

บทที่ 4

การสรรหาการคัดเลือกและการปฐมนิเทศ

4.1 ความนำ

ในบทที่ 3 ได้กล่าวถึงการกำหนดงานหรือการออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน เมื่อขั้นตอนนั้นได้ดำเนินการแล้ว องค์กรต่างๆ จะสามารถที่จะทราบได้ว่ามีตำแหน่งงานใดที่จำเป็นต้องสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่นั้น นอกจากนั้นยังจะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่งด้วย เช่น วุฒิการศึกษา อายุ เพศ ความรู้ ความสามารถหรือความรู้พิเศษรวมทั้งประสบการณ์เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานนั้นด้วย หลังจากนั้นก็จะจะเป็นบทบาทหน้าที่แต่ละองค์กรว่าจะดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกในช่วงไหนต้องการที่จะนำคนที่ผ่านการสรรหาและการคัดเลือกเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กรเมื่อไร รวมทั้งวิธีการสรรหาและวิธีการคัดเลือกว่าจะได้กระบวนการอย่างไรจึงจะได้บุคลากรตามที่ต้องการ แต่โดยปกติและการที่จะได้บุคลากรเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กรจะมี 2 วิธีหลักๆ คือ ได้มาโดยการสรรหาและโดยคัดเลือกโดยระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ ดังที่กล่าวแล้วในบทที่ 1 ในบทนี้จะไม่นำเรื่องนี้มากล่าวอีก โดยจะนำกระบวนการอื่นหรือวิธีการอื่นที่เกี่ยวกับการสรรหา และการคัดเลือกที่จะได้บุคลากรตามความต้องการขององค์กรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม

4.2 การสรรหา

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ได้แก่ ผู้มีวุฒิการศึกษาตรง มีความรู้ (Knowledge) มีความสามารถ (Ability) มีทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะมีกระบวนการใดที่จะให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับรู้และสนใจที่จะเข้ามาสู่กระบวนการสรรหา ที่จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่เหมาะสมตามความต้องการเพื่อที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของการสรรหา

สำหรับการสรรหานั้น คือกระบวนการหนึ่งที่ได้บุคลากรตามความต้องการขององค์กรตามตำแหน่งหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้เมื่อมีการวิเคราะห์งานและการออกแบบงานไว้แล้ว จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายที่มีความรับผิดชอบหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่โดยตรงที่จะออกคำสั่ง ประกาศ ถึงกระบวนการในการสรรหาในเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2556 : 49) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

Stone (2006) ให้คำนิยามของการสรรหา (Recruitment) ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการของการค้นหาและดึงบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรให้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง

Doornenbal, Stitselaar and Jansen (2012) ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในประเทศฮอลแลนด์ และได้กล่าวว่าการสรรหาเป็นการที่องค์กรได้ทำการแสดงความประสงค์ที่จะรับบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่ว่างขององค์กร โดยผ่านการประกาศโฆษณาในหลายๆ ทาง

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร (2553 ค) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการในระบบราชการไทยไว้ว่า การสรรหาบุคลากรนั้น หมายถึง กระบวนการระบบคุณธรรมนั่นก็คือ การสรรหาจะกระทำตามหลักความมั่นคง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความเป็นกลางเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนในประเทศมีโอกาสเข้ารับการสรรหาในการทำงานในระบบราชการ

จากความหมายของการสรรหาข้างต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการสรรหาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากร โดยความต้องการแรงงานขององค์กรนั้นอาจจะเกิดขึ้นได้จากการเป็นองค์กรเปิดใหม่ เป็นองค์กรที่กำลังปรับปรุงโครงสร้าง เป็นองค์กรที่มีบุคลากรออกจากงาน หรือแม้แต่องค์กรที่กำลังมีการขยายขนาดหรือมีการเติบโต ทั้งหมดเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงาน โดยกระบวนการสรรหาจะสอดคล้องกับกระบวนการคัดเลือก ซึ่งกระบวนการสรรหานี้จะเป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มอัตราของการประสบความสำเร็จที่องค์กรจะสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กรได้

ความสำคัญของการสรรหา

ถ้าองค์กรต่างๆ มีความต้องการบุคลากรใหม่เข้ามาทำหน้าที่ในตำแหน่งใหม่หรือตำแหน่งหน้าที่เก่าที่มีบุคลากรจะโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปอีกหรือลาออกหรือเกษียณอายุ ดังนั้นกระบวนการสรรหาจึงถือว่ามีความสำคัญทั้งต่อองค์กรทั้งต่อบุคลากรที่มีอยู่เดิมและที่จะเข้ามาใหม่ จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ดังนี้

กุลชลี พวงเพชร (2558 : 78 – 79) ได้กล่าวว่า ปรัชญาของการสรรหา (Recruitment Philosophy) มีความสำคัญเพราะจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจด้านการสรรหา ในที่นี้จะขอกล่าวถึงปรัชญาของการสรรหาในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

1. บางองค์กรอาจเน้นการสรรหาจากแหล่งภายในขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การสรรหา คือ การให้ความสำคัญต่อการบรรจุคนในตำแหน่งว่าง หรือเน้นการจ้างคนสำหรับสายอาชีพระยะยาว องค์กรจะค้นหาบุคคลที่มีทักษะเพียงพอสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบันเท่านั้นหรือว่าจะพยายามดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งจะสามารถตอบสนองต่อสายงานบริหารในอนาคตได้ (Long – Term View) จะให้ความสำคัญในการบรรจุคนที่เหมาะสม มีความสามารถที่จะก้าวสู่เส้นทางสายอาชีพในระยะต่อไปได้

3. การสรรหา ได้แก่การตระหนักถึงพันธสัญญา (Commitment) ขององค์กรในการค้นหาและการจ้างบุคลากรในระดับต่างๆ กัน บางองค์กรจะยึดมั่นในตัวบทกฎหมาย บางองค์กรใช้การสรรหาทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการสรรหา และมีความเชื่อว่าบางครั้งกระบวนการฝึกอบรมและกระบวนการให้คำปรึกษาหารือ จะมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในการที่จะชักชวนให้ผู้สมัครมาสนใจขององค์กร

4. เป็นการมองภาพของผู้สมัครเป็นเสมือนสินค้าที่องค์กรกำลังจะเลือกซื้อ หรือเป็นเสมือนลูกค้าที่องค์กรเชื่อเชิญให้มารับบริการ องค์กรอาจนำเอาหลักการทางการตลาด (Marketing Orientation) มาปรับใช้กับการสรรหาโดยยอมเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อจะสามารถคัดเลือกผู้สนใจหรือผู้สมัครที่มีศักยภาพตามที่ต้องการ

5. การสรรหา เป็นการเน้นว่าการสรรหามีลักษณะของความมีจริยธรรม (Ethics) โดยองค์กรทั่วไปมักจะพยายามกำหนดกระบวนการสรรหาที่มีความยุติธรรม (Fairness) และความซื่อสัตย์ (Honesty)

จตุรงค์ ศรีวรยวรรณ (2558 : 120) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาทรัพยากรบุคคล ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลมาร่วมในการดำเนินงานนั้น
2. การลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่นๆ ที่ทำให้หน่วยงานนั้นขาดทรัพยากรบุคคลบางตำแหน่ง จำเป็นต้องสรรหาทรัพยากรบุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเพื่อให้กิจการดำเนินการต่อไปได้
3. การเลื่อนตำแหน่งทรัพยากรบุคคลไปจากตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นที่จะต้องสรรหาทรัพยากรบุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

สรุปว่า การสรรหาทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรต่างๆ หากได้คนดีมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงก็จะมีผลทำให้้องค์การนั้นเจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ด้วยความมั่นคง ทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรนอกจากเป็นคนดีมีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการแล้ว ยังควรพิจารณาด้วยว่าเป็นมนุษย์ที่สามารถที่จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปได้ตามการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเลื่อนขั้นตำแหน่งและถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นไปอีกก็ควรจะเป็นบุคคลที่มีความเก่งในหลายๆ ด้าน ในลักษณะที่สามารถ

สับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่นตามความจำเป็นขององค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อ องค์การจะส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

กระบวนการสรรหา

เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการออกแบบงาน มีการวิเคราะห์งานแล้ว องค์การสามารถที่จะระบุได้ว่า องค์การต้องการบุคลากรมาทำหน้าที่ตำแหน่งใด มีคุณสมบัติอะไรบ้าง หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการ สรรหา เริ่มจากการวางแผนการสรรหา การประกาศรับสมัคร โดยการระบุตำแหน่งงาน คุณสมบัติของทรัพยากร มนุษย์ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้น ดังนั้น กระบวนการสรรหานักวิชาการด้านนี้ จึง ได้กล่าวถึง กระบวนการไว้ ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556 : 51-52) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคลากรมีลำดับขั้นตอนการดังนี้
ขั้นที่ 1 การกำหนดตำแหน่งว่าง โดยตำแหน่งงานว่างนี้เป็นข้อมูลจากแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และมีการยืนยันแผนปฏิบัติการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว หรือเป็นความต้องการตำแหน่งงานจากผู้บริหาร ภายในองค์การที่ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจแล้ว

ขั้นที่ 2 การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการสรรหาให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยผู้ทำหน้าที่ สรรหาต้องศึกษารายละเอียดของงาน มีการวิเคราะห์งาน และกำหนดให้เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ โดย รับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารภายในองค์การประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรที่ต้องการ โดยพิจารณาวิธีการที่ใช้ที่เหมาะสมกับนโยบายของ องค์การ ค่าใช้จ่ายและเวลาที่เสียไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ และดำเนินการสรรหาตามวิธีดังกล่าว

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เพื่อทดสอบว่า การสรรหานั้นได้บุคคลที่เหมาะสมจริงตามที่ต้องการของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ หากมีข้อขัดข้อง หรือบกพร่องอย่างไร จะได้ถือเป็นข้อปรับปรุงต่อไป

กุลชลี พวงเพ็ชร (2558 : 79 – 80) กล่าวว่า iva งานสรรหาเป็นงานที่ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน หรือเป็น กระบวนการ จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการสรรหาตามแนวคิดของเวอร์เนอร์ และเดวิส ซึ่งได้ กำหนดไว้ 9 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) นักสรรหาคควรศึกษาแผน เหล่านั้นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบการสรรหา โดยเฉพาะในกรณีที่องค์การมีนโยบายในการเลื่อน ตำแหน่งงานจากบุคคลภายในองค์การ แผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องช่วยให้ นักสรรหาทราบว่าตำแหน่งงานใดที่ จะต้องบรรจุคนจากภายนอก และตำแหน่งงานใดที่จะต้องบรรจุคนจากภายใน

