วางไว้ เป็นครั้งคราว ซึ่งการขอนั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ เมื่อทางแผนกบุคคลทราบถึงตำแหน่งงาน หัวหน้างานแผนกผลิตที่จะต้องดำเนินการสรรหา ก็จะนำ Job Description Job Specification รวมทั้งพิจารณาถึง Competency ที่ต้องมี สำหรับตำแหน่งงานดังกล่าว มาเป็นหลักในการจัดทำประกาศรับสมัครงาน จากนั้นจะส่งให้ผู้จัดการของแผนกผลิตทำการตรวจสอบความถูกต้องก่อน เมื่อถูกต้องแล้วแผนกบุคคลจึงจะมาดำเนินการพิจารณา กำหนดวิธีการสรรหาต่อไป ซึ่งบริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ก็มีกระบวนการในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ตามกระบวนการดังกล่าวเช่นกัน



รูปที่ 4 กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนการผลิต

3.2.1 การวางแผนอัตรากำลังคนประจำปีของทุกบริษัทที่ได้ศึกษานั้น มีขั้นตอนการปฏิบัติหลักคล้ายกัน แต่ก็มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย สืบเนื่องมาจากการขยายตัวของบริษัท โดยบริษัทที่มีวิธีปฏิบัติคล้ายคลึงกับของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค คือ บริษัท ท. และ บริษัท ด. เนื่องจากทั้ง 3 บริษัท มีความต้องการกำลังคนตำแหน่งหัวหน้างานแผนการผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเติบโตของธุรกิจและการปรับกำลังการผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า

สรุปขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังคนประจำปี คือ ช่วงเดือนตุลาคม – เดือนธันวาคม แผนกบุคคลจะดำเนินการสำรวจความต้องการอัตรากำลังคนของปีถัดไป โดยการรวบรวมความต้องการของแต่ละแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งการพยากรณ์จำนวนอัตรากำลังคนที่ต้องการนั้น ได้มาจากกิจกรรมหรือโครงการที่จะต้องปฏิบัติในปีถัดไป และแผนกำลังการผลิตที่วางแผนโดยอ้างอิงตามยอดสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า จากนั้นนำเสนอให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติแผนอัตรากำลังคนประจำปีก่อนที่แผนกบุคคลจะนำไปใช้ในการวางแผนสรรหาต่อไป

3.3 การวางแผนสรรหาและวิธีการสรรหา

ทุกบริษัทที่ได้ศึกษามีการวางแผนในการสรรหาซึ่งมีการสรรหาทั้งจากภายในและภายนอก โดยปัจจัยในการพิจารณาใช้วิธีการสรรหาภายในหรือภายนอกนั้นแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับนโยบายของการสรรหาของบริษัทนั้น ๆ เช่นเดียวกับ บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค โดยสามารถสรุปได้ตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5 วิธีการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ของบริษัทที่ดำเนินการศึกษา

วิธีการสรรหา	บริษัท ท.	บริษัท ม.	บริษัท ด.	บริษัท ส.	ถั่ว เฉลี่ย
1. การสรรหาจากภายใน					
- ติดประกาศภายใน			✓		1
- คัดเลือกจากพนักงานที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	4
2. การสรรหาจากภายนอก					
- การโฆษณาในหนังสือพิมพ์	✓		✓		2
- การโฆษณาในวารสารสมัครงานทั่วไป		✓	✓		2
- การโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต	✓	✓	✓	✓	4
- การสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-ins)	✓	✓	✓	✓	4
- การฝากประกาศไว้กับสำนักงานงานจัดหางาน (สำนักงานของภาครัฐบาล)	✓		✓		2
- งานนัดพบแรงงาน (Job Fair)	✓		✓	✓	3
- การฝากประกาศรับสมัครงานไว้ตามนิคมต่าง ๆ	✓		✓	✓	3
- การโฆษณาผ่านทางสื่อวิทยุชุมชน		✓			1
- การแนะนำหรือรับรองจากผู้ปฏิบัติงานในบริษัท (Employee Referrals)	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 5 หัวข้อของการสรรหาจากภายใน พบว่า การสรรหาภายในโดย ทั้ง 4 บริษัท จะใช้วิธีการค้นหาจากบุคคลที่เหมาะสม ทุกบริษัทฯ ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ คือ การคัดเลือกจากพนักงานที่เหมาะสมนั้น ซึ่งเป็นการเสนอโดยผู้บังคับบัญชาระดับผู้ช่วยผู้จัดการแผนกผลิตโดยพิจารณาร่วมกับข้อมูลรายละเอียดส่วนตัวของผู้ที่มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกจากแฟ้มประวัติของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน นอกจากนี้บริษัท ท. ยังได้มีการอ้างอิงจากผลการปฏิบัติงานประจำปีร่วมด้วย โดยดูจากผลการปฏิบัติงานทั้งปีปัจจุบัน และสถิติของการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาประกอบกัน ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีที่ทำให้สามารถสรรหาบุคลากรตำแหน่งที่ต้องการได้ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการของแต่ละแผนก มากกว่าการติดประกาศภายใน

ส่วนวิธีการปิดประกาศภายในใช้เพียงแห่งเดียวคือ บริษัท ด. จำกัด เนื่องจากวิธีการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตภายในมีการกำหนดเป็นนโยบายในกระบวนการสรรหาบุคลากรของทุก ๆ ตำแหน่งในองค์กร จึงต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ เมื่อมีตำแหน่งงานว่างและพิจารณาว่าควรให้โอกาสพนักงานภายในบริษัทหรือถ้าเล็งเห็นว่าพนักงานภายในเป็นผู้มาดำรงตำแหน่งจะมีความเหมาะสมกว่าจึงใช้วิธีนี้ วิธีปิดประกาศภายในเสียค่าใช้จ่ายไม่มาก เหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้ทันที

ส่วนหัวข้อของการสรรหาจากภายนอก พบว่า ก็มีการใช้วิธีการที่หลากหลายจากการสัมภาษณ์มี 3 วิธีการที่ทั้ง 4 บริษัทที่ดำเนินการศึกษานิยมใช้ ซึ่งได้ผลการสรรหาเป็นอย่างดี คือ ทั้ง 3 วิธีการ ได้แก่

1) วิธีการโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต วิธีนี้เป็นวิธีการที่ได้ผู้สมัครมาเป็นจำนวนมากที่สุด และโดยส่วนใหญ่เป็นผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการของบริษัท เนื่องจากเป็นวิธีการที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ผู้สมัครนิยมใช้ในการหาดำรงตำแหน่งงานว่าง และเป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ดังนั้นก็จะได้ผู้สมัครเป็นจำนวนมาก โดย Website ที่ใช้อยู่ปัจจุบัน คือ JobsDB หรือที่คุณผู้ให้สัมภาษณ์ของบริษัท ท. กล่าวไว้ว่า “ปัจจุบันทางบริษัทใช้ JobsDB ซึ่งถือเป็นสื่อหลักที่ใช้แล้วได้ผู้สมัครเข้ามาเกือบ 90% ของผู้สมัครทั้งหมด และผู้ที่สมัครเข้ามาก็ค่อนข้างตรงกับคุณสมบัติที่บริษัทฯ เราต้องการ”

2) วิธีการสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-Ins) วิธีนี้เป็นวิธีการที่ได้ผู้สมัครเป็นจำนวนมากรองลงมาจากวิธีการโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต ผู้สมัครกลุ่มนี้เป็นกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทต้องการ เนื่องจากการที่บุคคลเข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-Ins) นั้น มาจากการที่ผู้สมัครได้อ่านประกาศรับสมัครงานหน้าบริษัท ซึ่งระบุตำแหน่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของผู้สมัครที่ทางบริษัทฯ ต้องการ ซึ่งบางบริษัทอาจมีการประชาสัมพันธ์ในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้สมัครสนใจในตำแหน่งงาน หัวหน้างานแผนกผลิตดังกล่าวนี้ แล้วเกิดความสนใจออร์กับมีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ในประกาศรับสมัครงาน หรือที่คุณ พ. ผู้ให้สัมภาษณ์ของบริษัท ส. ได้กล่าวไว้ว่า “วิธีนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างได้ผล และประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร เนื่องจากผู้สมัครเป็นกลุ่มผู้ที่สนใจงานด้านโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต และมีประสบการณ์ในการทำงานตรงหรือใกล้เคียงกับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่บริษัทต้องการ”

3) วิธีการแนะนำจากพนักงานภายในบริษัท เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ได้ผู้สมัครเข้ามาเป็นจำนวนมาก และผู้สมัครส่วนใหญ่จะทราบข้อมูลของทางบริษัท มาเป็นอย่างดี รวมถึงมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ตรงกับที่ทางบริษัทฯ ต้องการ ดังเช่นที่คุณ จ. ผู้ให้สัมภาษณ์ของบริษัท ด. ได้กล่าวถึงวิธีนี้ไว้ว่า “เป็นวิธีการหนึ่งที่ได้ผู้สมัครเป็นจำนวนมากและตรงคุณสมบัติที่บริษัทต้องการ โดยจะมีการแนะนำให้ผู้มาสมัครอย่างสม่ำเสมอและผู้สมัครก็จะได้รับข้อมูลของตำแหน่ง และข้อมูลของบริษัทเบื้องต้นมาก่อนหน้าแล้ว”

สรุปได้ว่าทั้ง 3 วิธี ที่ได้กล่าวมา ได้รับความนิยมและได้ผู้สมัครเป็นจำนวนมากนั้น เนื่องจากเป็นวิธีการที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้สมัครสามารถเข้าถึงหรือได้รับข้อมูลของทาง บริษัทและตำแหน่งงานได้ง่าย มีข้อมูลเป็นจำนวนมาก และมีความชัดเจน ซึ่งทั้ง 3 วิธีนี้ ทางบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ก็ได้ใช้เป็นวิธีการสรรหา บุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตอยู่ ณ ปัจจุบัน

