

# บทที่ 5

## การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปองค์กรที่มีชื่อเสียงมักเป็นที่สนใจของคนทั่วไป เนื่องจากมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน มีสวัสดิการดี มีเงินเดือนสูง และมีเกียรติในสังคม จึงสามารถดึงดูดคนให้มาสมัครเข้าทำงาน องค์กรลักษณะดังกล่าวจึงได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ ในการที่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีชื่อเสียงเหล่านั้นจึงต้องมีวิธีการที่รัดกุมที่จะสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต้น เพราะหากไม่มีวิธีการสรรหาที่ดี บุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะประสบปัญหาในเรื่องของการบริหารและปัญหาในคุณภาพของผลผลิตหรือบริการ ประกอบกับในปัจจุบันองค์กรได้พัฒนาขึ้นเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ได้นำเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่มาใช้เป็นระบบมากขึ้น การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมกับการบริหาร การจัดการ การปฏิบัติการ และการใช้เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และในทำนองเดียวกันการลดขนาดองค์กรให้เล็กลงก็มีความจำเป็นเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรอบรู้ชำนาญการหลาย ๆ ด้าน โดยรวมกับผู้ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ด้วย

### ความหมายของการสรรหา

คำว่า “การสรรหา” หมายถึง กระบวนการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาสู่องค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้ว่าจ้างต่อไป

การค้นหามูลค่า ซึ่งเกิดจากการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ ตลาดแรงงาน การโฆษณาจูงใจ การประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการเลือกหาวิธีทดสอบเพื่อเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานมากที่สุด

การกำหนดนโยบายในการสรรหาบุคลากร การสรรหาบุคลากรเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่จะกำหนดไว้ชัดเจน โดยทั่วไปแล้วในการกำหนดนโยบายการสรรหาคนมีองค์ประกอบในการพิจารณาดังนี้

### 1. สอดคล้องกับลักษณะการจัดองค์การ

นโยบายการสรรหาจะต้องสอดคล้องกับลักษณะการจัดองค์การ การยึดหลักนี้ก็เพื่อให้สามารถกำหนดนโยบายในเรื่องการสรรหาบุคคลเข้าทำงานได้สอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานขององค์การ เช่น กรณีที่องค์การจัดองค์การแบบหน่วยงานหลัก (line organization) องค์การต้องกำหนดเป้าหมายที่จะแสวงหาบุคลากรที่มีลักษณะเหมาะสมกับผู้ที่ใช้อำนาจในการควบคุมมาเป็นผู้บริหาร ถ้าหากองค์การนั้น ๆ จัดองค์การแบบผสมระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา (line and staff organization) บุคคลที่ควรจะให้มาเป็นผู้บริหารควรจะเป็นผู้ที่สามารถแยกแยะข่าวสารข้อมูลและสรุปสาระต่าง ๆ ตลอดจนประสานงานระหว่างกิจกรรมของฝ่ายงานหลักกับฝ่ายงานที่ปรึกษาได้ เป็นต้น

### 2. เป้าหมายและนโยบายหลักขององค์การแต่ละองค์การ

ก่อนที่จะกำหนดนโยบายการสรรหาให้แน่นอนลงไป โดยทั่วไปแล้วจะต้องพิจารณาว่า องค์การมีเป้าหมายในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือให้บริการอย่างไร ตลาดขององค์การเป็นอย่างไร ผู้ที่จะเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการนี้มีลักษณะอย่างไร ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่สามารถตอบคำถามนี้ได้ จะทำให้ตอบปัญหาต่อไปได้ว่าองค์การจะต้องการบุคคลประเภทใดมาเป็นผู้บริหาร

### 3. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ลักษณะของแรงงาน สภาพของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายการสรรหา ร่วมกับองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วทั้ง 2 องค์ประกอบ

## วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน มีวิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้คนเก่ง ดี มีทักษะ และมีความสามารถมาทำงานในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไป วิธีการสรรหามี 2 วิธี คือ

### 1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์การ

เมื่อตำแหน่งบุคลากรภายในองค์การว่างลง สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการ คือ สรรหา