ขั้นที่ 2 ทบทวนแผนการจ้างงานที่คำนึงถึงความเสมอภาค (Affirmative Action Plans) ก่อนที่นักสรรหา จะดำเนินการสรรหาตำแหน่งงานใดๆ ควรต้องทำการทบทวนแผนการจ้างงานที่คำนึงถึงความเสมอภาคของ

องค์การ โดยอยู่ภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานของรัฐบาลข้อมูลที่ได้จากการทบทวนแผนอาจทำให้นักสรรหาเห็นความเป็นไปในการเพิ่มผู้สมัครที่มีอายุน้อยหรือสตรี

ขั้นที่ 3 ศึกษาข้อมูลจากคำร้องขอของผู้บริหาร (Specific Requests of Managers) ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ขององค์การจะเป็นผู้นำเอานโยบายและแผนงานต่างๆ ขององค์การไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารย่อมเป็นผู้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานและปัญหาด้านกำลังคนในแต่ละส่วนเป็นอย่างดี นักสรรหาจึงควรให้ความสนใจและรับฟังข้อเสนอแนะของผู้บริหาร โดยเฉพาะคำร้องขอบุคลากรบางประเภทของผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ขององค์การ

ขั้นที่ 4 ระบุตำแหน่งงานใหม่ (Job Opening Identified) หลังจากที่นักสรรหาได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 3 แล้ว นักสรรหาก็สามารถตัดสินใจทำการระบุตำแหน่งงานใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

ขั้นที่ 5 รวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information) หลังจากกำหนดตำแหน่งงานใหม่แล้วนักสรรหาควรทำการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน โดยเฉพาะคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) ซึ่งมีความจำเป็นต่องานสรรหาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ที่มีตำแหน่งงานเป็นจำนวนมาก นักสรรหาย่อมไม่สามารถรู้รายละเอียดของงานและคุณสมบัติเฉพาะของงานแต่ละตำแหน่งได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องอาศัยข้อมูลจากคำพรรณนาลักษณะงานและการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน มาช่วยในกระบวนการสรรหา

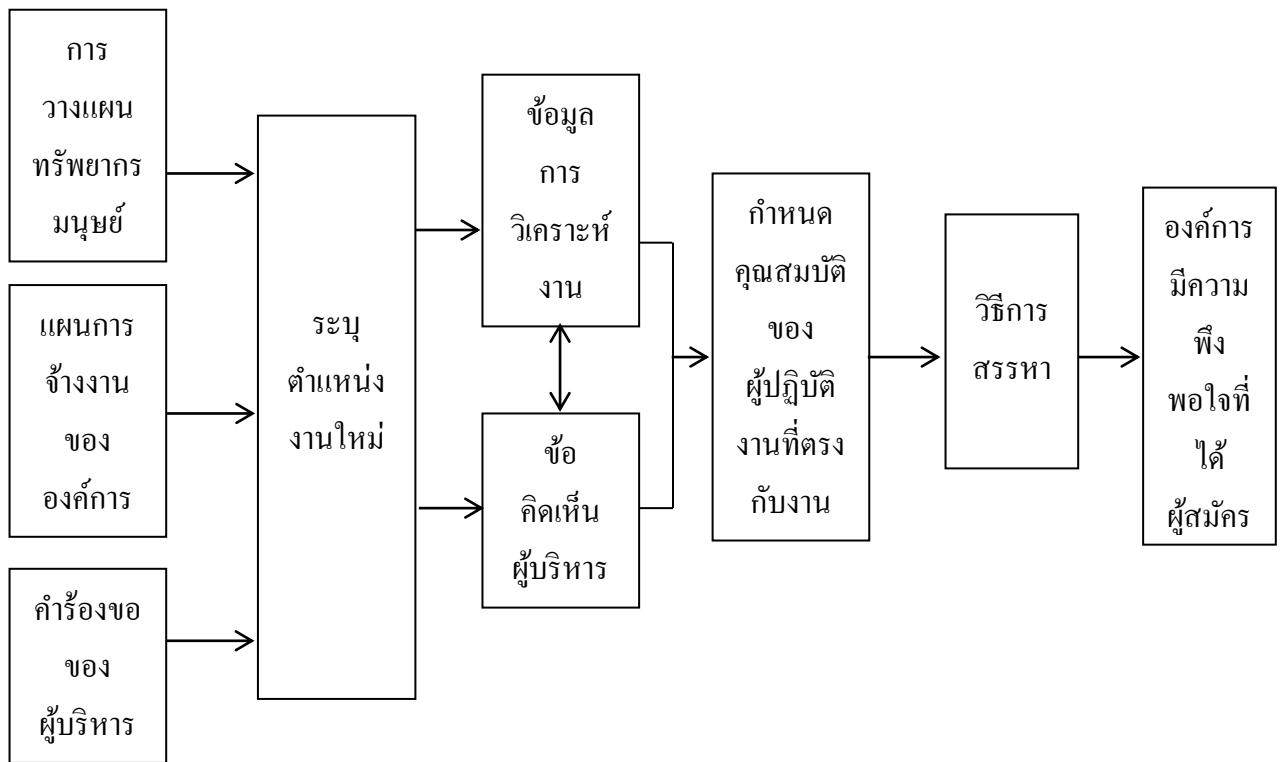
ขั้นที่ 6 ขอข้อคิดเห็นจากผู้บริหาร (Manager's Comments) เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานเรียบร้อยแล้ว นักสรรหาจำเป็นต้องขอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้บริหารฝ่ายต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน มีความถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุดเพราะบางครั้งข้อมูลที่รวบรวมได้อาจลำสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน ขั้นตอนนี้จึงเป็นการตรวจสอบข้อมูลอย่างรอบคอบอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 7 กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่ตรงกับงาน (Job Requirement) หลังจากที่นักสรรหารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาดังกล่าวแล้วก็สามารถกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นความต้องการสำหรับงานนั้นๆ โดยเฉพาะคุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น

ขั้นที่ 8 กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) วิธีการสรรหามีหลายรูปแบบซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไป นักสรรหาต้องกำหนดวิธีการสรรหาวิธีใดวิธีหนึ่งขึ้น เพื่อดำเนินการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ การเลือกวิธีการสรรหาขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น นโยบายขององค์การ ลักษณะของงานงบประมาณที่มีอยู่และความเหมาะสมอื่นๆ ของแต่ละสถานการณ์

ขั้นที่ 9 เกิดความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory Pool Recruits) เมื่อนักสรรหาได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม ย่อมทำให้มีผู้สมัครจำนวนมากมาสมัครงานกับองค์การ ทำให้นักสรร

หากเกิดความพึงพอใจ เพราะการมีผู้สมัครจำนวนมากย่อมทำให้มีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานได้



ภาพประกอบที่ 4.1 กระบวนการสรรหา

ที่มา : กุลชลี พวงเพชร (2558 : 81)

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 64 – 66) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาไว้ดังนี้โดยทั่วไปการปฏิบัติงานใดๆ ให้ได้คุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนและมีหลักการสรรหาบุคลากรที่เข้าข่ายลักษณะดังกล่าวเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการที่กำหนดไว้ และจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความเอาใจใส่จากผู้รับผิดชอบและมีจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และแผนในการดำเนินงาน ดังนั้น ในการดำเนินการสรรหาจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอน มีระบบและแนวทางการปฏิบัติรองรับ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพสูงมาสมัครงาน ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล กระบวนการนี้จะช่วยให้ผู้ทำหน้าที่สรรหาทราบความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด ควรมีทักษะความรู้และความสามารถหรือ

สมรรถนะเป็นอย่างไร จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการ ระบุบุคลากร คุณสมบัติของผู้สมัครและลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ

2. ความต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่แสดงความต้องการหรือประสงค์จะขอจ้างบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบรายละเอียดของงานเป็นอย่างดีนั้น ควรจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะจ้างหรือขอบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น ทั้งความต้องการของหน่วยงานดังกล่าวควรมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในภาพรวมด้วย

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร สำหรับขั้นตอนนี้เป็นการระบุตำแหน่งงานที่ต้องการจากแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และความต้องการของหน่วยงาน โดยเป็นการให้ภาพรวมว่าหน่วยงานนั้นๆ ต้องการบุคลากรใหม่เพื่อทำงานอะไร ในตำแหน่งใดบ้าง ทำหน้าที่อะไร สังกัดหน่วยงานใด

4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่กำหนดตำแหน่งที่จะรับสมัครงานแล้ว ผู้ดำเนินการสรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จะเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การประกาศรับสมัครงานมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

5. การพิจารณาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้บริหารที่ระบุไว้ในคำขอจ้างบุคลากรจะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบัน โดยมากมักเป็นข้อมูลที่ทันสมัย หรือเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

6. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานและการร่วมตรวจสอบจากผู้บริหาร ซึ่งช่วยกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่องค์กรพึงประสงค์ ทำให้การกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวตรงกับงานที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง

7. การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้ดำเนินการสรรหาจะต้องกำหนดแหล่งของการสรรหาและวิธีการสรรหา สำหรับแหล่งของการสรรหานั้นจำแนกได้ 2 ช่องทาง คือ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหาที่สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาจากภายในองค์กรและวิธีการสรรหาจากภายนอกองค์กร

8. การพิจารณาทางเลือกอื่นๆ ในบางครั้งถึงแม้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งให้เห็นความต้องการบุคลากรเพิ่มขึ้น แต่องค์กรอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหาเพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุบุคลากรไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยาก แม้แต่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจก็ตาม ดังนั้น องค์กรจึงอาจใช้วิธีอื่นแทนการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม เช่น การให้บุคลากรที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา

(Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary Employment) การขอยืมหรือเช่าทรัพยากรบุคคล (Employee Leasing) จากที่อื่น การใช้บริการจากผู้รับเหมาช่วงงาน (Outsourcing) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractor Freelancer) มาทดแทนในช่วงเวลาหนึ่งๆ

9. การดำเนินการสรรหา ผู้ดำเนินการสรรหาปฏิบัติงานตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ลงประกาศตำแหน่งงานว่างในสื่อที่วางแผนไว้ การรับสมัครโดยตรง การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา การออกงาน การสื่อสารผ่านช่องทางเครือข่ายสังคม ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด องค์กรจะได้มีจำนวนผู้สมัครที่มากพอ เพื่อที่จะได้ทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กรต่อไป

10. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าองค์กรได้จำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้ดำเนินการสรรหาที่จะต้องทบทวนวิธีการใช้การสรรหา หรืออาจต้องขยายเวลารับต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึง กระบวนการหรือขั้นตอนของการสรรหานั้น สรุปได้ว่า มุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน โดยภาพรวมแล้วจะมีแนวคิดคล้ายกัน แต่เมื่อกกล่าวถึงรายละเอียดแล้วจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ถึงอย่างไรก็ตามขั้นตอนที่สำคัญเริ่มจากการกำหนดตำแหน่งว่าง การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร วิธีการสรรหาและการประเมินผล แต่บางท่านอาจจะกำหนดขั้นตอนละเอียดยิ่งกว่านั้น เช่น ข้อมูลจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การทบทวนแผนการจ้างงาน ข้อมูลจากคำขอของผู้บริหาร การระบุตำแหน่งใหม่จากการวิเคราะห์งานและฟังก์ชันไปถึงการเกิดความพึงพอใจของผู้สมัครงาน นอกจากนี้บางท่านยังกล่าวถึงขั้นตอนว่าต้องดูความต้องการของหน่วยงาน การระบุตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัครและการพิจารณาทางเลือกอื่นๆ

วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อใดกำหนดถึงกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์แล้วขั้นตอนต่อไปคือวิธีการสรรหาหรือแหล่งที่มาของทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรต่างๆ ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กรมีคุณสมบัติตามที่องค์กรเหล่านั้นได้กำหนดไว้ แต่โดยปกติแล้วทรัพยากรมนุษย์ที่จะได้มานั้นมี 2 วิธีหรือ 2 แหล่ง คือ จากบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรมาก่อนและจากบุคคลภายนอกองค์กรแต่ทั้ง 2 วิธีหรือ 2 แหล่งนั้นย่อมจะมีข้อดีและข้อจำกัดต่างกันไปดังนี้

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557 : 108 - 112) กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ละเอียด และมีผลกระทบต่อเนื่องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม จนกระทั่งการให้ปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้มีหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องพิจารณาแต่ละปัจจัยอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการสรรหาบุคคล ซึ่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์

จะต้องสามารถค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆ ในจำนวนที่พอเหมาะภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคคลนับเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยการที่สรรหาบุคลากรสามารถพิจารณาได้จาก 2 แหล่ง ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร การสรรหาทรัพยากรบุคคลจากภายในองค์กรหมายถึง การเลือกจากบุคลากรขององค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์กร โดยจะเลือกจากผู้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อเข้าปฏิบัติในตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ วิธีนี้จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

1.1 ข้อดี

1.1.1 สร้างขวัญ ส่งเสริมกำลังใจ และตอบแทนในความจงรักภักดีให้กับบุคลากรกล่าวคือ การสรรหาทรัพยากรบุคคลจากในองค์กรจะช่วยให้บุคลากรส่วนใหญ่มีกำลังใจที่จะเห็นได้ชัดว่า ถ้าตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความสามารถอย่างเต็มที่แล้วมักจะได้รับการตอบแทนคือการเลื่อนขั้นเสมอ จึงทำให้บุคคลพอใจและจะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

1.1.2 สร้างความผูกพันต่อองค์กร การที่เลือกสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กรก่อนจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก ผูกพันกับหน่วยงานที่ทำให้ไม่คิดที่จะลาออกไปอยู่ที่อื่น

1.1.3 ประหยัดค่าใช้จ่าย การสรรหาเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรช่วยให้องค์กรประหยัดที่ จะไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย การสรรหาเลือกบุคลากรเข้ามาสมัครงานในองค์กร ตลอดจนในการอบรม ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

1.1.4 สรรหาบุคคลได้เหมาะสม เนื่องจากทางองค์กรย่อมมีรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากร เหล่านั้นอยู่ก่อนแล้วในด้านความประพฤติ ความรู้ ความสามารถในการทำงานและบุคคลเหล่านี้ย่อมเข้าใจใน ลักษณะของงาน นโยบายองค์กรดีอยู่แล้ว การจะให้การอบรมก็ทำได้ง่าย

1.1.5 จูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากแหล่งภายนอกให้อยากเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะมองเห็นในความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากองค์กรมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรภายในให้มีโอกาสเลื่อน ตำแหน่ง และเป็นการที่องค์กรให้หลักประกันที่ดี

1.2 ข้อเสีย

1.2.1 บุคลากรหากมีจำนวนมากที่เสนอตนเองหรือสมัครเพื่อเลื่อนตำแหน่งเมื่อไม่ได้รับการ คัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งก็อาจเกิดความไม่พอใจ นอกจากนั้นอาจมีการเล่น “การเมือง” ระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้บุคคลฝ่ายของตนได้รับการคัดเลือก

1.2.2 องค์กรไม่สามารถสรรหาคณากรใหม่ที่อาจมีความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมมากกว่าเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ต้องการเนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีอยู่ก่อนแล้วย่อมได้รับการจัดเกล้าให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเขาจะยอมรับบรรทัดฐานและปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานด้วยความเคยชินทำให้การขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ทางการทำงาน การประเมิน โอกาส และการแก้ปัญหาที่บางครั้งอาจมองข้ามหรือมิได้สำนึกถึง

1.2.3 การโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคลากรจะทำให้มีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นและต้องหากคนใหม่บรรจุแทนในตำแหน่งที่ว่าง

1.2.4 เพิ่มความกดดันแก่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก เนื่องจากอาจจะมีผู้สมัครหลายคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันจนยากแก่การตัดสินใจ

1.3 วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร ทั้งนี้การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กรนั้น ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาอาจใช้วิธีการ โดยการสื่อสารภายใน ซึ่งสามารถกระทำได้ ดังนี้

1.3.1 การติดประกาศไว้บนป้ายประกาศ (Bulletin Boards)

1.3.2 การประกาศลงในหนังสือจุลสารข่าวภายใน (News Letter) หรือผ่านคอมพิวเตอร์ขององค์กร

1.3.3 การหมุนเวียนงาน (Turn Round on The Job) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาหาประสบการณ์จากการทำงาน และสำรวจความถนัดของตนเองเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือในตำแหน่งงานใหม่ โดยอาศัยพื้นฐานวุฒิการศึกษา ประสบการณ์จากการทำงาน คำแนะนำ และการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ทั้งนี้องค์กรจะได้มีการกำหนดช่วงระยะเวลา ที่เหมาะสมตามความจำเป็นได้ตลอดเวลาที่จะให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกัน

1.3.4 การฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแววด้านทักษะความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน โดยส่งไปเข้าฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเป็นการเพิ่มพูน ความรู้เทคนิค และประสบการณ์ในการทำงานสำหรับที่จะให้มาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานใหม่

1.3.5 การแต่งตั้ง (Promotion Policies) เป็นวิธีการสรรหาคณากรภายในองค์กรด้วยการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างตามนโยบายที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการปูนบำเหน็จให้รางวัลแก่บุคคลที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันขันแข็ง อดทน และอุทิศตนในการทำงานให้แก่องค์กร เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น

2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร หมายถึง การสรรหาคณากรภายนอกองค์กรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเพื่อเข้าสู่ระบบการคัดเลือกให้เข้ามาปฏิบัติงานนั้นๆ ในตำแหน่งงานที่ว่างการสรรหาจากภายนอกองค์กรนี้จะทำเมื่ออุปทานหรือปริมาณการตอบสนองด้านกำลังคนมีน้อยกว่า

อุปสงค์หรือปริมาณความต้องการด้านกำลังคนในการสรรหามูลค่าจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี และข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

2.1 ข้อดี

2.1.1 สามารถแสวงหามูลค่าที่เป็นผู้สมัครได้อย่างกว้างขวางทำให้มีโอกาสมากขึ้นในการที่จะวิเคราะห์คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานได้ดีกว่าเลือกจากบุคคลภายใน ซึ่งมีคนไม่มากนัก

2.1.2 ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีโอกาสที่จะได้บุคลากรมาจากหลายสถาบันที่มีความคิดแตกต่างกันอันเป็นส่วนทำให้งานขององค์กรก้าวหน้า เพราะได้ความคิดใหม่ๆ หรือมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรเดิมที่อยู่ในองค์กร

2.1.3 สามารถแก้ไขปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรได้

2.2 ข้อเสีย

2.2.1 สิ้นเปลืองทั้งเวลา และรายจ่ายตั้งแต่การเตรียมการการจัดหาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การสอบ การวัดผลและการฝึกอบรม

2.2.2 มีผลกระทบต่อกำลังใจและขวัญของผู้ทำงานอยู่ก่อนแล้วเพราะเป็นการตัดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การงาน โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารหากองค์กรสรรหา และคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งโดยไม่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็จะมีผลต่อกำลังใจ และขวัญใจการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้

2.2.3 การรับบุคลากรจากภายนอกบางครั้งอาจนำไปสู่การแข่งขันแย่งคนมาจากองค์กรอื่นๆ เช่น ชื้อตัวมาจากที่อื่นด้วยการให้ค่าจ้างสูงกว่า ซึ่งจะเป็นผลให้องค์การนิยมเลียนแบบอย่างเดียวกันด้วยการประมูลตัวบุคลากรที่เรามีอยู่แล้วก็ได้

2.2.4 ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กรเนื่องจากบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่อาจมีความขัดแย้งทางด้านทัศนคติ ความคิด ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพได้

2.3 วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร การสรรหาเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดึงดูดให้บุคคลมาสมัครรับการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธีดังนี้

2.3.1 คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบันการสรรหามูลค่าโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรใหม่ในปริมาณที่ไม่มาก และไม่มีเวลาที่จะประกาศรับสมัคร โดยตรงต่อสาธารณะการสรรหามูลค่าจะต้องอาศัยคำแนะนำจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร เนื่องจากผู้แนะนำจะมี

ความคุ้นเคย และมีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผู้ถูกแนะนำ แต่มีข้อเสียคือเกิดปัญหาการใช้เส้นสายและการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นภายในองค์กร

2.3.2 บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กรวิธีการนี้้องค์กรสามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่เคยร่วมงานในอดีต แต่ออกจากงานไปด้วยเหตุผลบางประการที่มีใช้ความผิด หรือความขัดแย้ง เช่น ลาออกไปศึกษาต่อให้สนใจกลับมาร่วมงานอีกครั้ง เป็นต้น

2.3.3 บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร หรือเรียกว่า “Walk in” วิธีการนี้้องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านไปซึ่งทำให้้องค์กรสามารถติดต่อและเชิญชวนมารับการคัดเลือกได้ไม่ยากนักเนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้จักและความสนใจจะร่วมงานกับองค์กรในระดับหนึ่ง