สำหรับวิธีการอื่นๆ นอกจากนี้อาจจะมีการใช้บ้างแต่ไม่บ่อยนัก แตกต่างกันไปตาม นโยบายของแต่ละบริษัท มีทั้งสิ้น 6 วิธี โดยสรุปตามลำดับวิธีที่นิยมใช้ในการดำเนินการสรรหา บุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ดังนี้

1) วิธีเข้าร่วมงานนัดพบแรงงาน (Job Fair) มีทั้งสิ้น 3 บริษัท ที่ใช้วิธีการนี้ ได้แก่ บริษัท ท. บริษัท ด. และบริษัท ส. ซึ่งวิธีการนี้นับว่าเป็นวิธีการที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เช่นเดียวกัน อีกทั้งยังเสียค่าใช้จ่ายน้อย เนื่องจากการเข้าร่วมงานกับทางภาครัฐ ซึ่งจัดขึ้น โดยสำนักงานจัดหางานของทางจังหวัด

2) วิธีการฝากประกาศรับสมัครงานไว้ตามนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีทั้งสิ้น 3 บริษัท ที่ใช้วิธีการนี้ ได้แก่ บริษัท ท. บริษัท ด. และบริษัท ส. ซึ่งวิธีการนี้นับว่าเป็นวิธีการที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายเช่นเดียวกัน อีกทั้งยังเสียค่าใช้จ่ายน้อย เนื่องจากเพียงแค่เป็นการจัดทำ ประกาศรับสมัครงานตามตำแหน่งที่ต้องการ แล้วนำประกาศรับสมัครฯ นี้ไปฝากไว้กับเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ นำไปติดที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานว่าได้เลย อีกทั้งยังไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ในการติดประกาศอีกด้วย

3) วิธีการโฆษณาในหนังสือพิมพ์มี 2 บริษัท ที่ใช้วิธีการนี้ คือบริษัท ท. และบริษัท ด. ทั้งนี้เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูงมาก ดังนั้นหากบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคม อุตสาหกรรมไฮเทค จะนำมาพิจารณาปรับใช้ก็ต้องพิจารณาถึงนโยบายการสรรหา และงบประมาณที่จะต้องใช้อย่างต่อไป

4) วิธีการโฆษณาในวารสารสมัครงานทั่วไปมี 2 บริษัท ที่ใช้วิธีการนี้ คือ บริษัท ม. และบริษัท ด. ทั้งนี้เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากการโฆษณาในหนังสือพิมพ์

5) วิธีการฝากประกาศไว้กับสำนักงานงานจัดหางาน (สำนักงานของภาครัฐบาล) มี 2 บริษัท ที่ใช้วิธีการนี้ ได้แก่ บริษัท ท. และบริษัท ด. วิธีการนี้จะคล้ายคลึงกับวิธีการฝาก ประกาศรับสมัครงานไว้กับสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่ต่างๆ แต่มีข้อจำกัดว่า บริษัทฯ ที่จะฝากประกาศรับสมัครงานไว้กับทางสำนักงานจัดหางานนั้น จะต้องไปดำเนินการขึ้น ทะเบียนนายจ้างโดยมีข้อแม้ว่าต้องไม่ใช้บริษัท ซับคอนแทรค ที่สำนักงานจัดหางานไว้ก่อนหน้า นี้แล้ว ซึ่งวิธีนี้ก็ใช่ว่าจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยในการดำเนินการอีกด้วย

6) วิธีการโฆษณาผ่านทางสื่อวิทยุชุมชน มีเพียงบริษัทเดียว คือ บริษัท ม. ซึ่ง วิธีการนี้เป็นวิธีการที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการค่อนข้างสูง และอ่านมีข้อจำกัดเนื่องจากกลุ่ม ผู้ฟังอาจเป็นกลุ่มที่มีคุณสมบัติไม่ตรงต่อความต้องการขององค์กร ก็เป็นไปได้เนื่องจากผู้ฟังวิทยุ

ชุมชน มักจะเป็นกลุ่มคนที่ทำธุรกิจค้าขาย แม่บ้าน หรือกลุ่มนักศึกษา ซึ่งอาจจะไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตก็เป็นได้

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสรรหาบุคลากร

จากการเก็บข้อมูลพบว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตของบริษัท ที่ศึกษา ซึ่งสามารถสรุปเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ได้ดังต่อไปนี้

1. สินค้าขององค์กร

การดำเนินธุรกิจของแต่ละบริษัท สินค้าที่แตกต่างกันไป มีผลต่อการรู้สึกรับรู้ของบุคคลทั่วไปหรือองค์กร เช่น บริษัท ด. นั้นมีการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดำเนินธุรกิจผลิตอุปกรณ์ประกอบคอมพิวเตอร์ และผลิตเทปคลาสเส็ท จึงเป็นที่รู้จักของกลุ่มผู้สมัครทั่วไป ส่งผลให้มีผู้สนใจร่วมงานด้วยเป็นจำนวนมาก ในทางกลับกัน บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไอเทค ผู้สมัคร หรือบุคคลทั่วไปไม่รู้จักบริษัท จึงอาจไม่ค่อยสนใจในการเข้าร่วมงานเท่าที่ควร

2. ธุรกิจเป็นที่นิยมของกระแสสมัยใหม่

ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มการขยายตัวสูง ทั้งนี้มาจากการต้องการของผู้ใช้บริการทางธุรกิจ ก็ส่งผลให้บริษัท ประเภทนี้เป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไปในการเข้าร่วมทำงาน แต่ก็มีจำนวนบริษัทในธุรกิจประเภทนี้มากเช่นกัน จึงทำให้เกิดสภาวะแย่งตัวผู้สมัครกัน ดังนั้นกระบวนการในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ต้องทำด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ตามที่บริษัท ต้องการมาร่วมงานกับบริษัท เพื่อชิงความได้เปรียบจากบริษัท อื่น ๆ

3. โครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ

ดังที่กล่าวไว้แล้วว่า ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มการขยายตัวสูง จึงทำให้เกิดสภาวะแย่งตัวผู้สมัครกัน ดังนั้นโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการของบริษัท จึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะทำให้ได้บุคลากร ผู้ที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์ตามที่บริษัทต้องการ มาร่วมงานกับบริษัทได้ จากคำกล่าวของคุณ บ. กล่าวไว้ว่า “หากบริษัทได้มีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการที่ค่อนข้างต่ำ ก็อาจให้เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจเข้าร่วมงานของผู้สมัครได้”

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทั้ง 4 บริษัท มี JS, JA, JD, Competency แต่ไม่มีการจัดทำคู่มือในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำมาออกแบบเป็นคู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต โดยการแยกคู่มือฉบับใหม่ที่ได้นี้ออกจากฉบับเดิมซึ่งเป็นกระบวนการโดยรวมในการสรรหาบุคลากรทุกตำแหน่ง

งาน คู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

1. แผนกบุคคลกำหนดนโยบายในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร

2. แผนกบุคคลกำหนดกระบวนการในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต โดย

2.1 การนำอัตรากำลังคนที่ต้องการ จากการวางแผนอัตรากำลังคนประจำปี รวมกับที่ผู้จัดการแผนกผลิต ขอกำลังคนตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตเพิ่มเติมมาใช้เป็นข้อมูลความต้องการในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตตามแต่ละช่วงเวลา โดยมีการทบทวนสม่ำเสมอ

2.2 ดำเนินการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต เนื่องจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นพื้นฐานสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการของบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ดังนั้นผู้รับผิดชอบด้านการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสมควรที่จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์งาน และสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ รวมทั้งนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตไปใช้ประกอบการจัดทำเอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ต่อไป

2.3 จัดทำเอกสารพรรณนาลักษณะงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต (Job Description) โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น โดยปกติเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้วเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ตำแหน่งงาน (Job Title)
- หน้าที่ (Functions)
- ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
- คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics)
- เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions) (ถ้ามี)

ชื่อบริษัท	เอกสารพรรณานาลักษณะงาน (Job Description)	วันที่จัดทำ : แก้ไขครั้งที่ : หน้า :
------------	---	--

ชื่อตำแหน่ง (Title):	หัวหน้างานแผนกผลิต	สังกัดแผนก (Dept.):	ผลิต
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Direct Superior):	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกผลิต		

I. ความรับผิดชอบและหน้าที่หลักที่ต้องปฏิบัติ (Principle Responsibilities & Functions)

- Communicate PD section Quality and Environmental objective, KPI and working plan to subordinate in PD and monitor the effectiveness. Consult with superior, if the result show poor trend or cannot achieve target to set preventive or corrective action.
สื่อสารวัตถุประสงค์ คัดนี้วัดผลคุณภาพและสิ่งแวดล้อมและแผนการดำเนินงานประจำปีของหน่วยงานผลิตไปยังผู้บังคับบัญชาทุกระดับ รวมทั้งรายงานประสิทธิผลและกำหนดแนวทางการแก้ไขป้องกันร่วมกับผู้บังคับบัญชา
- Monitoring and controlling the production to achieve the target (quality & productivity & Delivery)
ติดตาม และควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายของการผลิต ทั้งเรื่องของผลผลิต การจัดส่ง และคุณภาพของงาน
- Prepare procedure/work instruction and prepare/review work instruction of PD section and ensure effective implementation.
จัดทำเอกสารขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน จัดทำและทบทวนเอกสารวิธีการปฏิบัติงาน ที่จัดทำโดยแผนกผลิต พร้อมทั้งตรวจสอบให้มั่นใจว่าได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง
- Prepare / Review PD daily, weekly and monthly report & summary about Production yield & Production efficiency and any topic concern to quantity & quality and problem or suggestion.
จัดทำรายงานประจำวัน ประจำสัปดาห์และประจำเดือนที่เกี่ยวกับการประสิทธิผล และประสิทธิภาพการผลิต และปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านผลผลิต การจัดส่งและคุณภาพ และปัญหา/ข้อเสนอนี้
- Support and cooperate with under superior and concerned section about production matter.
ให้ความช่วยเหลือและประสานงานกับผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิต
- Support the 5S activity, Safety activity, Quality activity, Environmental activity, Cost down activity and another activity of the company
ให้ความร่วมมือในกิจกรรม 5ส กิจกรรมความปลอดภัย กิจกรรมด้านคุณภาพ กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม กิจกรรมการลดต้นทุน และกิจกรรมอื่น ๆ
- Any other job assigned by superior
งานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน
- To support and jointly about company activity such as ISO9001, ISO14000, OHSAS
สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัท อาทิเช่น ISO9001, 14001, OHSAS
- Monitor / summary result of production and report in to ERP, Check Inventory of Month
ตรวจสอบ / สรุปผลการผลิต และรายงานความเคลื่อนไหวของการผลิตในระบบ ERP, ตรวจสอบ Inventory ในช่วงสิ้นเดือน

II. อำนาจในการดำเนินการ (Authorities)

- Review and request manpower to match to production plan.
- Cooperate with concerned section about production, quality matter.

III. ระบุตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน (Subordinates)

* ระดับรายเดือนปฏิบัติการ (Monthly Operating Level)	Leader, Operator
* ระดับรายวัน (Daily Operating Level)	Operator

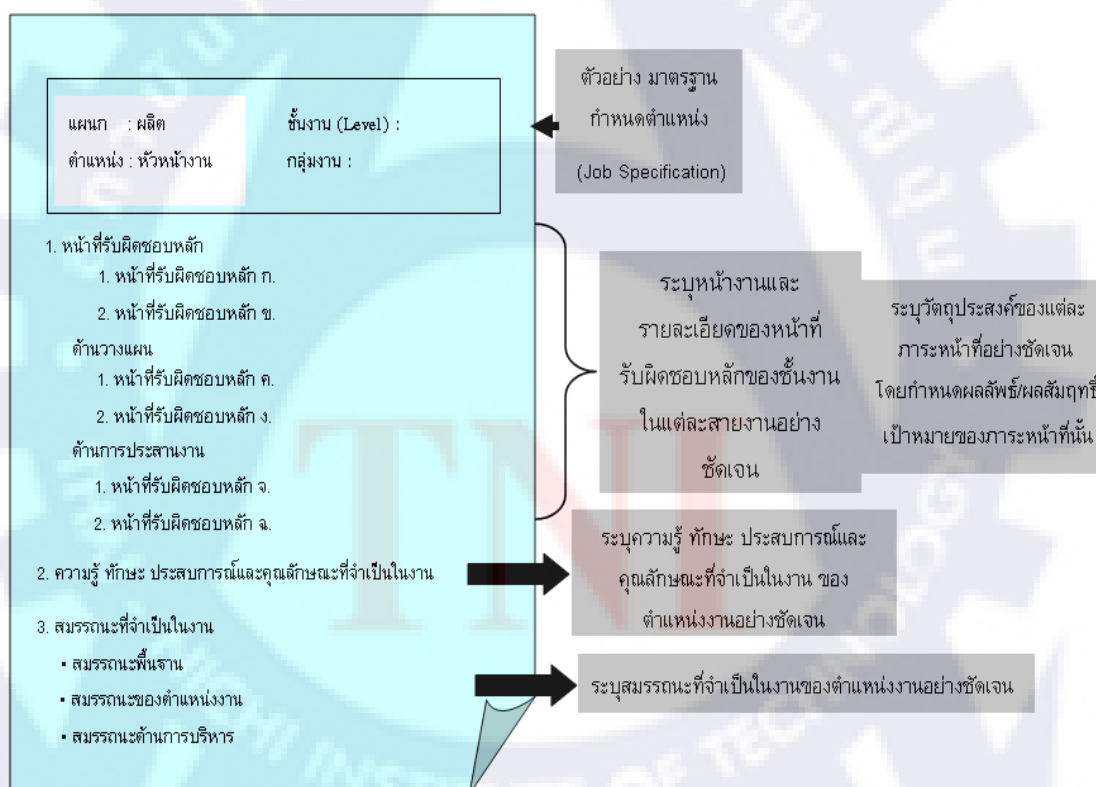
III. เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions)

- วัน และเวลาในการทำงานปกติคือวันจันทร์ - วันเสาร์, ตั้งแต่เวลา 08.00 - 17.00 น. และเวลา 20.00 - 05.00 น.
- สภาพการทำงานของตำแหน่งงานนี้ต้องทำงานทั้งกลางวันและกลางคืน

รูปที่ 5 ตัวอย่างของเอกสารพรรณานาลักษณะงาน (Job Description) สำหรับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

2.4 จัดทำเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) ของตำแหน่ง หัวหน้างานแผนกผลิต จะระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในองค์กร โดยทั่วไปแล้ว เอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- การศึกษา (Education)
- ประสบการณ์ (Experience)
- ความรู้ (Knowledge)
- ความสามารถ (Ability)
- ความชำนาญ (Skill)
- สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Competency)



รูปที่ 6 ตัวอย่างของเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

2.5 กำหนดประเภทของศักยภาพ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะ หรือศักยภาพ (Competency) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547 : 10 - 11) คือ

ประเภทที่ 1 Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะช่วยให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

ประเภทที่ 2 Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะช่วยให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ดีกว่ามาตรฐาน

ประเภทที่ 3 Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะช่วยให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้คนคนนั้นมีความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป หรือเรียกว่า ความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคล

การใช้ Competency ในการบริหารหรือพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ นั้น เช่น การสรรหาคัดเลือก บุคคลให้เหมาะสมกับองค์กร (Fit the Right Company) และเหมาะสมกับงาน (Fit the Right Job) พบว่า Competency ถูกแบ่งเป็น 2 ประเภทเท่านั้น (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์. 2550 : 34) คือ

ประเภทที่ 1 Core Competency : ถูกนำมาใช้ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับองค์กร (Fit the Right Company) ซึ่งถ้าพนักงานทุกคนมี Core competency ร่วมกันในองค์กรแล้ว วัฒนธรรมองค์กรย่อมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนั้นโดยปกติแล้ว Core Competency จะถูกกำหนดขึ้นจากข้อมูลเชิงนโยบายขององค์กรโดยส่วนมากแล้ว Core Competency จะถูกกำหนดมาเพียง 3-5 ตัว โดยจะเป็นตัวหลักๆ ที่พนักงานควรมีและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบายต่างๆ ขององค์กร

ประเภทที่ 2 Job Competency : นำมาใช้ในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Fit the Right Job) โดยการหา Job Competency จะหาจาก Job Description ที่องค์กรกำหนดขึ้นในตำแหน่งงานนั้นๆ หรือจะกำหนดจากหน้าที่งานหลักๆ ของตำแหน่งนั้น โดยพิจารณาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes)

3. การกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

3.1 วิธีการสรรหาภายใน

วิธีการนี้กระทำโดยการคัดเลือกจากพนักงานที่เหมาะสม จากการเสนอโดยผู้บังคับบัญชาระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนกผลิต พิจารณาอ้างอิงจากแฟ้มประวัติของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และต้องอ้างอิงจากผลการปฏิบัติงานประจำปีร่วมด้วย โดยดูจากผลการปฏิบัติงานทั้งปีปัจจุบัน และสถิติของปีที่ผ่านมาประกอบกัน และหากคุณสมบัติ

ของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกไม่ตรงตามคุณสมบัติในบางข้อกำหนด ให้ดำเนินการส่งผู้สมัครคนดังกล่าวไปฝึกอบรมตาม แผนความจำเป็นในการฝึกอบรมพนักงานประจำตำแหน่งหัวหน้างาน แผนการผลิต ที่ทางส่วนงานฝึกอบรมได้จัดทำขึ้น

3.2 วิธีการสรรหาภายนอก

3.2.1 เจ้าหน้าที่พิจารณาสรรหาพนักงานตามตำแหน่งที่ขาด ในแผนอัตรากำลังคน

3.2.2 เจ้าหน้าที่รับแบบฟอร์มการขอกำลังคนและพิจารณาเปรียบเทียบกับแผนอัตรากำลังคนซึ่งแผนกบุคคลเป็นผู้จัดทำภายในเดือนมกราคมของทุกปี และดำเนินการปรับปรุงแผนอัตรากำลังคนอีกครั้งในเดือนมิถุนายนของปีนั้น ๆ หากเห็นชอบผู้จัดการแผนกบุคคลลงนามอนุมัติเบื้องต้นและนำเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาต่อไป

3.2.3 ดำเนินการสรรหาโดยวิธีการเลือกแหล่งสรรหาผู้สมัครจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

- การประกาศรับสมัครงาน
- การโฆษณา
- การใช้สำนักจัดหางาน
- การใช้ผู้รับสมัครงาน
- การจัดตลาดนัดแรงงาน
- การฝึกงาน
- การใช้บริษัทจัดหาพนักงานระดับสูง
- การใช้องค์กรวิชาชีพ
- การแนะนำของพนักงานปัจจุบัน
- การสมัครด้วยตนเอง

3.2.4 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ หรือผู้จัดการแผนกบุคคลพิจารณาใบสมัครงาน ให้ตรงตามคุณสมบัติที่แผนกต้นสังกัดต้องการตาม

- การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต
- เอกสารพรรณนาลักษณะงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต (Job Description)
- เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) ของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต
- ประสิทธิภาพของศักยภาพ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ได้จากข้อ 2.5

หากมีคุณสมบัติบางข้อไม่สอดคล้องกับความต้องการนั้น ทางแผนกบุคคล ก็ยังคงส่งให้แผนกต้นสังกัดพิจารณาว่าจะอนุมัติให้เข้าสัมภาษณ์หรือไม่

3.2.5 จากผลการพิจารณาคุณสมบัติผู้สมัครจากใบสมัครแล้วนั้น กรณีอนุมัติเรียกเข้ารับการสัมภาษณ์

3.2.6 แผนกบุคคล จัดให้มีการสอบข้อเขียนโดยใช้ข้อสอบส่วนกลางจากแผนกบุคคล และหากผู้สมัครทำข้อสอบผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว จากนั้น