คนที่เหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง และวิธีการที่จะได้คนมาแทน คือ คัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ โดยการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา (transfer and promotion) เพราะในแทบทุก ๆ องค์กรจะมีคนที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอยู่ และบุคลากรเหล่านั้นก็มีความรู้ความสามารถนอกเหนือไปจากงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น จะเป็นตัวอย่างให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การสรรหาบุคลากรแบบนี้ เรียกว่า การสรรหาจากภายในองค์กร

หลักการสรรหาบุคลากรในองค์กร มีหลักการดังนี้

1.1 การใช้ฐานข้อมูลที่องค์กรมีอยู่ เช่น ต้องการผู้จัดการทั่วไป 1 ตำแหน่ง ผู้บริหารก็นำข้อมูลจากฐานข้อมูลมาพิจารณาว่า มีผู้จัดการฝ่ายใดบ้างที่สมควรจะย้ายมาแทนเพื่อความเหมาะสมได้ หรือมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายใดที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้

1.2 การตีคปรประกาศในองค์กร วิธีนี้ใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ที่มีความสามารถตามที่ต้องการต้องการมาสมัคร ซึ่งจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสม วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ชาญฉลาด เพราะเป็นการดำเนินการทางจิตวิทยาไปด้วย

1.3 เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเหมาะสมได้มีโอกาสมาสมัครเท่าเทียมกัน วิธีการนี้จะไม่ดำเนินการโดยทั่วไป เช่น หากตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายว่าง ก็จะให้ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสามารถเหมาะสมได้มาสมัคร

อย่างไรก็ตาม วิธีการแสวงหาบุคคลจากภายในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ดี กล่าวคือ ผู้บริหารได้รู้จักผู้ที่จะเข้ามาทำงานเป็นอย่างดีในเรื่องความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ จุดอ่อนจุดแข็ง จึงสามารถปฏิบัติงานในภารกิจใหม่ได้อย่างรวดเร็ว การสรรหาจากภายในองค์กรจะมีข้อจำกัดในเรื่องของความหลากหลายในด้านต่าง ๆ ของกำลังคนอยู่ตัว

## 2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร

เมื่อองค์กรไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่ว่างได้ ขั้นต่อไปองค์กรก็ต้องสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ซึ่งวิธีการสรรหาสามารถหาจากแหล่งต่าง ๆ จากภายนอกองค์กรได้ดังนี้

1. การประกาศรับสมัครทั่วไป โดยประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ วารสาร วิทยุ โทรทัศน์ และทางสื่ออื่น ๆ

2. การติดต่อกับสำนักจัดหางาน จากองค์การของรัฐ และจากองค์การเอกชน
  3. การจัดหาจากสถาบันการศึกษา
  4. การติดต่อกับสหภาพแรงงาน
  5. การใช้บริษัทรับจ้างปฏิบัติงาน
  6. การติดต่อเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่จะใช้กับตำแหน่งงานที่ขาดแคลน
  7. การเปิดโอกาสให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง ใช้ในองค์การใหญ่ที่มีชื่อเสียง
  8. ผู้สมัครส่งจดหมายมาสมัคร โดยผ่านระบบการสื่อสาร
- มูลเหตุของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ มีดังนี้

1. การสรรหาในตำแหน่งเริ่มต้น คือ เป็นตำแหน่งในระดับต่ำสุดขององค์การ ซึ่งองค์การไม่สามารถสรรหาจากภายในได้ เช่น ระบบราชการต้องการที่จะรับสมัครผู้จบการศึกษาปริญญาตรี เพื่อแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการระดับ 3 เป็นต้น

2. ผู้บริหารประสงค์ที่จะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สรรหาจากภายในไม่ได้ เช่น องค์การประสงค์จะได้ผู้ที่สามารถสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และไม่มีบุคลากรภายในองค์การที่มีความสามารถสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ จึงจำเป็นต้องสรรหาภายนอก

3. ผู้บริหารประสงค์จะให้เกิดความหลากหลายในบรรดาบุคลากรในองค์การ หรือรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถต่างแขนงกัน เพื่อทำให้งานเกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