2.3.4 สถาบันการศึกษาของ้องค์กรสามารถทำการสรรหาบุคลากรใหม่จากโรงเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ เนื่องจากสถาบันการศึกษาเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อเข้าสู่กระแสตลาดแรงงาน และรับใช้สังคม นอกจากนี้ บุคคลกลุ่มนี้ยังมีความรู้ความสามารถและทักษะในงานตามที่ต้องการ ้องค์กรอาจทำการติดต่อโดยตรงกับแต่ละสถาบันการศึกษา โดยตั้งโต๊ะรับสมัครในช่วงเวลาใกล้สำเร็จการศึกษาเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม หรือใช้วิธีการอื่นในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่กำลังศึกษามีความสนใจใน้องค์กร และต้องการที่จะเข้าร่วมงาน หรือสำเร็จการศึกษาแล้ว เช่น การให้ทุนการศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษา การจัดสัมมนา หรือการจัดกิจกรรมรณรงค์เพื่อสังคม เป็นต้น

2.3.5 ตลาดนัดแรงงาน ซึ่งเป็นการจัดให้มีการพบปะกันระหว่างนายจ้างกับผู้ต้องการสมัครงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในการจัดตลาดนัดแรงงาน ส่วนมากนิยมจัดตามมหาวิทยาลัยต่างๆ ในช่วงเวลาที่ใกล้จะสิ้นปีการศึกษา เนื่องจากมีความพร้อมในเรื่องบุคลากร อาคาร สถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดยในวันตลาดนัดแรงงานทาง้องค์กรจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาดำเนินการจัดประชาสัมพันธ์กิจการของ้องค์กรและประกาศรับสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างโดยระบุให้ทราบเงื่อนไขในการสมัครงาน เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาเอก ความสามารถพิเศษ ประสบการณ์ อัตราเงินเดือน เป็นต้น เมื่อมีบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลอาจให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครงานไว้ก่อน หลังจากนั้น้องค์กรจะแจ้งกำหนดวันสัมภาษณ์ให้ผู้สมัครทราบทางจดหมายลงทะเบียน หรือทางโทรศัพท์ หรืออีกกรณีหนึ่ง คือการที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานในทันทีพร้อมทั้งแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่าทาง้องค์กรจะรับหรือไม่รับ

2.3.6 สมาคมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพเป็นที่รวมตัวกันของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกันในกรณีที่้องค์กรมีความต้องการบุคลากรในแต่ละสาขาอาชีพของ้องค์กรสามารถติดต่อขอความร่วมมือได้

2.3.7 องค์กรด้านแรงงาน เป็นหน่วยงานที่รวบรวมบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันในการจ้างงาน และปฏิบัติงาน เช่น สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน สมาคมแรงงาน

2.3.8 สำนักงานจัดหางาน ซึ่งในปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานทั้งในภาครัฐและเอกชนเพื่อทำหน้าที่ให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคล และจัดหาแรงงานให้แก่องค์กรต่างๆ โดยจะมีวิธีปฏิบัติ และคิดค่าบริการแตกต่างกันไป เช่น สำนักจัดหางานของรัฐบาล ได้แก่ กรมแรงงาน กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน ได้แก่ องค์กรหรือสำนักงานจัดหางาน ซึ่งมีการจัดตั้งอยู่อย่างแพร่หลายทั่วประเทศ

2.3.9 การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่นจากการที่ในปัจจุบันเกิดการขาดแคลนแรงงานในบางตำแหน่งหรือบางสาขาอาชีพ เช่น วิศวกร นักบริหาร นักการเงิน แรงงานฝีมือ จึงส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ใช้วิธีสรรหาบุคลากรโดยการดึงตัว หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การซื้อตัว” บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาร่วมงานแต่วิธีการดังกล่าวนี้มีข้อเสียคือก่อให้เกิดการแย่งชิงแรงงานในบางหน่วยงานอย่างรุนแรง ทำให้ค่าจ้างแรงงานสูงเกินความจำเป็น นอกจากนี้ บุคลากรอาจขาดความสามารถในการปฏิบัติงานที่แท้จริงมิได้เรียนรู้งานอย่างเต็มที่ เนื่องจากการเปลี่ยนงานที่บ่อยครั้งจนเกินไป หรือที่เรียกว่า “การกระโดดงาน (Job Hopper)”

2.3.10 การประกาศรับสมัคร คือการแจ้งให้ทราบทั่วไปว่าองค์กรต้องการรับสมัครบุคลากรใหม่ ซึ่งในประกาศรับสมัครจะต้องกำหนดรายละเอียดเพียงพอที่จะช่วยให้ผู้สนใจสามารถตัดสินใจได้ตามปกติ จะระบุคุณวุฒิ อายุ คุณสมบัติพิเศษ ประสบการณ์ สถานที่ติดต่อทางจดหมาย และทางโทรศัพท์ บางทีก็กำหนดอัตราเงินเดือนไว้ด้วย วิธีการนี้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรโดยผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือโดยการปิดประกาศตามที่สาธารณะต่างๆ เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ให้สนใจมาสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากองค์กร ซึ่งการตัดสินใจเลือกชนิดของสื่อ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากสื่อชนิดเดียวกันเข้าถึงผู้อ่านแตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในสื่อแต่ละชนิดเพื่อให้สามารถเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้อาจมีการประกาศรับสมัครงานทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งในปัจจุบันเริ่มเป็นนิยมนกันมาก

2.3.11 การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว สำหรับงานบางประเภทที่มีความต้องการในบางเวลาหรือครั้งเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น เช่น งานทางด้านบำรุงรักษา งานเก็บกวาดดูแลสถานที่ เป็นต้น องค์กรอาจทำการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวเป็นรายวัน หรือรายชั่วโมงตามความจำเป็น หรือทำการต่อสัญญาตามข้อกำหนดของระยะเวลาที่ตกลงกันวิธีนี้จะช่วยให้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาการ

คัดเลือก ลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ และผลประโยชน์เกี่ยวกับลดค่าจ้างแรงงาน เนื่องจากไม่ได้จ่ายในรูปแบบเงินเดือนประจำ และช่วยลดอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน

2.3.12 วิธีการอื่นๆ นอกจากวิธีการที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ปัจจุบันองค์การอาจทำการสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งต่างๆ เช่น แรงงานจากคนต่างชาติที่มีฝีมือ และเข้ามาอย่างถูกต้องตามกฎหมายการจ้างจากบริษัทรับเหมา หรือจากสถานฝึกอาชีพของคนบางประเภท ซึ่งมีการอบรม และฝึกหัดให้ปฏิบัติงานบางอย่าง หรือการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถนำแรงงานในบางระดับมาใช้งานได้ตามที่ต้องการ โดยที่ไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการพัฒนา คุ้มครองรักษา และสวัสดิการของบุคลากรในระยะยาว

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2558 : 71 – 73) กล่าวไว้ว่า วิธีการหรือแหล่งของการสรรหาบุคลากร สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. บุคลากรปัจจุบัน (Current Employee) การใช้นโยบายรับสมัครบุคลากรภายในองค์การก่อน เป็นผลดีในเรื่องขวัญและกำลังใจทั้งยังเป็นการให้โอกาสบุคลากรในการเลือกทำงานตามที่ต้องการและตรงกับความสามารถ

2. การอ้างอิงหรือแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน (Referrals From Current Employees) การที่บุคลากรปัจจุบันในองค์การแนะนำให้คนเข้ามาทำงานนั้น ผลจากการวิจัยพบว่าบุคลากรที่ถูกจ้างในลักษณะนี้จะมีแนวโน้มที่อยู่กับองค์กรนานและมีความซื่อสัตย์ มีความพอใจในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่ถูกจ้างมาจากทางอื่น

3. บุคลากรเก่า (Former Employees) การที่องค์การตัดสินใจในการจ้างบุคลากรที่เคยทำงานในองค์การมาก่อน เช่น คนที่เคยถูกปลดออกจางาน (Layoff) คนที่เคยฝึกงาน อาจเป็นสิ่งที่ดีเพราะองค์การเคยมีประสบการณ์การทำงานกับคนเหล่านี้มาก่อน และบุคคลเหล่านี้ก็มีความคุ้นเคยกับองค์การ

4. การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ (Print Advertisements) การสรรหาจากแหล่งนี้นับเป็นแหล่งที่มีความนิยมสูงสุด เพราะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้กว้างขวาง ความสำคัญของการใช้แหล่งนี้อยู่ที่การเลือกสื่อที่แน่ใจว่าเข้าถึงผู้ที่จะเป็นผู้สมัครขององค์การ

5. การใช้การโฆษณาผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet Advertising and Career Sites) การใช้อินเทอร์เน็ตในการลงโฆษณาหางานมีข้อดี คือ เสียค่าใช้จ่ายถูก และสามารถเข้าถึงได้มากกว่าการลงในหนังสือพิมพ์ ซึ่งปัจจุบันเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ทั้งยังเข้าถึงกลุ่มคนที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

6. สำนักงานจัดหางาน (Employee Agencies) การใช้ตัวแทนจัดหางานภายนอกในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ มีข้อดีคือ ตัวแทนจัดหางานจะใช้ในกรณีที่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะพิเศษเฉพาะทาง และตัวแทนจัดหางานส่วนใหญ่จะหาผู้สมัครซึ่งเป็นคนที่กำลังทำงานอยู่ไม่ใช่คนที่กำลังหางานใหม่ จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ให้นายจ้างพอใจในความสามารถของผู้สมัคร

7. สำนักงานจ้างงานชั่วคราว (Temporary Help Agencies) การจ้างเพิ่มขึ้นขององค์กรในปัจจุบันทำให้มีปัญหาในการหาคนเข้าทำงานและองค์กรหลายแห่งมีความต้องการลูกจ้างชั่วคราวมากขึ้น โดยการจ้างลูกจ้างชั่วคราวนายจ้างไม่ต้องจ่ายสวัสดิการต่างๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มผลประโยชน์ต่อองค์กร แต่การกระทำเช่นนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่เป็นธรรม

8. การสรรหาจากสถาบันการศึกษา (College Recruiting) สถาบันการศึกษาบางแห่งจะมีสำนักงานจัดงานเพื่อเป็นตัวกลางระหว่างนักศึกษา กับนายจ้าง นายจ้างจะพิจารณาเลือกจากสถาบันการศึกษาหรือสาขาการเรียน โดยการสรรหาจากแหล่งนี้จะเหมาะกับตำแหน่งที่เป็นการเริ่มต้น และไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์