3.2.7 ทางบริษัท จะดำเนินการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ร่วมกันระหว่างผู้จัดการแผนกผลิตซึ่งเป็นแผนกต้นสังกัด กับผู้จัดการแผนกบุคคล ในกระบวนการสัมภาษณ์งานนั้น แผนกบุคคลกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์งานขึ้นเป็นมาตรฐาน ซึ่งคำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามในการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของศักยภาพ หรือสมรรถนะ (Competency Based Interviews Questions) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.7.1 ลักษณะทั่วไปของคำถามในการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของศักยภาพ หรือสมรรถนะ (Competency Based Interviews Questions)

การสัมภาษณ์ตามแนวคิดของ Competency จะเป็นการสัมภาษณ์อย่างมีระบบมีโครงสร้างที่ชัดเจน (Structured Interview) โดยข้อคำถามที่ใช้จะเลือกมาจาก Competency ที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันกับ Job Description (JD) แต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน โดย Competency จะต่างจาก Job Description (JD) คือ JD จะบอกลักษณะกว้างๆ ของคุณสมบัติของคนที่เราต้องการรับเข้ามาว่าต้องมีคุณสมบัติใหญ่ๆอะไร หรือเป็นมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งที่เราใช้รับสมัครพนักงาน เช่น จบการศึกษาด้านไหน มีประสบการณ์ทำงานมากี่ปี มีความสามารถพิเศษอะไร ส่วน Competency นั้นจะเป็นการมองว่าพนักงานที่เราต้องการรับสมัครมีความสามารถด้านอะไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต เช่น ในตำแหน่งงานตำแหน่งหนึ่ง JD อาจกำหนดว่าต้องสำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับด้านสิ่งทอ แต่ Competency จะบอกถึงว่าในเวลานี้และอนาคตหน่วยงานต้องการผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมญี่ปุ่น เนื่องจากบริษัทต้องการขยายตลาดไปในประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น แต่ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์งาน ไม่จำเป็นต้องนำ Competency ที่กำหนดมาใช้หมดทุกตัว เนื่องจาก Competency บางตัว ไม่เหมาะสำหรับการนำมาตั้งคำถามสัมภาษณ์ แต่อาจจะเหมาะกับวิธีอื่น เช่น การออกแบบสอบถาม การทำแบบวัดความรู้ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก พนักงาน หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ Competency ควรร่วมศึกษาและพิจารณาร่วมกันว่าจะสัมภาษณ์เพื่อวัด Competency ตัวใด นอกจากนั้นการสัมภาษณ์โดยใช้หลักตามแนวคิด Competency (Competency Based Interviews Questions) ยังสามารถทำนายพฤติกรรมและผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกด้วย เนื่อง Competency Based Interviews Questions เป็นการวัดพฤติกรรมตามขีดความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากการพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เคยแสดงออกมาในอดีต (ตั้งอยู่

ในสมมติฐานที่ว่าพฤติกรรมในอดีตสามารถทำนายผลที่เกิดขึ้นภายในอนาคตว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก) ดังนั้นข้อคำถามจึงเน้นไปที่เหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อชี้ถึงพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติในช่วงเวลานั้น ซึ่งดีกว่าการตั้งข้อคำถามจากเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิด ดังนั้นการเน้นการถามไปที่พฤติกรรมในอดีตที่เคยเกิดขึ้นสามารถทำให้มั่นใจได้ว่าพฤติกรรมนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต และผู้สัมภาษณ์สามารถมั่นใจได้ว่าได้สรรหา และคัดเลือกคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กร (Fit the Right Company) และเหมาะสมกับงานที่ต้องการ (Fit the Right Job) ซึ่งสามารถเชื่อมั่นได้มากกว่าการสัมภาษณ์แบบเดิมๆ ที่ใช้แต่เพียงข้อมูลพื้นฐานหรือคุณสมบัติขั้นต่ำ (Job Specification) มาตัดสิน

3.2.7.2 ประเภทของการสัมภาษณ์งาน

1) Traditional Interviews เป็นการสัมภาษณ์แบบเดิมที่ถามถึงภูมิหลัง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานของผู้เข้าสัมภาษณ์

2) Situational Interviews เป็นการสัมภาษณ์แบบใช้การจำลองสถานการณ์หรือสมมติขึ้นมา เช่น ตั้งคำถามประมาณว่าถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ จะปฏิบัติอย่างไร ซึ่งวิธีนี้คำตอบที่ได้อาจจะไม่สามารถปฏิบัติได้จริงก็เป็นได้ เพราะในสถานการณ์จริงมักมีแรงกดดันหรือมีปัจจัยแทรกซ้อนขึ้นเสมอ และคำตอบบางอย่างอาจจะใช้แค่ความรู้สึกในการตอบก็เป็นได้ซึ่งอาจไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เขาจะทำอีกในอนาคตก็ได้

3) Case Interviews หรือเรียกว่า Brainteaser Interview เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานแต่จะเป็นคำถามที่ประเมินเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา หรือการจึกการกับสถานการณ์ที่ท้าทาย เช่น คุณคิดว่าคนไทยมีเพจเจอร์ใช้อยู่กี่เครื่อง แล้วคุณมีวิธีจะสำรวจอย่างไร หรือ คุณจะวัดความสูงของตึกอย่างไรโดยไม่มีสายวัด เป็นต้น

4) Behavior based Interviews หรือที่เรียกว่า Competency Based Interviews เป็นการสัมภาษณ์ตามแนวทางของ Competency เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่แสดงออกในอดีตเพื่อใช้ทำนายพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาในอนาคต โดยยึดคำถามตาม Competency ที่ตั้งไว้ เช่น Competency เรื่องความเป็นผู้นำ อาจจะตั้งคำถามว่า กรุณายกตัวอย่างผลงานที่คุณคิดว่าดีที่สุดที่คุณเป็นแกนนำในการทำ และคุณมีบทบาทอย่างไรบ้าง หรือ Competency เรื่องการสื่อสาร เช่น ช่วยเล่าถึงเวลาที่เพื่อนร่วมงานของคุณไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการทำงาน คุณมีวิธีการใดบ้างที่จะสื่อสารแก่เพื่อนร่วมงานของคุณให้เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นต้น

3.2.7.3 การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของศักยภาพ หรือสมรรถนะ (Competency Based Interviews Questions)

จากแนวความคิดของการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของศักยภาพ หรือสมรรถนะ Competency Based Interviews Questions พบว่า มีลักษณะแตกต่างจากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการอื่นๆ คือ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2550)

- ผู้สัมภาษณ์มีกรอบแนวความคิดและทิศทางในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน โดยอยู่บนพื้นฐานของ Core Competency และ Job Competency ซึ่งทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่ถามคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องหรือแสดงออกถึง Competency ที่ต้องการ
- ข้อคำถามที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมไว้สามารถใช้ได้กับผู้เข้าสัมภาษณ์ทุกคน โดยคำถามที่เตรียมไว้จะต้องสะท้อนให้เห็นถึง Competency ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์ต้องมีวิธีการดูพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละราย
- ผู้สัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกอบรมแนวคิด และวิธีตั้งคำถามตามแนวคิด Competency เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการสัมภาษณ์ และเพิ่มทักษะในการรับฟังและจับประเด็นในการสัมภาษณ์
- สามารถลดปัญหาการขัดแย้งในเรื่องผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากการสัมภาษณ์วิธีนี้จะแบ่งระดับการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้าสัมภาษณ์ว่ามี Competency ที่กำหนดไว้อยู่ในระดับใด
- คำถามเป็นคำถามเชิงพฤติกรรมในอดีตไม่ใช่เชิงจำลองสถานการณ์จึงทำให้คำตอบที่ได้จากผู้เข้าสัมภาษณ์เป็นคำตอบที่เขาได้เคยแสดงพฤติกรรมนั้นจริง ไม่ใช่ตอบตามความรู้สึกหรือความคิดที่น่าจะทำ (คำถามเชิงสถานการณ์) เนื่องจากปัญหาบางอย่างผู้เข้าสัมภาษณ์ไม่เคยประสบมาก่อน จึงทำให้ตอบคำถามด้วยความรู้สึกไป ดังนั้นการใช้คำถามเชิงพฤติกรรมจึงสามารถทำให้ผู้สัมภาษณ์มีความมั่นใจได้มากกว่าพฤติกรรมที่เคยแสดงออกมีโอกาสเกิดขึ้นได้อีก
- สามารถเปรียบเทียบและสามารถประเมินคุณสมบัติของผู้เข้าสัมภาษณ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ด้วยการวิเคราะห์คำตอบจากชุดคำถามเดียวกันในตัว Competency ที่เหมือนกัน

3.2.8 หากผู้สมัครผ่านการสัมภาษณ์งานแล้ว เจ้าหน้าที่แผนกบุคคล หรือผู้จัดการแผนกบุคคลจัดทำสัญญาจ้างงานและนำเสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติว่าจ้างต่อไป

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผล

จากการเก็บข้อมูลและศึกษาบริษัทที่ดำเนินธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นธุรกิจเช่นเดียวกับ บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค พบว่า ขั้นตอนกระบวนการ และวิธีการสรรหาบุคลากรที่บริษัท ทั้ง 4 บริษัท ได้ปฏิบัติอยู่ ณ ปัจจุบันนั้นสามารถนำมาแนวทางในการปรับใช้กับ บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค โดยการนำข้อมูลที่มีวิเคราะห์ได้นี้ มาเป็นแนวทางการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. นโยบายในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

ในการกำหนดนโยบายในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต แผนกบุคคลจะต้องให้ความสำคัญกับนโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัทฯ ให้มากยิ่งขึ้น หลังจากการเข้าร่วมประชุมและรับทราบแผนงาน นโยบาย และกลยุทธ์ประจำปี 2552 ของบริษัทฯ โดยผู้จัดการแผนกบุคคล จากนั้นผู้จัดการแผนกบุคคลต้องนำมาถ่ายทอดเป็นนโยบายในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ของหน่วยงานสรรหาบุคลากร เพื่อที่หน่วยงานสรรหาบุคลากรจะได้นำมาวางแผนการสรรหาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ของบริษัทฯ ที่มีแนวโน้มการขยายธุรกิจด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้น ในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ก็จะต้องเตรียมการสรรหาผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในงานด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ดังกล่าว พร้อมทั้งจะต้องสรรหาผู้สมัครที่มีทักษะในการบังคับบัญชา หรือมีความสามารถในการตัดสินใจเบื้องต้นด้วยตนเอง และมีความสามารถในเรื่องของภาษาต่างประเทศเป็นพื้นฐาน เพื่อที่จะสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล นอกจากนี้การสรรหา ก็จะต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กร ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทฯ ต้องการ

2. กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

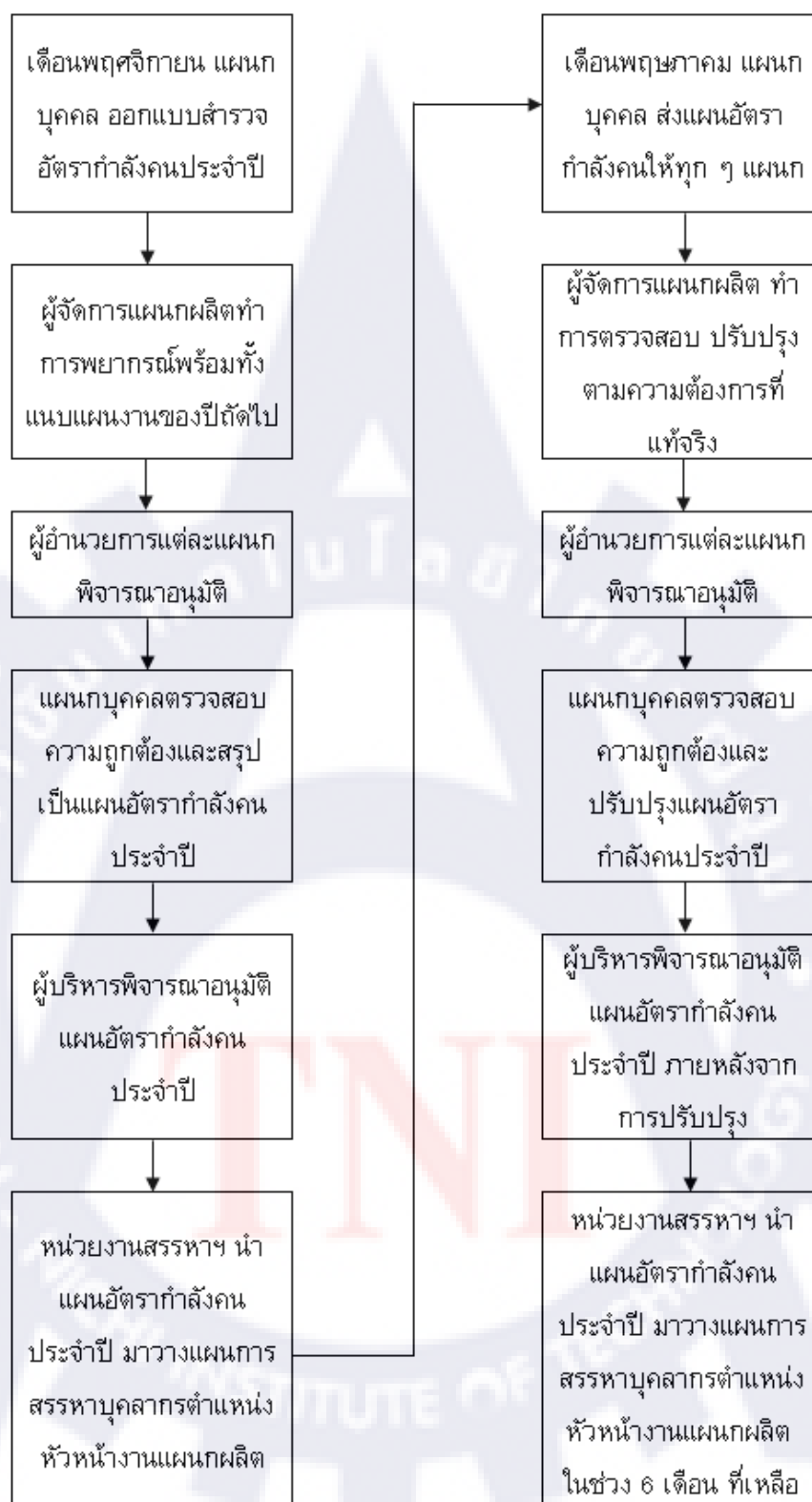
กระบวนการในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ปี 2552 จะต้องมีการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากร โดยจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน คือนำอัตราค่าจ้างที่ต้องการจากการวางแผนอัตรากำลังคนประจำปี รวมกับที่ผู้จัดการแต่ละแผนก ขออัตรากำลังเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษมาใช้เป็นข้อมูลความต้องการในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

ตามแต่ละช่วงเวลา โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีข้อมูลการปรับแผนกำลังการผลิต หรือเมื่อมีพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตลาออก มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต และข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่ง หัวหน้างานแผนกผลิต โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เอกสารระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) และตรวจสอบกับข้อกำหนดด้าน สมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ที่ได้จัดทำไว้เรียบร้อยแล้ว และเมื่อ จัดทำข้อมูลประกาศเรียบร้อยแล้ว จึงส่งข้อมูลดังกล่าวให้ผู้จัดการแผนกผลิตตรวจสอบความถูกต้อง หรือปรับแก้ไขรายละเอียดประกาศรับสมัครงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตอีกครั้ง จากนั้นจึงพิจารณากำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรต่อไป

3. การวางแผนอัตรากำลังคน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

เพื่อที่จะทำให้การพยากรณ์อัตรากำลังคนประจำปีนั้นมีความแม่นยำมากขึ้นนำมาใช้ ในการวางแผนการสรรหาได้อย่างถูกต้อง จึงต้องมีการเพิ่มขึ้นตอนในการทบทวนอัตรากำลังคน ที่ได้พยากรณ์ไว้ โดยให้ผู้จัดการ ทบทวนทุก 6 เดือน เพื่อให้เกิดความแม่นยำตามความ ต้องการที่แท้จริง ดังนั้นขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังคนจะมีการเพิ่มขึ้นตอนจากที่ปฏิบัติอยู่ เป็นดังรูปที่ 7

ในช่วงเดือนพฤศจิกายนของทุกปี แผนกบุคคลจะส่งแบบสำรวจอัตรากำลังคนให้แก่ ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ดำเนินการพยากรณ์ความต้องการอัตรากำลังคนของปีถัดไป จากนั้นส่ง ให้ผู้อำนวยการแต่ละแผนกพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้การพยากรณ์อัตรากำลังคนจะต้องมีการแนบ แผนงานของปีถัดไปของแผนกผลิตประกอบการพิจารณา และเมื่อแผนกบุคคล ได้รับแบบ สำรวจอัตรากำลังคนที่ได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการแผนกผลิตแล้ว จากนั้นจะพิจารณาตาม แผนงานของแผนกผลิตหากเห็นว่าเหมาะสมถูกต้องจึงทำสรุปเป็นแผนอัตรากำลังคนของปี ถัดไป และนำเสนอกรรมการผู้จัดการพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติ แผนกบุคคลจึงจะนำแผน อัตรากำลังคนประจำปีไปกำหนดเป็นแผนงานในการสรรหาประจำปีต่อไป และเมื่อผ่านไป 6 เดือน คือ ในช่วงเดือนพฤษภาคม แผนกบุคคล จะต้องดำเนินการส่งแผนอัตรากำลังคน ประจำปีที่ได้จัดทำไว้ให้แต่ละแผนกทำการทบทวน ปรับแก้ไขตามความต้องการที่แท้จริงสำหรับ ช่วงระยะเวลาที่เหลือ และส่งให้ผู้อำนวยการแต่ละแผนกและกรรมการผู้จัดการอนุมัติ ดังเช่น ขั้นตอนการสำรวจอัตรากำลังคนประจำปี เมื่อทำตามขั้นตอนก็จะทำให้ช่วงของการพยากรณ์ ความต้องการสั้นลง มีความแม่นยำ และเหมาะสมกับสภาพความต้องการที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาในเรื่องการขออัตรากำลังคนเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากแผนงาน ไปได้อย่างมาก



รูปที่ 7 การวางแผนอัตรากำลังคนประจำปีตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

4. การวางแผนการสรรหาและวิธีในการสรรหา ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

การวางแผนการสรรหาของ บริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ที่ได้แบ่งเป็นระยะสั้น และระยะยาวนั้น เป็นแผนงานที่มีความเหมาะสม ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเตรียมการรองรับความต้องการกำลังคน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต จากแผนอัตรากำลังคนประจำปี และมีแผนระยะสั้นเพื่อรองรับความต้องการกำลังคน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ในกรณีที่มีการขอเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ

จากแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวที่ได้กำหนดไว้นั้น ต้องนำมากำหนดวิธีในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตทั้งภายในและภายนอกบริษัท โดยการสรรหาภายในมีความเหมาะสมในการนำมาปฏิบัติ และต้องพิจารณาว่า ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต หากเป็นพนักงานภายในมาดำรงตำแหน่งจะมีความเหมาะสมกว่ารับบุคลากรภายนอกหรือไม่ ทั้งในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้เติบโตในสายงานอาชีพในบริษัท โดยการปฏิบัติสามารถใช้ทั้งวิธีประกาศรับสมัครงานภายใน และการพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งรักษาการหัวหน้างานแผนกผลิต จากนั้นจึงเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานแผนกผลิตในภายหลัง จากบุคลากรที่มีความเหมาะสม ทั้งนี้ในการปฏิบัติจะต้องมีการกำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติในการพิจารณาบุคลากรภายในเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง มีการกำหนดเงื่อนไขของตำแหน่งงานที่จะใช้วิธีการสรรหาภายในให้ชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ชัดเจน และในการพิจารณาต้องนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาร่วมกับความสามารถของบุคลากรด้วย เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกมีความยุติธรรมในการพิจารณาการสรรหาภายในจะช่วยให้การสรรหามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งบุคลากรยังมีความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพอีกด้วย