การแสวงหาบุคคลภายนอกองค์การนั้น มุ่งหวังเพื่อให้ได้คนใหม่ ๆ เข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อความหลากหลายด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์มากขึ้น จะช่วยให้องค์การมีความทันสมัยมากขึ้นหากองค์การมีวิธีการสรรหาที่ถูกต้อง

## กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบรรจุเข้าทำงานในองค์การ ทำให้งานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่พอใจของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

### 1. การรับสมัคร

การรับสมัคร (application) เป็นกิจกรรมที่องค์การดำเนินการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน กระบวนการแรกในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา

บุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ตาม การจงใจให้บุคคลมาทำงานในองค์กรด้วยความสมัครใจเป็นสิ่งสำคัญ กระบวนการหนึ่งที่ต้องดำเนินการปฏิบัติ ก็คือ การรับสมัคร ในการรับสมัครนั้นองค์กรจะต้องประกาศให้ทราบถึงความต้องการว่า จะต้องการคนทำงาน ตำแหน่งใด ประเภทใด ทำหน้าที่อะไร ต้องการคุณสมบัติหรือคุณสมบัติอย่างไร ใช้เอกสารประกอบการรับสมัครอะไรบ้าง และต้องการจำนวนเท่าใด เป็นต้น

### แบบใบสมัครงาน

แบบใบสมัครงานจัดว่าเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร เพราะใบสมัครงานจะเปิดเผยคุณสมบัติที่เป็นจริงของผู้สมัครงาน

#### ใบสมัครงาน

บริษัท..... เลขที่.....อาคาร.....ถนน..... เขต.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์..... โทร.....โทรสาร.....	รูปถ่าย
ตำแหน่งที่สมัคร.....เงินเดือนที่ต้องการ..... วันที่พร้อมเริ่มงาน.....แหล่งข่าว.....	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">ประวัติส่วนตัว</div>	
ชื่อ(นาย/นาง/นางสาว).....ส่วนสูง.....เซนติเมตร น้ำหนัก.....กิโลกรัม	
วันเดือนปีเกิด.....อายุ.....ปี ศาสนา.....	
เชื้อชาติ.....สัญชาติ.....ภูมิลำเนา.....	
บัตรประชาชนเลขที่.....สถานที่ออก.....วันหมดอายุ.....	
ที่อยู่ปัจจุบัน.....โทรศัพท์.....	
สถานภาพสมรส ( ) โสด ( ) สมรส ( ) อื่นๆ.....	
สถานภาพทางทหาร ( ) ผ่าน ( ) ยังไม่เกณฑ์ ( ) ยกเว้น.....	

รูปที่ 5.1 แสดงตัวอย่างใบสมัครงาน

ประวัติการศึกษา											
ระดับการศึกษา	สถาบัน	ระยะเวลา		คุณวุฒิ/สาขา	คะแนน สะสม						
		จาก	ถึง								
ประถมศึกษา											
มัธยมศึกษา											
อาชีวศึกษา											
ปริญญาตรี											
อื่น ๆ											
ประวัติการทำงาน											
ชื่อบริษัท	ระยะเวลา		อัตราค่าจ้าง	ตำแหน่ง	หน้าที่งาน ที่รับผิดชอบ						
	จาก	ถึง									
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
ความสามารถด้านอื่น ๆ ที่มี											
ระดับ	ความสามารถด้านภาษา				พิมพ์ดีด		TELEX FAX	คอมพิวเตอร์ ระบุโปรแกรม	ขับรถ		อื่น ๆ ระบุ
	จีน	อังกฤษ	ญี่ปุ่น	อื่น ๆ	ไทย	อังกฤษ			จักรยานยนต์	รถยนต์	
ดีมาก											
ดี											
พอใช้											

รูปที่ 5.1 แสดงตัวอย่างใบสมัครงาน (ต่อ)