9. ลูกค้า (Customer) อีกหนึ่งแหล่งในการสรรหาคือ ลูกค้าขององค์กรบุคคลที่เสนอมาจากลูกค้านั้นจะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นมากกว่าผู้สมัครจากแหล่งอื่นที่มีความคุ้นเคยกับองค์กรน้อยกว่า อีกทั้งลูกค้าเป็นผู้รับสินค้าหรือบริการขององค์กร จึงทำให้ลูกค้ารู้ว่าองค์กรของเรามีความต้องการและควรที่จะปรับปรุงสิ่งใดบ้าง

จากที่นักวิชาการ ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หรือแหล่งที่มาของทรัพยากรมนุษย์นั้น สรุปได้ว่า มีเพียง 2 วิธีหรือ 2 แหล่ง คือ จากบุคลากรที่อยู่ในองค์กรหรือจะเรียกว่า คนภายในก็ได้แต่ก็จะหมายถึงทั้งภายในองค์กรที่รับสมัครหรือองค์กรอื่นที่ทำงานอยู่ก่อนแล้ว และจากทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายนอกองค์กร อาจจะเป็นผู้สำเร็จการศึกษามาใหม่ หรือผู้ทำอาชีพอื่นที่เป็นอาชีพอิสระ สนใจที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นๆ

4.3 การคัดเลือก

การคัดเลือกเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ จึงทำให้กิจกรรมนี้เกิดขึ้นในองค์กรทุกประเภททั้งนี้ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงการหมุนเวียนของบุคลากรได้ อาจเกิดจากการ โยกย้าย การลดตำแหน่ง การลาออก การเพิ่มตำแหน่งงานใหม่ รวมทั้งการเกษียณอายุของบุคลากร ดังนั้น การคัดเลือกจึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง จากการสรรหา แต่บางครั้งทั้งการสรรหาและการคัดเลือกยังไม่เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตามการคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อองค์กร จึงเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถ้าบุคลากรได้รับการคัดเลือกมาดีมีความเหมาะสมทุกๆ ด้าน องค์กรนั้นย่อมจะเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีอำนาจจึงต้องใช้ข้อมูลจากรอบด้าน การคัดเลือกด้วยความระมัดระวัง

ความหมายของการคัดเลือก

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นกิจกรรมที่เป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนความหมายของการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ได้กลั่นกรองผู้สมัครเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงาน จึงมีนักวิชาการ ได้สรุป ความหมายไว้ดังนี้

วิเชียรวิทย์อุคม (2557 : 4 – 11) สรุปว่า การคัดเลือกบุคลากร (Selection) หมายถึง กระบวนการเลือกสรรผู้ที่มีคุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการของงานนั้น เพื่อให้เข้ามาทำงานในองค์กร หากปราศจากบุคลากรที่มีคุณสมบัติการดำเนินงานขององค์กรนั้นก็จะเป็นไปอย่างยากลำบาก การคัดเลือกนั้นมีความหมายมากกว่าไม่เพียงแค่เลือกคนว่างงานเข้ามาทำงานจึงหมายถึงเลือกคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2558 : 69) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการของการจะ “จ้างงาน” หรือ “ไม่จ้าง” ในการรับสมัครงานแต่ละครั้ง กระบวนการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในคุณสมบัติ บุคลิก ลักษณะที่ต้องการเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และมีการวัดในคุณสมบัติของผู้สมัคร ซึ่งการรับหรือไม่รับขึ้นอยู่กับคะแนนในการทดสอบที่แตกต่างกัน หรือความประทับใจจากการสัมภาษณ์

จากการที่นักวิชาการได้สรุปความหมายของการคัดเลือกจะเห็นได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการในการเลือกผู้มาสมัครเข้าทำงานในองค์กรนั้น ดังนั้น ผู้มีหน้าที่ในการคัดเลือกต้องเลือกบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งที่องค์กรนั้นกำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องเลือกคุณสมบัติให้ถูกต้องให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกหรือขั้นตอนของการคัดเลือกเป็นไปตามที่องค์กรนั้นกำหนดขึ้นมา เพื่อจะคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาเป็นจำนวนมาก และบางครั้งมีตำแหน่งหลายๆ ตำแหน่ง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องดำเนินไปตามขั้นตอนขององค์กรที่กำหนดไว้เฉพาะคราวเฉพาะตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุดหรือดีที่สุดทั้งด้านบุคลิกลักษณะ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมีทักษะ ตลอดจนด้านประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับตำแหน่งนั้นหรือองค์กรนั้น ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวได้ ดังนี้

วนิดา วาดีเจริญและคณะ (2556 : 71 – 75) กล่าวว่า ฝ่ายคัดเลือกจะต้องเตรียมพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือก อีกทั้งต้องสร้างมาตรฐานที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติและลักษณะอย่างไร และบุคลากรที่เข้ารับการพิจารณาคัดเลือกมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการต้องการมากน้อยแค่ไหน บุคลากรคนใดจากจำนวนผู้สมัครทั้งหมดเป็นผู้ที่เหมาะสมและมีความพร้อมมากที่สุด ฝ่ายคัดเลือกจะต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างได้อย่างชัดเจน โดยไม่มีอคติกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มิฉะนั้นองค์กรจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไปเปล่าๆ โดยไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่จะปฏิบัติเข้ามาร่วมงานอย่างแท้จริง ซึ่งองค์กรโดยทั่วไปจะมีกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ จะต้องเตรียมความพร้อมในขั้นตอนการเตรียมการให้ชัดเจนในประเด็นต่างๆ ดังนี้ ตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร คุณสมบัติของผู้สมัคร วุฒิการศึกษา รวมถึงเอกสารและหลักฐานที่ใช้ในการพิจารณา ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ การสอบข้อเขียน หรือทักษะต่างๆ ตามความสำคัญของตำแหน่ง เพื่อให้

ผู้สมัครมีเวลาเตรียมตัวตอบข้อซักถามและเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การกรอกใบสมัคร ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครว่าส่วนไหนของใบสมัครมีความสำคัญต้องการให้กรอกครบทุกคำถาม ห้ามเว้นว่างหรือส่วนไหนสามารถเว้นว่างได้ ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของงานแต่ละตำแหน่งให้ผู้สมัครทราบอย่างละเอียด เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาเขียนบรรยายลงในใบสมัคร และต้องคอยสังเกตพฤติกรรมของผู้สมัครในการกรอกใบสมัครว่ามีทักษะในการเขียนหรือไหวพริบในการตอบคำถามมากน้อยแค่ไหน ซึ่งอาจจับบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนส่งให้กับผู้บริหารในการพิจารณาประกอบ นอกจากนี้ฝ่ายคัดเลือกจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบริบทของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อที่จะสามารถตอบคำถามและข้อสงสัยของผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง

3. การสอบคัดเลือก จัดว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครทั้งนี้การคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดจะขึ้นอยู่กับวิธีการและรูปแบบของการสอบคัดเลือก โดยเฉพาะองค์การชั้นนำระดับประเทศ จะมีการออกแบบข้อสอบคัดเลือกด้านความรู้ ความสามารถ โดยผู้เชี่ยวชาญของสาขาที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบคำถามที่สามารถวัดแนวคิด และการแก้ปัญหาของผู้สมัคร ตลอดจนแนวทางในการวิเคราะห์ลักษณะคำตอบของผู้สมัคร นอกจากนี้ยังมีข้อสอบด้านจิตวิทยาเพื่อวัดสภาวะทางจิตใจ ความคิดทัศนคติต่อตนเองและต่อเพื่อนร่วมงาน โดยลักษณะของข้อสอบจะออกแบบโดยนักจิตวิทยาผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้งบประมาณและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการสอบคัดเลือกขององค์กรจะต้องเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. การสอบสัมภาษณ์ การสอบสัมภาษณ์เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยผู้รับผิดชอบในการสอบสัมภาษณ์จะทำการนัดผู้สมัครเข้าสัมภาษณ์ภายหลังจากผู้สมัครผ่านการสอบข้อเขียนหรือทดสอบความรู้แล้ว ในบางองค์กรอาจสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ในวันเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมและนโยบายของแต่ละองค์กร ในกรณีการสอบสัมภาษณ์ในตำแหน่งอาจารย์ระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีผู้สมัครจำนวนไม่มาก ผู้รับผิดชอบอาจนัดสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการผ่านทางE-mailและโทรศัพท์ยืนยันอีกครั้งกับผู้สมัครถึงวัน เวลา และสถานที่

5. การทดสอบการนำเสนอ เพื่อให้เห็นภาพรวมๆ ของผู้สมัครชัดเจนและแม่นยำที่สุดการทดสอบโดยการนำเสนอ บริบทของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ในองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งวิธีการในการคัดเลือกผู้บริหารขององค์กรยุคใหม่ โดยส่วนใหญ่การทดสอบการนำเสนอนี้จะใช้ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งนี้ต้องการทราบถึงแนวทางในการผลักดันสถาบันให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งเป็นโจทย์ที่ผู้สมัครต้อง

สามารถแสดงแนวทางที่กระจ่างชัดต่อหน้าคณะกรรมการสอบคัดเลือก ดังนั้น ผู้สมัครจะต้องสมมติตัวเองเสมือนเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา โดยการนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เพื่อแสดงจุดยืนที่ชัดเจนขององค์กร ซึ่งวิธีนี้จะทำให้เห็นภาพรวมของผู้สมัครได้อย่างชัดเจน และคณะกรรมการสอบคัดเลือกยังสามารถซักถามประเด็นที่สงสัยได้ลึกกว่าวิธีการสัมภาษณ์โดยทั่วไป

6. การสอบประวัติ หลังจากได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้วขั้นตอนต่อไปก่อนการรับเข้าทำงานคือ การสอบประวัติบุคคลว่ามีความประพฤติกรรมที่ผิดต่อจริยธรรมหรือทางกฎหมายหรือไม่ โดยติดต่อกับกรมตำรวจหรือหน่วยงานราชการพลเรือน เพื่อตรวจสอบประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม ความถูกต้องของข้อมูล เกี่ยวกับตำแหน่งงานในอดีตและปัจจุบัน ว่าตรงตามที่แจ้งไว้ในใบสมัครหรือไม่ ในกรณีที่เข้ารับการ สถาบันการศึกษาและวุฒิการศึกษาของผู้สมัครจะต้องตรงตามระเบียบที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการ และเพื่อสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกจะประพฤติตนเหมาะสม ไม่นำความเสื่อมเสียและไม่มีแนวโน้มที่อาจก่อให้เกิดปัญหาให้กับองค์กรในภายหลัง ทั้งนี้ความละเอียดถี่ถ้วนในการสอบประวัติของบุคลากรขึ้นอยู่กับประเภท และตำแหน่งงาน เช่น ผู้ตรวจสอบบัญชีบริษัท ผู้จัดการธนาคาร พนักงานรัฐวิสาหกิจ ข้าราชการในกระทรวงต่างๆ และผู้พิพากษา เป็นต้น