สำหรับการสรรหาภายนอกยังคงจำเป็นต้องใช้อยู่ เนื่องจากการพิจารณาผู้สมัครจากภายในอาจจะยังไม่เพียงพอ ซึ่งวิธีการสรรหาจากภายนอกที่ใช้อยู่ต้องได้รับการพัฒนาฝีมือการสรรหาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจึงต้องมีการปรับคู่มือที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เคยปฏิบัติ หรือเพิ่มวิธีการอื่นลงในคู่มือการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้สมัครเป็นจำนวนมากยิ่งขึ้น ในคู่มือการสรรหา ควรพัฒนาโดยเน้นแบบเชิงรุกมากกว่าการรอรับสมัครจากประกาศรับสมัครงานเพียงอย่างเดียว ในการใช้วิธีการสรรหาจากภายนอกซึ่งมีมากมายหลายวิธีนั้น การเลือกใช้วิธีการสรรหา ในการพัฒนาฝีมือสรรหา จึงต้องกำหนดวิธีการสรรหาเพื่อให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด โดยการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ซึ่งเป็นบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นกลุ่มตำแหน่งงานที่มีประสบการณ์มากพอสมควรในด้านการจัดการ หรือความเชี่ยวชาญด้านภาษา และเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เป็นกลุ่มที่ยังแสวงหางาน เพื่อที่จะมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เสริมสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง ดังนั้นการสรรหาบุคลากรกลุ่มนี้นอกจากจะใช้วิธีการสรรหาภายในแล้ว จะต้องใช้วิธีการสรรหาจากภายนอกไปด้วย โดยเน้นผู้ที่มีความสามารถตรง

ตามความต้องการของตำแหน่ง พร้อมทั้งจะรับผิดชอบงานที่มอบหมายได้ทันที การพัฒนาคู่มือการสรรหา โดยกำหนดแนวทางวิธีการที่ใช้ในการสรรหาดังต่อไปนี้

1. ประกาศตำแหน่งงานว่างที่ Website ภายนอก ปัจจุบัน Website ที่บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ใช้อยู่คือ JobsDB ซึ่งเป็น Website ที่ได้รับความนิยมโดยเฉพาะผู้ที่มีความสนใจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิธีนี้มีผู้สมัครเป็นจำนวนมาก แต่อาจเพิ่มเติม Website อื่น ๆ อีกเช่น JobTopGun, JobThai, และ Nation e-Job เพื่อให้ได้ผู้สมัครจำนวนมากขึ้น และคำนึงถึงต้นทุนในการสรรหาที่เพิ่มขึ้นนำมาเปรียบเทียบกับกันด้วย อาจกล่าวได้ว่าวิธีนี้ยังคงจำเป็นต้องใช้เป็นหลักและใช้อย่างต่อเนื่องต่อไป

2. การแนะนำโดยพนักงานภายในบริษัท แผนกบุคคลจะต้องประชาสัมพันธ์ภายในให้บุคลากรในบริษัท ได้รับทราบถึงตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ว่างลงและเปิดรับบุคคลภายนอก ซึ่งความต้องการผู้สมัครกลุ่มนี้ต้องการผู้สมัครที่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้ทันที ดังนั้นการแนะนำก็จะทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงตามความต้องการของบริษัท เป็นอย่างมาก โดยวิธีการติดต่อประชาสัมพันธ์ตามบอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือวิธีการเสียงตามสายเพื่อเป็นการแจ้งผ่านบุคลากรของบริษัทโดยตรง เพื่อที่จะได้มีการแนะนำผู้สมัครให้เข้ามาสมัครกับทางบริษัทมากยิ่งขึ้น

3. การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ เป็นวิธีการที่เสียค่าใช้จ่ายสูงมาก และเป็นการประชาสัมพันธ์ในช่วงระยะเวลาที่สั้น จึงอาจเป็นวิธีที่นำมาใช้เสริมเพื่อให้ได้ผู้สมัครเพิ่มเติม ทั้งนี้เนื่องจากผู้สมัครในกลุ่มนี้พิจารณาสื่อที่เปิดรับในชีวิตประจำวัน จากการถูกจำกัดเรื่องของเวลา ดังนั้นการรับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถส่งสารไปได้ และหนังสือพิมพ์ที่เป็นที่นิยมยกตัวอย่าง เช่น หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ หนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ เป็นต้น

4. การสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk – In) เมื่อมีผู้สนใจเข้ามาสมัครงานกับบริษัท ด้วยตนเอง หน่วยงานสรรหาบุคลากรจะต้องดำเนินการเก็บใบสมัครอย่างเป็นระบบระเบียบ เมื่อมีตำแหน่งงานว่างจะได้นำใบสมัครของผู้สมัครกลุ่มนี้มาพิจารณาได้อย่างรวดเร็ว

5. สำนักงานจัดหางานทั่วไป (General Agencies) อาจจะให้บริษัทจัดหางานเอกชนภายนอกช่วยในการสรรหาผู้สมัครเพื่อเข้ามาทำการคัดเลือก จะทำให้มีผู้สมัครเพิ่มมากขึ้น และมีการคัดกรองในระดับหนึ่ง ซึ่งค่าใช้จ่ายในการให้บริการสูงมาก แต่จะเสียค่าใช้จ่ายก็ต่อเมื่อมีการพิจารณารับสมัครเข้าปฏิบัติงาน ดังนั้น วิธีนี้จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะนำมาเสริมในการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต หากทางบริษัท อนุมัติในด้านงบประมาณ

6. ประกาศตามชมรมบริหารงานบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เนื่องจากความต้องการผู้สมัครที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการผลิต ดังนั้นการประกาศตามชมรมบริหารงานบุคคล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีนิคมอุตสาหกรรมการผลิตเยอะอยู่แล้ว ก็จะ

ทำให้ได้ผู้สมัครเพิ่มเติมเช่นกัน อีกทั้งยังไม่เสียค่าใช้จ่ายอีกด้วยเนื่องจากบริษัทฯ เป็นสมาชิกของชมรมฯ

อภิปรายผล

จากคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ได้รับการพัฒนาจากการศึกษาครั้งนี้ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับคู่มือการสรรหาในปัจจุบันของบริษัทที่ศึกษาพบข้อแตกต่าง ดังนี้

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบคู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ได้รับการพัฒนาจากการศึกษาครั้งนี้กับคู่มือการสรรหาในปัจจุบันของบริษัทที่ศึกษา

หัวข้อ	คู่มือการสรรหาในปัจจุบัน	คู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่
1. ขอบเขตการใช้งาน	เป็นคู่มือที่ใช้สำหรับการสรรหาทุกตำแหน่งงานในทุกแผนกขององค์กร	เป็นคู่มือที่ใช้เฉพาะการสรรหาพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต
2. นโยบายในการสรรหาบุคลากร	ไม่มีการกำหนดเป็นนโยบายการสรรหาที่ชัดเจน	กำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร
3. ช่วงเวลาการจัดทำแผนอัตรากำลังคน	เดือนมกราคมของทุกปี	เดือนพฤศจิกายนของทุกปี
4. ช่วงเวลาการทบทวนแผนอัตรากำลังคน	ไม่มีการระบุช่วงเวลาที่แน่นอน	เดือนพฤษภาคมของทุกปี
5. การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งงาน	ไม่มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งงาน	มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) สำหรับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต
6. ช่องทางการสรรหา	มีการระบุเพียงหัวข้อการสรรหาจากภายในและการรับสมัครภายนอก	มีการระบุวิธีการสรรหาและรายละเอียดช่องทางการสรรหาทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจน
7. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร	ไม่มีการกำหนดรูปแบบและระบุลักษณะคำถามที่ใช้	ใช้คำถามในการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของศักยภาพ หรือสมรรถนะ (Competency Based Interviews Questions)

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น พบว่า คู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างาน แผนกผลิตที่ได้รับการพัฒนาขึ้นใหม่จากการศึกษาครั้งนี้มีข้อดี ดังต่อไปนี้

1. นโยบายในการสรรหาบุคลากร

คู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้มีการกำหนดนโยบายการสรรหาบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร โดยใช้ทั้งนโยบายแบบเปิด คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามาสมัครงานโดยเสมอภาพ และถ้ามีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าจะต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้นหรือขั้นต่ำที่สุดก่อนแต่สามารถเริ่มเข้าทำงานในขั้นสูงได้เลยและมีการใช้นโยบายแบบปิดผสมด้วย คือ การเปิดรับสมัครบุคลากรจะกำหนดเวลาไว้แน่นอน หรือจะเปิดเฉพาะเมื่อมีตำแหน่งว่างเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Felix (1959) และชอทิพย์ นรเศรษฐกุล (2539) ที่กล่าวว่าประเทศไทยมีการสรรหาในลักษณะผสมทั้ง 2 แบบ บางตำแหน่งสรรหาจากบุคคลที่มีคุณวุฒิ และเพิ่งสำเร็จการศึกษา ส่วนบางตำแหน่งนอกจากดูคุณสมบัติแล้ว ยังดูประสบการณ์อีกด้วย ขึ้นอยู่กับนโยบายในการสรรหาว่าต้องการผู้ปฏิบัติงานแบบใด อีกทั้งยังสอดคล้องกับ วราภรณ์ รัชตะวรรณ (2541) ที่กล่าวถึงข้อกำหนดในการสรรหาที่ควรจะนำมาพิจารณา คือ นโยบายขององค์กร และแผนด้านกำลังคน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ หนูเรือง (2545) ที่พบว่า บริษัทมีการกำหนดนโยบาย และมีการวางแผนวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเอาหลักวิชาการ และแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ทำให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์กร