7. การตรวจสอบสุขภาพ การตรวจสอบสุขภาพก่อนการรับเข้าทำงาน เพื่อคัดบุคลากรที่มีสุขภาพอ่อนแอไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรต้องการ ได้ออกจากการพิจารณาคัดเลือก เพื่อป้องกันค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากค่ารักษาพยาบาลและปัญหาสุขภาพต่างๆ อันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องออกค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสุขภาพให้กับบุคลากรที่ได้รับคัดเลือก หรือบางองค์กรอาจขอผลการตรวจสอบสุขภาพ ประกอบกับใบรับรองแพทย์ ของผู้สมัครก่อนการพิจารณาคัดเลือก เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ก็ได้

8. การรับเข้าทำงาน ก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง ฝ่ายบุคคลจะต้องชี้แจงข้อตกลงตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้หรือการทำสัญญาจ้างงานให้เป็นไปตามระเบียบและนโยบายขององค์กร กฎระเบียบต่างๆ เวลาเข้าทำงาน รวมถึงอัตราค่าจ้างตามที่ตกลง ทั้งนี้ในบางตำแหน่งอาจต้องมีการทดลองงานในช่วงแรก เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่รับเข้ามาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรต้องการได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระยะเวลาในการทดลองงาน ขึ้นอยู่กับประเภทของงานและนโยบายขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะอยู่ประมาณ 3 – 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี

กุลชลี พวงเพชร (2558 : 101 – 105) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องเป็นขั้นตอน ตามแนวคิดของพิชเชอร์, เซอนเฟลคท์และชอร์ กำหนดขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกไว้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกรอกใบสมัคร 2) การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรอง 3) การทดสอบ 4) การสัมภาษณ์ 5) การตรวจสอบหลักฐานอ้างอิง 6) การให้ข้อเสนอแบบมีเงื่อนไข 7) การตรวจร่างกาย และ 8) การตัดสินใจจ้าง

ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่น ข้อมูลภูมิหลัง ความสามารถและแรงจูงใจในการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้สมัครได้ ทำให้การตัดสินใจในการเลือกบุคคลมีความถูกต้องยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารอาจตัดบางขั้นตอนที่คิดว่าข้อมูลในขั้นตอนนั้นจะไม่มีผลต่อการทำงานทิ้งไป เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย หรือในกรณีที่องค์กรไม่มีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายเพิ่มการตรวจสอบ เช่น การตรวจสอบเครดิต การตรวจสอบใบรับรอง และการตรวจสอบการติดยาเสพติด เป็นต้น

ขั้นที่ 1 การกรอกใบสมัคร (Application Blanks) การกรอกใบสมัครเป็นขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการคัดเลือกที่องค์กรเกือบทั้งหมดกำหนดให้มีในกระบวนการคัดเลือก วัตถุประสงค์ของการกรอกใบสมัครคือการต้องการได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจจ้างบุคลากรของนายจ้าง

รูปแบบใบสมัครขององค์กรทั่วไปมักคล้ายคลึงกัน คือ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงานของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามองค์การควรรออกแบบใบสมัครอย่างระมัดระวัง เพราะจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือของการคัดเลือกทำให้การคัดเลือกมีทั้งความเชื่อถือได้ (Reliable) และความเที่ยงตรง (Valid)

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์เพื่อคัดกรอง (Screening Interview) เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการคัดเลือก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดกรองผู้สมัครที่เห็นได้ชัดเจนว่ามีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการออกจากกระบวนการคัดเลือก เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการคัดเลือกขั้นอื่นต่อไป บุคคลที่ทำการสัมภาษณ์ในขั้นตอนนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องการสัมภาษณ์ เพราะมักจะเป็นการพูดคุยด้วยคำถามง่ายๆ และเกณฑ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์มักเป็นเกณฑ์ใหญ่ๆ ที่ชัดเจน เช่น ระดับการศึกษา บุคลิกภาพที่ปรากฏเห็นได้ง่าย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการขาดคุณสมบัติของบุคคลไว้อย่างระมัดระวัง การกำหนดมาตรฐานอย่างไรเหตุผล ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล อาจทำให้องค์กรพลาดโอกาสที่จะได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุดไป

ขั้นที่ 3 การทดสอบ (Testing) การทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการคัดเลือกบุคคล การทดสอบจะช่วยให้การวัดบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความสามารถทางสมอง ความสามารถทางกายภาพ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความสนใจ อารมณ์ ทักษะและพฤติกรรมอื่นๆ ปัจจุบันยังมีการพยายามจะทดสอบความซื่อสัตย์ (Honesty Test) และทำการวิเคราะห์ลายมือ (Graphology) ของผู้สมัครเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการทดสอบช่วยให้สามารถประเมินได้ว่า ผู้สมัครพร้อมที่จะทำงานให้แก่องค์กรเพียงใด แบบทดสอบที่ใช้มีหลายประเภท เช่น แบบทดสอบสติปัญญา แบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบบุคลิกภาพ และแบบทดสอบจิตวิทยา เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากในการคัดเลือกบุคคลทุกระดับงานขององค์กรทั่วไป และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกบุคคลเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากผลของการสำรวจข้อมูลของสำนักงานสารสนเทศแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Bureau of National Affairs) ที่ชี้ให้เห็นว่าร้อยละ 56 ของบริษัทต่างๆ เชื่อว่าการสัมภาษณ์มีความสำคัญมากที่สุดในการกระบวนการคัดเลือก และร้อยละ 90 เชื่อมันข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มากกว่าข้อมูลของแหล่งอื่นๆ

นอกจากการสัมภาษณ์จะเป็นการให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจแล้ว การสัมภาษณ์ยังมีวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น เป็นการให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรหรือตำแหน่งงานแก่ผู้สมัคร เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครตัดสินใจว่าจะทำงานหรือไม่ถ้ามีโอกาสเลือกได้ หรือเป็นการรักษาทำที่ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้สมัครกับองค์กรในกรณีที่องค์กรไม่ได้เลือกบุคคลนั้นเข้าทำงาน

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบหลักฐานอ้างอิง (Reference Checks) ขั้นตอนต่อไปเป็นการตรวจสอบหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร ซึ่งจะรวมถึงการตรวจใบรับรองและข้อมูลภูมิหลังของผู้สมัคร รายการสำคัญที่ควรทำการตรวจสอบ ได้แก่ หลักฐานการศึกษา ประวัติอาชญากรรม และรายละเอียดการจ้างงานในอดีต เช่น ชื่อตำแหน่งงาน เงินเดือน เหตุผลที่ลาออกจากงานเดิม เป็นต้น

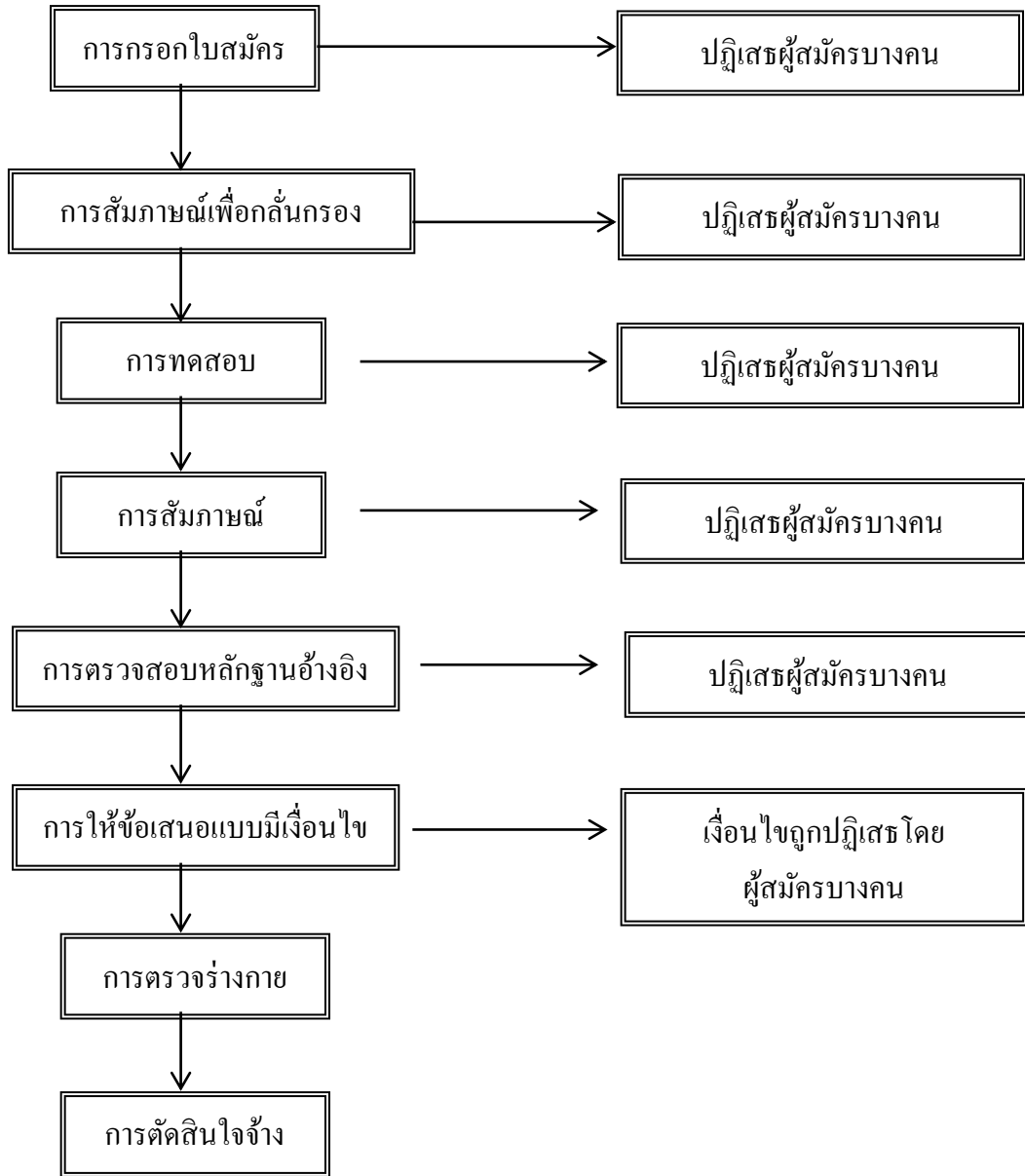
แหล่งที่สามารถสอบประวัติของผู้สมัครอาจได้แก่

1. สถานศึกษาเดิมของผู้สมัคร
2. บุคคลในครอบครัวหรือเพื่อนของผู้สมัคร
3. สถานที่ทำงานเดิมของผู้สมัคร
4. บุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงถึงในใบสมัคร

ขั้นที่ 6 การให้ข้อเสนอแบบมีเงื่อนไข (Conditional Offer) เป็นขั้นตอนที่องค์กรเสนอข้อเสนอบแบบมีเงื่อนไขบางประการแก่ผู้สมัครที่ผ่านการกระบวนการคัดเลือกมาถึงขั้นตอนนี้ได้ ผู้สมัครที่ปฏิเสธข้อเสนอดังกล่าวก็จะออกจากกระบวนการไปสำหรับผู้สมัครที่ยอมรับข้อเสนองานขององค์กรก็จะเข้าสู่ขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 7 การตรวจร่างกาย (Physical Examination) ขั้นตอนการตรวจร่างกาย อาจกระทำโดยแพทย์หรือพยาบาลประจำหน่วยงาน โดยทำการประเมินสุขภาพของผู้สมัคร ซึ่งอาจกระทำโดยใช้แบบสอบถามตรวจสอบรายการของสุขภาพ (Health Checklist) ผลของการตรวจสอบจะทำให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพและอุบัติเหตุของผู้สมัคร นอกจากการใช้แบบสอบถามแบบง่ายๆ องค์กรอาจจัดให้มีการตรวจสอบทางการแพทย์ เช่น การเจาะเลือด การเอ็กซเรย์ ขั้นตอนการตรวจร่างกายและการตรวจสอบทางการแพทย์จะทำให้้องค์การมีความมั่นใจในตัวผู้สมัครว่าเป็นผู้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Final Employment Decision) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเลือกองค์การจะจัดจ้างบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งว่าง ต่อเมื่อบุคคลนั้นผ่านการประเมินในขั้นตอนต่างๆ 7 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้ว คือ



ภาพประกอบที่ 4.2 กระบวนการคัดเลือก

ที่มา : กุลชลี พวงเพ็ชร (2558 : 105)

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือก สรุปว่า เป็นขั้นตอนที่องค์การจะได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งอย่างถูกต้องเหมาะสมและดีที่สุด อาจจะเริ่มจากการกรอกใบสมัคร การสอบ

สัมภาษณ์เบื้องต้น การตรวจเอกสารหลักฐาน การสอบคัดเลือกหรือการทดสอบ การตรวจประวัติภูมิหลัง การตรวจสุขภาพร่างกาย ในที่สุดการรับเข้าตำแหน่งงานในองค์กรนั้น

4.4 การปฐมนิเทศ

หลังจากกระบวนการสรรหาการคัดเลือกแล้ว จึงเป็นขั้นตอนที่บุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จะต้องได้รับการปฐมนิเทศจากองค์กรนั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบในเบื้องต้น โดยการจะเริ่มตั้งแต่ประวัติความเป็นมาขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รูปแบบงาน บุคลากรในองค์กรตลอดถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้นก่อนจะมีการทดลองงานและการบรรจุแต่งตั้งต่อไป

ความหมายของการปฐมนิเทศ (Orientation)

จากการที่กล่าวมา การปฐมนิเทศ หมายถึง การให้ความรู้ในเบื้องต้นแก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับรู้ว่าพันธกิจ วิสัยทัศน์ รูปแบบของการทำงานเหล่านี้มีอะไรบ้างจะได้ทำตัว ปรับใจที่จะทำงานในองค์กรนั้น จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการปฐมนิเทศไว้ ดังนี้

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2553 : 160) สรุปว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมในการแนะนำบุคลากรใหม่ ให้รู้จักองค์กรและหน่วยงานและให้รู้จักลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ รวมถึง ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

วิเชียร วิทยอดุม (2557 : 5-1) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง กิจกรรมในการแนะนำบุคลากรให้รู้จักองค์กรและลักษณะงานในองค์กร อันเป็นการให้ข้อมูลความเป็นมาพื้นฐานแก่บุคลากรใหม่ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบขององค์กร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นกระบวนการแนะนำบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้น เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้ปรับตัวปรับใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งจะได้รับความเป็นมา โครงสร้าง วิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ รวมทั้งผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานในองค์กรนั้น

ความสำคัญของการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศทั้งการนิเทศในระดับองค์กรหรือระดับหน่วยงานย่อมมีความสำคัญต่อบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้ก่อนที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กรนั้น หรือหน่วยงานนั้น ก่อนที่จะได้รับการสรรหาและการคัดเลือกนั้น อาจจะวาดภาพขององค์กรหรือหน่วยงานไปอีกอย่าง หรืออาจตรงก็ได้ไม่ตรงก็มี ดังนั้น การปฐมนิเทศจึงเป็นความจำเป็นและสำคัญต่อองค์กรและต่อผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ในส่วนสำคัญนี้มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ ดังนี้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553 : 48) กล่าวว่า เมื่อบุคลากรใหม่ได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับงานและมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดีพร้อมทั้งได้ทราบถึงสภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และสภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน เช่น กิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กร การจัดองค์การ การจัดระเบียบ การกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ทั้งนี้ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรใหม่ควรทราบนี้จะได้มาจาก ปฐมนิเทศ ซึ่งหากองค์กรและผู้บริหารให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจังแล้วจะช่วยให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบอย่างถูกต้อง และสามารถนำไปใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของตนและองค์กรให้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงและความผิดพลาดได้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556 : 68) กล่าวว่า การปฐมนิเทศจะช่วยให้บุคลากรเกิดความอบอุ่น มีความรู้สึกมั่นคง มีความเชื่อมั่นในองค์กร มีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

จากความสำคัญที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศจะสร้างความอบอุ่นความเชื่อมั่นเป็นการเรียนรู้บริบทขององค์กรรูปแบบการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรสิ่งแวดล้อมขององค์กร สามารถทำให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเตรียมใจเตรียมตน เตรียมความรู้ทักษะที่จะนำไปสู่การทำงานในองค์กรให้มีความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีคุณค่าต่อตนเองต่อองค์กรสังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ

การทำกิจกรรมใดๆ ต้องมีวัตถุประสงค์ แม้แต่การดำเนินชีวิตของมนุษย์ทุกคนย่อมมีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายของชีวิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะขั้นตอนของการปฐมนิเทศนี้ที่กล่าวว่ามีความสำคัญทั้งต่อองค์กรหน่วยงานและต่อบุคลากรเอง ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศไว้ดังนี้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553 : 48) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกประเภท เพราะจะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ได้ผลงานทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพตามข้อกำหนดภายในระยะเวลาและวงเงินค่าใช้จ่ายตามที่กำหนดคือ

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานในองค์กรที่ตนสังกัดอยู่
2. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจหลักเบื้องต้นที่เกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ วินัยต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งสิทธิประโยชน์และบริการต่างๆ ที่องค์กรจัดให้แก่ตน
3. เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงานและเกิดความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ สบายใจเมื่อต้องรับผิดชอบงานตามลำพัง อันจะเป็นการช่วยให้บุคลากรใหม่ มีจุดเริ่มต้นที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 161 – 162) กล่าวว่า การจัดปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีตั้งแต่เริ่มแรก การปฐมนิเทศที่ดีควรจะช่วยให้บุคลากรใหม่มีความรู้สึกประทับใจในงานและองค์กรของพวกเขา เนื่องจากการที่บุคคลมีความประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง หรือองค์กรของตน จะช่วยทำให้เขาสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นได้ การปฐมนิเทศที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ลดต่ำลงในช่วงสองถึงสามสัปดาห์แรกของการทำงานและอาจจะก่อให้เกิดความไม่พอใจและการลาออกจากงานตามมาได้

2. เพื่อสร้างความยอมรับระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่ วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการปฐมนิเทศ คือ การช่วยปูทางให้บุคลากรใหม่สามารถเข้ากับบุคลากรเก่าได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น การที่ต้องพบปะกับบุคคลแปลกหน้าสามารถทำให้เกิดความวิตกกังวลได้ฉับันใด การที่บุคลากรใหม่ต้องไปร่วมทำงานกับหน่วยงานใหม่ของตน ก็ย่อมจะทำให้พวกเขารู้สึกวิตกกังวลได้ฉับันนั้น บุคลากรใหม่อาจจะคิดอยู่ในใจว่า “ฉันจะเข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างไรนะ?” เพื่อนร่วมงานใหม่ของฉันจะเป็นมิตรกับฉันหรือเปล่านะ?” ดังนั้น การปฐมนิเทศจึงมีบทบาทอย่างสำคัญในการช่วยให้บุคลากรใหม่ได้พบปะและสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรเก่าก่อนที่จะได้เริ่มต้นทำงานอย่างจริงจัง อันจะช่วยลดความรู้สึกอึดอัดและวิตกกังวลของบุคลากรใหม่ได้

3. เพื่อช่วยเหลือการปรับตัวของบุคลากรใหม่ โครงสร้างการปฐมนิเทศที่ดีจะช่วยลดปัญหาการปรับตัวของบุคลากรใหม่ได้ ด้วยการสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเชื่อมั่นและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มให้แก่บุคลากรใหม่ การวิจัยได้บ่งชี้ว่า บุคลากรใหม่มักจะรู้สึกกลัวว่าตนเองจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมักจะรู้สึกวิตกกังวลเมื่ออยู่ต่อหน้าบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์สูง

เดชา เดชะวิฒนไพศาล (2559 : 121 – 122) กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์สำคัญของการปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ ประกอบด้วย

1. เพื่อให้รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
2. เพื่อให้รู้จักภารกิจหรือการดำเนินงานด้านต่างๆ ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร
3. เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักโครงสร้างการทำงานขององค์กร ตลอดจนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาลำดับต่างๆ
4. เพื่อให้รู้จักกฎ ระเบียบ นโยบาย ค่านิยม บรรทัดฐาน ตลอดจนกติการ่วมกันที่ต้องปฏิบัติในระหว่างปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร
5. เพื่อให้เกิดความรู้สึกดี คลายความรู้สึกแตกต่างหรือความกังวล เมื่อเริ่มต้นงานในสถานที่ใหม่