2. ความเฉพาะเจาะจงต่อตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา

คู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าคู่มือการสรรหาแบบเดิม โดยมีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) สำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาไว้อย่างชัดเจน

3. ช่วงเวลาการจัดทำแผนอัตรากำลังคน

คู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้มีการกำหนดให้เดือนพฤศจิกายนของทุกปีเป็นช่วงเวลาการจัดทำแผนอัตรากำลังคนของปีถัดไปแทนการการจัดทำในเดือนมกราคมตามแบบเดิมซึ่งทำให้ได้แผนอัตรากำลังคนของปีถัดไปล่วงหน้า ผู้ที่รับผิดชอบการสรรหาบุคลากรสามารถเตรียมการสรรหาได้ล่วงหน้าซึ่งจะช่วยลดการขาดแคลนบุคลากรได้ทันเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ วราภรณ์ รัชตะวรรณ (2541) ที่กล่าวถึงข้อกำหนดในการสรรหาที่ควรจะนำมาพิจารณา คือ นโยบายขององค์กร และแผนด้านกำลังคนเนื่องจากผู้สรรหาจะได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานที่ต้องการ และทราบว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรจะหาบุคคลจากภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร

4. ช่วงเวลาการทบทวนแผนอัตรากำลังคน

คู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้มีการกำหนดช่วงเวลาการทบทวนแผนอัตรากำลังคนอย่างชัดเจนในเดือนพฤษภาคมทำให้ข้อมูลอัตรากำลังคนถูกต้องตามความต้องการจริงและทำให้ผู้ที่รับผิดชอบการสรรหาบุคลากรสามารถเตรียมการสรรหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรอย่างกะทันหันเนื่องจากไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ทันหรือการรับบุคลากรเกินอัตราที่ต้องการซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร อีกทั้งผู้ที่รับผิดชอบการสรรหาบุคลากรจะได้มีการตรวจสอบตลาดแรงงานและสภาวะการจ้างงานในพื้นที่ได้ล่วงหน้าซึ่งสอดคล้องกับวราภรณ์ รัชตะวรรณ (2541) ที่กล่าวว่า ผู้สรรหาจำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาด้วย ได้แก่ 1) สภาวะทางเศรษฐกิจ สภาพของเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณา เช่น ถ้าสภาพเศรษฐกิจดี อัตราการว่างงานน้อย ตลาดแรงงานตึงตัวก็จะเกิดการขาดแคลนบุคคล มีการแย่งชิงบุคคลที่มีคุณสมบัติดี มีความรู้ ความสามารถ 2) สภาวะตลาดในท้องถิ่น เป็นการพิจารณาถึงที่ตั้งขององค์กร หรือบริษัท กับสภาวะตลาด เช่น หน่วยงานที่ตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ที่มีความเจริญความสมบูรณ์ทางด้านการค้า หรืออุตสาหกรรม ก็ย่อมจะแสวงหาแรงงานหรือบุคคลเข้ามาทำงานได้ยากกว่าหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นชนบท ซึ่งจะสามารถหาแรงงานหรือบุคคลเข้ามาทำงานได้ง่ายกว่า และ 3) ตลาดอาชีพ เป็นการตรวจสอบตลาดแรงงานในอาชีพต่าง ๆ เช่น ในปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยี องค์กรต่าง ๆ มีการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร จึงทำให้แรงงานบางประเภทเป็นสิ่งขาดแคลน เช่น การขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ หรือในอาชีพซึ่งเป็นที่ขาดแคลนมาตลอดทั้งในอดีต จนกระทั่งปัจจุบัน เช่น อาชีพทางการแพทย์ เป็นต้น ลักษณะบุคคลที่ต้องการในแต่ละงาน ซึ่งลักษณะงานของบุคคลนี้จะทราบข้อมูลได้จากการวิเคราะห์งาน การพูดคุยกับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ

5. การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งงาน

เนื่องจากคู่มือการสรรหาแบบเดิมเป็นคู่มือการสรรหาที่ไม่ได้แยกตามแต่ละตำแหน่งงานทำให้ไม่มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งงานไว้ อีกทั้งบริษัทที่ศึกษาี้ยังไม่มีมีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งงานไว้ด้วยซึ่งทำให้การสรรหาบุคลากรอาจไม่ได้คุณสมบัติด้านสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ แต่ในคู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) สำหรับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตไว้อย่างชัดเจนซึ่งช่วยให้สามารถสรรหาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการขององค์กรมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2550) ที่กล่าวว่าการนำ Competency มาประยุกต์ใช้กับการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีและคนเก่งนั้น สามารถทำได้เพราะการตั้งคำถามสัมภาษณ์ตามแนวคิด Competency เป็นการสัมภาษณ์แบบ Behavior-Based Interviewing โดยพบว่าการสัมภาษณ์แบบนี้มีความถูกต้องในการสรรหาคัดเลือกคนได้ประมาณ 75%

6. ช่องทางการสรรหา

วิธีการสรรหาและรายละเอียดช่องทางการสรรหาทั้งภายในและภายนอกที่ระบุในคู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่มีความชัดเจนกว่าแบบเดิมซึ่งช่วยให้ผู้ที่รับผิดชอบการสรรหาบุคลากรสามารถดำเนินการตามได้ทันที อีกทั้งเป็นแนวทางการทำงานให้กับผู้ที่รับผิดชอบการสรรหาบุคลากรที่เริ่มทำงานด้านนี้ด้วยซึ่งสอดคล้องกับสมาน รัสโยกฤษฎี (2535) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการเลือกสรรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับวรารณ รัชตะวรรณ (2541) ที่กล่าวถึงนโยบายขององค์กรในการสรรหาว่าประกอบด้วย 1) นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายใน โดยการสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานในองค์กรได้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานที่อยู่ภายในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งสอดคล้องกับ Flippo (1976) และ 2) นโยบายรับบุคคลภายนอก โดยให้โอกาสคนในองค์กรมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างก่อน แต่ในขณะเดียวกันบางองค์กรมีนโยบายที่ต้องการรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง เพื่อต้องการบุคคลที่มีแนวคิดใหม่ๆ มีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากบุคคลภายในองค์กรเข้ามาทำงานในองค์กร ช่องทางหนึ่งที่ใช้ในการสรรหาที่ระบุคู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่คือการปิดประกาศรับสมัครภายในองค์กร (Job Posting) เพื่อให้พนักงานทราบตำแหน่งงานว่าง และรายละเอียดของงานนั้น อีกทั้งคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้นด้วย เพื่อเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการที่จะได้รับงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งวิธีนี้ทำให้องค์กรเสียต้นทุนน้อยในการสรรหาบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2539)

7. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร

เนื่องจากคู่มือการสรรหาแบบเดิมไม่มีการกำหนดรูปแบบและระบุลักษณะคำถามที่ใช้ ดังนั้นคำถามในการสัมภาษณ์จึงไม่มีรูปแบบที่แน่นอนขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถในการสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์แต่ละท่าน ซึ่งคำถามที่ใช้ขึ้นอาจไม่สอดคล้องต่อคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการทำให้ไม่สามารถคัดกรองผู้สมัครได้ตรงตามต้องการ แต่คู่มือการสรรหาที่พัฒนาขึ้นใหม่มีการใช้คำถามในการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของศักยภาพ หรือสมรรถนะที่กำหนดขึ้น (Competency Based Interviews Questions) ทำให้รูปแบบและคำถามการสัมภาษณ์เป็นมาตรฐานและสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงานที่ต้องการ ซึ่งช่วยให้การสัมภาษณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2528) ที่กล่าวถึงหลักการหนึ่งของสรรหาโดยการใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งใช้หลักความสามารถ (Competency) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมุ่งพิจารณาความรู้ ความสามารถ

ของบุคคลเป็นหลัก โดยการสอบแข่งขันเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ต้องใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากผู้มีความรู้ ความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

นอกจากนี้คู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ได้รับการพัฒนาจากการศึกษาครั้งนี้มีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตและนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครให้ได้ตรงตามลักษณะงานและคุณสมบัติต่างๆ ที่ระบุในใบพรรณนาลักษณะงานซึ่งสอดคล้องกับศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2534) ที่ได้ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติและลักษณะของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการนี้จะทำให้ฝ่ายการจัดการทราบว่าต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้” และปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ที่ได้ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งาน เป็นการศึกษางานถึงหน้าที่ในงานและสภาพการทำงาน รวมทั้งคุณลักษณะประจำตัวบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นที่จะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้

1.1 ควรนำคู่มือการสรรหาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่พัฒนาขึ้นนี้ไปทดลองใช้จริงกับองค์กรธุรกิจที่ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาข้อดี และข้อที่ควรต้องปรับปรุงของคู่มือนี้ไปพัฒนาปรับปรุงให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 ควรนำแนวทางในการพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต ในการศึกษาครั้งนี้เป็นกรอบการทำงานหรือแนวทางในการจัดทำและพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานอื่นต่อไป

1.3 ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) อีกทั้งควรมีการอบรมให้ความรู้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำหรือกำหนดสมรรถนะหรือศักยภาพ (Competency) ที่จำเป็นของตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต บุคลากรแผนกบุคคลในการนำสมรรถนะหรือศักยภาพที่ได้กำหนดไว้มาจัดทำเป็นคำถามในการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของสมรรถนะหรือศักยภาพ (Competency Based Interviews Questions) อีกทั้งการอบรมให้ความรู้กับผู้รับผิดชอบการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจถึงแนวคิด และวิธีตั้งคำถามตามแนวคิด Competency เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการสัมภาษณ์ และเพิ่มทักษะในการรับฟังและจับประเด็นในการสัมภาษณ์ซึ่งจะทำให้ผู้สัมภาษณ์มีกรอบแนวความคิดและทิศทางในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน โดยอยู่บนพื้นฐานของ