6. เพื่อช่วยให้สามารถเริ่มปรับตัวเข้าสู่ความเป็นองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การปฏิรูประบบสามารถดำเนินการได้แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แล้วแต่นโยบาย แนวคิด วัตถุประสงค์ ตลอดจนงบประมาณขององค์กรนั้นๆ องค์กรขนาดใหญ่มักจัดให้มีการปฏิรูประบบอย่างเป็นทางการ มีพิธีเปิด มีระบบและกระบวนการที่ชัดเจน มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับกิจกรรมหรือ กำหนดการต่างๆ หรืออาจมีกระบวนการติดตามและประเมินผลในระหว่างปฏิรูประบบด้วย บางองค์กรที่เป็น บริษัทข้ามชาติอาจจัดให้มีการปฏิรูประบบที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทนั้น พร้อมกับบุคลากรที่มาจากหลายภูมิภาค บางองค์กรอาจมีจัดให้มีสถานที่สำหรับกิจกรรมปฏิรูประบบโดยเฉพาะ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม องค์กรขนาดเล็กอาจไม่มีทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการนี้มากนัก หรือบางองค์กรอาจมีบุคลากรใหม่ในแต่ละรุ่น ไม่มากนัก อาจเลือกดำเนินการปฏิรูประบบแบบไม่เป็นทางการ และใช้เวลาไม่นานหรืออาจจัดให้มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องพอประมาณ มีกระบวนการที่กระชับและตอบวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร และความเหมาะสมของสถานการณ์เป็นสำคัญ

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบนั้น สามารถสรุปได้ว่า การปฏิรูประบบ เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้าใจถึงโครงสร้างขององค์กร บทบาทภารกิจขององค์กร กฎระเบียบการปฏิบัติของ องค์กรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้จะเริ่มงานใหม่ แนะนำผู้ร่วมงานในองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมของ องค์กรเพื่อสร้างความคุ้นเคย ความเชื่อมั่น การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งด้านสถานที่ ด้าน บุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

ขอบเขตเนื้อหาของการปฏิรูประบบ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การปฏิรูประบบเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจทั้งเรื่องขององค์กรหรือหน่วยงาน ภารกิจ ปรัชญา นโยบายรวมทั้งบุคลากรในองค์กรนั้น และบทบาทหน้าที่ขององค์กร เพื่อความชัดเจนของ ขอบเขตเนื้อหาที่องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องนำมาเสนอหรือให้ทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใน องค์กรใหม่ หน่วยงานใหม่จะได้รับรู้และเข้าใจในภาพรวม มีดังนี้

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 162 – 163) กล่าวว่า เพื่อให้การปฏิรูประบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ควร ดำเนินการปฏิรูประบบ ดังนี้

1. เรื่องแรกในการปฏิรูประบบ ควรเป็นเรื่องที่บุคลากรใหม่จำเป็นต้องรู้ คือ บุคคลที่บุคลากรต้อง เกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
2. อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรใหม่ว่า จะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ในส่วนงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

3. ซึ่งเจงถึงสาระของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสาระของงานที่เป็นเทคนิคเฉพาะอะไรบ้าง จะต้องฝึกฝนอะไรบ้าง แต่ละอาชีพมีลักษณะเฉพาะที่มีส่วนเน้นแตกต่างกัน เช่น การปฐมนิเทศช่างเทคนิค ย่อมแตกต่างกับหัวหน้าแผนก ซึ่งทำหน้าที่ด้านการบริหาร

4. ซึ่งเจงให้ทราบเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติขององค์การ การขึ้นเงินเดือน การจัดสวัสดิการ และการเดินทางปฏิบัติงาน

5. ซึ่งเจงให้ทราบถึงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้การศึกษการพัฒนาและการฝึกอบรมขององค์การ ดังตารางที่ 4.1

กำหนดการปฐมนิเทศพนักงานใหม่		
วันที่ ณ		
ฝ่าย / แผนก ตำแหน่งงาน		
เวลา	หัวข้อ	ผู้รับผิดชอบ
08.00 – 08.30 น.	ลงทะเบียน และรับเอกสารคู่มือบุคลากร	ฝ่ายหรือแผนกทรัพยากรมนุษย์
08.30 – 09.00 น.	พิธีเปิด และกล่าวต้อนรับ	กรรมการผู้บริหาร
09.00 – 10.30 น.	ประวัติ ปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย โครงสร้างการดำเนินงานขององค์การ ลักษณะการดำเนินงาน	กรรมการผู้บริหาร
10.30 – 10.45 น.	พักดื่มชา / กาแฟ	ผู้ประสานงานการปฐมนิเทศ
1.45 – 12.00 น.	ระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ ระเบียบวินัย และการฟื้นฟูสภาพการทำงาน	ผู้จัดการฝ่ายหรือแผนกทรัพยากรมนุษย์
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน	ผู้ประสานงานการปฐมนิเทศ
13.00 – 14.00 น.	หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายหรือแผนกงาน	ฝ่ายหรือแผนกงาน
14.00 – 15.00 น.	กระบวนการทำงาน นโยบาย ข้อบังคับของฝ่าย แนะนำบุคลากรใหม่แก่หน่วยงาน พักดื่มชา / กาแฟ	ผู้ประสานงานการปฐมนิเทศ
15.15 – 17.00 น.	เยี่ยมชมสถานที่ตั้งขององค์การบุคลากรใหม่พบหัวหน้างาน	ฝ่ายหรือแผนกทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.1 แสดงตัวอย่าง กำหนดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ที่มา : นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553 : 163)

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556 : 68 – 69) กล่าวว่าไว้ว่า การอบรมปฐมนิเทศที่เป็นทางการมีการจัดทำเมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่เป็นกลุ่มใหญ่แต่ถ้ามีจำนวนน้อยก็อาจจัดอย่างไม่เป็นทางการ โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ปฐมนิเทศและแนะนำการปฏิบัติงาน โดยอาจมีเอกสารแจกประกอบ หัวข้อที่ควรมีในการปฐมนิเทศ ได้แก่

1. เรื่องที่เกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กร เช่น
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร
 - 1.2 นโยบาย วัตถุประสงค์ และหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
 - 1.3 การจัดแบ่งหน่วยงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 1.4 ผู้บริหารในองค์กร ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
 - 1.5 การแนะนำสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่ดูแลบุคลากร
2. เรื่องใจในการทำงาน เช่น
 - 2.1 กฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัยในการทำงาน
 - 2.2 ระยะเวลาทำงาน วันทำงาน การลา วันหยุด
 - 2.3 ผลประโยชน์ตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนขั้น เงินสะสม โบนัส สวัสดิการต่างๆ
 - 2.4 ประเภทการจ้าง ระยะเวลาจ้าง การทดลองปฏิบัติงาน
 - 2.5 การร้องทุกข์และแก้ไขข้อร้องทุกข์
 - 2.6 การพ้นจากหน้าที่ การได้รับเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินสะสมต่างๆ
3. สิทธิประโยชน์อื่นของบุคลากร
 - 3.1 การรักษาพยาบาล การประกันชีวิต
 - 3.2 การสงเคราะห์ การช่วยเหลือต่างๆ รวมทั้งบ้านพัก
 - 3.3 สถานที่รับประทานอาหาร ที่จอดรถ สถานพยาบาล สถานที่พักผ่อนออกกำลังกาย

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559 : 123) กล่าวว่า ปัจจุบันการปฐมนิเทศมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (Group Process) หัวข้อสำคัญที่มักจะได้รับกำหนดไว้เพื่อการปฐมนิเทศ แบ่งได้เป็นระดับองค์กรและระดับหน่วยงานดังนี้

- ปฐมนิเทศระดับองค์กร หัวข้อสำคัญ ได้แก่
1. ภาพรวมองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา ผู้ก่อตั้ง ลักษณะของกิจการและการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์หรือบริการ โครงสร้างการบริหารงานต่างๆ ขององค์กร
 2. นโยบายและระเบียบปฏิบัติ เช่น ระยะเวลาทำงาน วันลา วันหยุด เครื่องแบบ การแต่งกาย ระเบียบหรือข้อกำหนดในการปฏิบัติงานต่างๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทน เช่น การเปิดบัญชีรับเงินค่าจ้าง วันที่จ่ายเงิน การทำงานล่วงเวลาหรือวันหยุด และค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้อง
4. สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ตอบแทน เช่น ประกันชีวิต สวัสดิการ หรือ โบนัส
5. ข้อมูลด้านความปลอดภัย เช่น การป้องกันภัยหรืออุบัติเหตุจากการทำงาน การปฐมพยาบาล การรักษาพยาบาล นโยบายความปลอดภัย
6. สิ่งอำนวยความสะดวก หรือสาธารณูปโภค เช่น แผนผังองค์กร ทางเข้า/ทางออก ทางหนีไฟ ที่จอดรถ ห้องอาหาร กิจกรรมนันทนาการต่างๆ

ปฐมนิเทศเฉพาะหน่วยงาน หัวข้อสำคัญ ได้แก่

1. หน้าที่ของหน่วยงาน เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบ โครงสร้างหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก
2. งานในหน้าที่ คำอธิบายรายละเอียดของงาน (ให้สำเนา Job Description) ความสัมพันธ์ของงานกับตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวถึงขอบเขตเนื้อหาของการปฐมนิเทศของนักวิชาการนั้นจะสรุปได้ว่า ขอบเขตเนื้อหาของแต่ละคนอาจแตกต่างกันออกไป แต่โดยภาพรวมแล้ว ได้มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ ต้องการให้บุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร ได้เรียนรู้ถึงความเป็นมาขององค์กร นโยบาย เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ภาวะเทียบข้อบังคับ วัฒนธรรมขององค์กร สภาพแวดล้อม ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทนหรือแม้แต่ระยะการทดลองงาน ซึ่งเป็นส่วนเบื้องต้นของบุคลากรใหม่ เป็นต้น

4.5 สรุป

หลังจากมีการกำหนดงานหรือออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ละองค์กรสามารถที่จะทราบได้ว่า แต่ละตำแหน่งได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างไรบ้าง และนอกจากนั้นยังสามารถที่จะทราบได้ว่าคุณสมบัติของบุคลากรที่จะรับเข้ามาทำหน้าที่หรือมาปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง หลังจากนั้นองค์กรต่างๆ ที่จะได้บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ จะต้องดำเนินการคือ การสรรหาและการคัดเลือก การสรรหาเริ่มจากการประกาศรับสมัคร การดำเนินการในการสรรหา ซึ่งอาจจะใช้วิธีการ กระบวนการที่แตกต่างกันออกไป เช่น การทดสอบ การให้ตอบแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ สุดท้ายคือการคัดเลือกเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมและดีที่สุดในขณะนั้นสามารถใช้ได้ทั้งระบบคุณธรรมหรือระบบอุปถัมภ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจใช้แบบผสมผสานกันได้ เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรนั้นๆ