Core Competency และ Job Competency ทำให้ไม่ถามคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องหรือแสดงออกถึง Competency ที่ต้องการ รวมทั้งผู้สัมภาษณ์ต้องเรียนรู้วิธีการดูพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละรายด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของสมรรถนะหรือศักยภาพนี้สามารถลดปัญหาการขัดแย้งในเรื่องผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากการสัมภาษณ์วิธีนี้จะแบ่งระดับการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้าสัมภาษณ์ว่ามี Competency ที่กำหนดไว้อยู่ในระดับใด อีกทั้งคำถามเป็นคำถามเชิงพฤติกรรมในอดีตไม่ใช่เชิงจำลองสถานการณ์จึงทำให้คำตอบที่ได้จากผู้เข้าสัมภาษณ์เป็นคำตอบที่เขาได้เคยแสดงพฤติกรรมนั้นจริง ไม่ใช่ตอบตามความรู้สึกหรือความคิดที่น่าจะทำ (คำถามเชิงสถานการณ์) เนื่องจากปัญหาบางอย่างผู้เข้าสัมภาษณ์ไม่เคยประสบมาก่อน จึงทำให้ตอบคำถามด้วยความรู้สึกไป ดังนั้นการใช้คำถามเชิงพฤติกรรมจึงสามารถทำให้ผู้สัมภาษณ์มีความมั่นใจได้มากกว่าพฤติกรรมที่เคยแสดงออกมีโอกาสเกิดขึ้นได้อีก รวมทั้งสามารถเปรียบเทียบและสามารถประเมินคุณสมบัติของผู้เข้าสัมภาษณ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ด้วยการวิเคราะห์คำตอบจากชุดคำถามเดียวกันในตัว Competency ที่เหมือนกัน ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในกระบวนการสรรหา/คัดเลือกจึงควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนและเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในแนวทางและวิธีการนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการสรรหา/คัดเลือก

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

2.1 ผลผลิตที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยทั่วไป คือ Job Description และ Job Specification ซึ่ง Job Description จะบอกถึงคำบรรยายลักษณะงานนั้นๆ ว่าต้องทำอะไรบ้าง ส่วน Job Specification จะบอกถึงคุณลักษณะเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการ ซึ่งที่ผ่านมา Job Description มักจะกำหนดเพียงแค่หน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานแต่ไม่ได้ระบุถึงผลลัพธ์ (Output, Result) ที่ต้องการ ดังนั้นในการศึกษาค้างต่อไป ควรระบุผลลัพธ์ที่ต้องการจากความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ด้วย โดยอาจกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator : KPI) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ตัวอย่างดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) ของผลงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต เช่น อัตราของเสีย อัตราการผลิตทันตามแผน อัตราการส่งมอบตรงเวลา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนถึงผลลัพธ์หรือความคาดหวังที่องค์กรต้องการต่อตำแหน่งงานนั้นๆ

2.2 ควรมีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตให้ชัดเจนโดยอาจกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ทุกคนทุกตำแหน่งงานในองค์กรต้องมี และสมรรถนะในงาน (Job Competency) ที่เป็นสมรรถนะเฉพาะ ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต อีกทั้งสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนี้ควรได้รับความเห็นชอบและอนุมัติการนำไปใช้จากผู้บริหารก่อนรวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มั่นใจว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนี้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและของตำแหน่งงานอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นปัจจัย

นำเข้าหรือพฤติกรรมระหว่างการทำงาน (Input / Process) นี้ไว้ใน Job Description ด้วย เนื่องจากการรับรู้เพียงว่าตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ต้องทำอะไรบ้างนั้นไม่เพียงพอแล้วในปัจจุบัน สิ่งสำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ รู้ คือ ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือความคาดหวัง ต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้ถึง สมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงจะมี

2.3 เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานขึ้นแล้ว สามารถนำสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานี้ไปประยุกต์ใช้ในงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อีกด้วย เช่น ประยุกต์ใช้กับการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาโดยการกำหนด รายละเอียดพฤติกรรมและระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง ทำการประเมินหาช่องว่าง สมรรถนะ (Competency Gap Assessment) และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ได้ตามที่องค์กรคาดหวังเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยใช้ร่วมกับการประเมินผลงาน หรือประยุกต์ใช้กับการวางแผนสืบทอดงาน เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้จากการทำสารนิพนธ์

คู่มือการสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตที่ได้รับการพัฒนาจาก การศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดการปรับปรุงวิธีการสรรหา การเพิ่มช่องทางการสรรหา พัฒนาวิธีการ ประเมินความรู้ ความสามารถของผู้สมัครงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ซึ่งทำให้สอดคล้องต่อ หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกผลิตและสอดคล้องต่อความต้องการ ขององค์กร อีกทั้งการมีแผนสำรองกรณีที่ไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ ขององค์กรทำให้สามารถลดปัญหาการทำงานที่อาจเกิดจากการขาดแคลนบุคลากรและ ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กรมกำลังพลทหารอากาศ. คู่มือการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการทั่วไป.
สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2553, จาก http://www.person.rtaf.mi.th/GovOfficer/manual_recruit.pdf
- กอบกุล เลิศกษิต. (2537). ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเอกชน.
วิทยานิพนธ์ ศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไฉไล จิระพรคณา. (2532). การคัดเลือกอย่างมีเป้าหมาย กรณีศึกษา การเลือกสรร
บุคลากรกลุ่มเนสเลย์ไทย. สารนิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ช่อทิพย์ นรเศรษฐกุล. (2539). กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล กรณีศึกษา
องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสน
ศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก **Competency** กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2545). **Competency Model**. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2552, จาก
<http://dntnet.topcities.com/bsc1.htm>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ประมา ศาสตรจุจิ. (2550). การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอก
โรงเรียน. ปรินิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อ
ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ปาริชาติ หนูเรือง. (2545). การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจ
กรณีศึกษา บริษัท ซีอาร์ซี เอโซลด์ จำกัด. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยสุดา ขัตติยะวรา. (2545). การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ไทย.
ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2533). การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. (2552). คู่มือการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำปีการศึกษา 2552. สืบค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2553, จาก <http://www.edu.sru.ac.th/111/3-1.doc>
- มาโนช เวชพันธ์. (2532). การมีส่วนร่วมทางการเมืองของข้าราชการประจำ : ศึกษาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน ทหารและตำรวจ. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- เยาวมาลย์ หุ่นนิวัฒน์. (2545). การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วราภรณ์ รัชตะวรรณ. (2541). รายงานการวิจัยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2535). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual). สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2553, จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/leading_book_7/work_manual.pdf
- สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2553, จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/53/53_human2.pdf
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2528). การวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและการเลือกสรร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อ้อมใจ วงษ์มณฑา. (2552, กรกฎาคม - ธันวาคม). คุณลักษณะและประเภทของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 20(2) : 162-179.
- อักษร สวัสดิ์. (2542). ความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย : กรณีศึกษาในเขตบางกะปิ. ภาคนิพนธ์ พบ. ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์. (2550). **Competency Based Interview Questions**. กรุงเทพฯ :
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อานนท์ ตักดีวรวิชัย. (2547, กรกฎาคม – กันยายน). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. Chulalongkorn Review. 16 : 57-72.

Baron, M. A. (1991). **An Analysis of Public School Superintendents Perception
Regarding The Recruitment and Selection of Principals**. Dissertation. Ed.D.
(Education Administration). Tuscaloosa : University of Alabama.

Davis, K. & Werther, W.B. (1985). **Personnel Management and Human Resource**.
Singapore : McGraw – Hill.

Donn B. (1983). **Excavations at Non Chai, Northeastern Thailand**. Asian
Perspectives. 25(1) :13.

Felix, A. N. (1959). **Public Personnel Administration**. New York : Henry Holt &
Company.

Flippo, B.E. (1976). **Principle of Personnel Management**. 4th ed. Tokyo : McGraw –
Hill Kogakusha.

Flippo, B.E. (1984). **Personnel Management**. 6th ed. New York : McGraw – Hill.

Megginson, L C. (1977). **Personnel and Resource Administration**. 3rd .ed. Ontario :
n.p.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)



แบบสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

**ผู้ที่ดูแลงานด้านการสรรหาบุคลากรจำนวน 4 คน จากบริษัท ที่ดำเนินธุรกิจด้านการ
ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค**

สถานที่ : นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค

วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา..... น.

ผู้สอบถาม : นางสาวปัทมาพร ดวงวิเชียร

นักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 1 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ข้อมูลเพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์

“การพัฒนาคู่มือการสรรหาบุคลากร

ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

บริษัท ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

- 1.1 ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์อายุ ปี
- 1.2 ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
- 1.3 สถานที่ทำงาน.....
- 1.4 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 การสรรหาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต

3.1 บริษัทของท่านมีนโยบายการสรรหาพนักงานอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 บริษัทของท่านมีกระบวนการในการสรรหาพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตอย่างไร.....

.....

.....

3.2.1 มีการวางแผนอัตรากำลังคนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 บริษัทของท่านมีการวางแผนในการสรรหาพนักงานตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตอย่างไร.....

.....

.....

3.3.1 มีการสรรหาคูคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตภายในหรือไม่ อย่างไร

3.3.2 มีการสรรหาคูคลากร ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิตภายนอกหรือไม่
อย่างไร

3.4 บริษัทของท่านใช้วิธีใดบ้างในการสรรหาพนักงาน ตำแหน่งหัวหน้างานแผนกผลิต และ
ดำเนินการอย่างไร

3.5 จากวิธีการต่าง ๆ ที่ทางบริษัทใช้ในการสรรหา แต่ละวิธีมีจุดดีและจุดด้อยอย่างไรในการได้
ผู้สมัคร

3.6 ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างในองค์กรของท่านที่มีผลกระทบต่อการสรรหาพนักงานตำแหน่ง
หัวหน้างานแผนกผลิต