กรณีเร่งด่วนโปรดติดต่อ.....		
โปรดให้รายชื่อบุคคลที่รู้จักและสามารถอ้างอิงได้ 3 คน		
ชื่อ - นามสกุล	อาชีพ	ที่อยู่ และ โทรศัพท์
1.		
2.		
3.		
<p style="text-align: center;">ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อมูลในใบสมัครงานนี้เป็นความจริงทุกประการ ถ้าหากว่าข้าพเจ้าให้ข้อมูลหรือใช้เอกสารใดเป็นความเท็จ ข้าพเจ้ายินยอมให้การว่าจ้างตกเป็นโมฆะ และเลิกจ้างได้ทันที</p> <p style="text-align: center;">ลายมือชื่อผู้สมัคร.....</p> <p style="text-align: center;">วันเดือนปี...../...../.....</p>		

รูปที่ 5.1 แสดงตัวอย่างใบสมัครงาน (ต่อ)

## 2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (selection personnel) เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการสรรหา กระบวนการนี้ เป็นการกั้นกรองผู้สมัครจากการที่องค์การได้ใช้วิธีการจงใจให้เขา มาสมัครเพื่อเข้าทำงานในองค์การด้วยความสมัครใจ เริ่มตั้งแต่การกั้นกรองขั้นต้น เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของการสมัคร ใบสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ วุฒิการศึกษา ความชำนาญ ประสบการณ์ การสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อให้รู้จักผู้สมัคร เป็นต้น

ความหมายของ การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานในองค์การบรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์การเป็นที่ยอมรับจากสังคม และประชาชนทั่วไป ริชาร์ด เอส อุร์บร็อค (Richard S. Uhrbrock) เสนอไว้ว่า กระบวนการคัดเลือกที่จะให้ได้คนดีดังกล่าวมาไว้ในองค์การควรพิจารณาในแง่ของวิธีการคัดเลือก ดังนี้

2.1 วิธีการคัดเลือก มีดังนี้ (นิสคารก์ เวชยานนท์ 2542)

2.1.1 การต้อนรับผู้สมัคร (reception of applicants)

2.1.2 การสัมภาษณ์ขั้นต้น (preliminary interview)

2.1.3 การกรอกใบสมัครและการตรวจสอบใบสมัคร (application blank)

2.1.4 การดำเนินการทดสอบ (employment tests)

2.1.5 การสัมภาษณ์

2.1.6 การตรวจสอบประวัติ (previous history)

2.1.7 การคัดเลือกขั้นต้นจากฝ่ายว่าจ้าง (preliminary selection in employment department)

2.1.8 การคัดเลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน (final selection by foreman or supervisor)

2.1.9 การตรวจสอบสุขภาพ (physical examination)

2.1.10 การบรรจุบุคลากร (placement)

กระบวนการคัดเลือกจึงมีความสำคัญ เพราะองค์การจะได้คนดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการคัดเลือก

2.2 ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

2.2.1 นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับนโยบายของบริษัทหรือองค์การ กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ประกอบด้วย

(1) ความรู้

(2) ความสามารถ

(3) ทักษะ

(4) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)

(5) เจตคติ (attitude)

(6) วุฒิภาวะ (maturity)

(7) มนุษยสัมพันธ์ (human relation)

(8) สุขภาพ (health)

2.2.2 ประสิทธิภาพขององค์การ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การย่อม



ขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเสมอ และบุคคลที่ไม่มีความสามารถในการทำงานจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

2.2.3 ใช้การพิจารณาก่อนการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งฝ่ายสรรหาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐานใบประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร บุคคลอ้างอิงที่เป็นผู้รับรองการตรวจสอบสุขภาพ เป็นต้น

2.2.4 การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งสำคัญมากต่อองค์กร การได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้

2.2.5 การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน เช่น การจ้างแรงงานเด็ก แรงงานหญิง และแรงงานจากต่างประเทศ (แรงงานต่างด้าว) โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าเมือง ซึ่งจะเป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศ และแย่งตลาดแรงงานของคนไทย เป็นการทำลายเศรษฐกิจของชาติอีกด้วย

2.2.6 คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี ดังนั้น องค์กรที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากร จะสามารถเลือกพนักงานใหม่ได้ดีสมตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

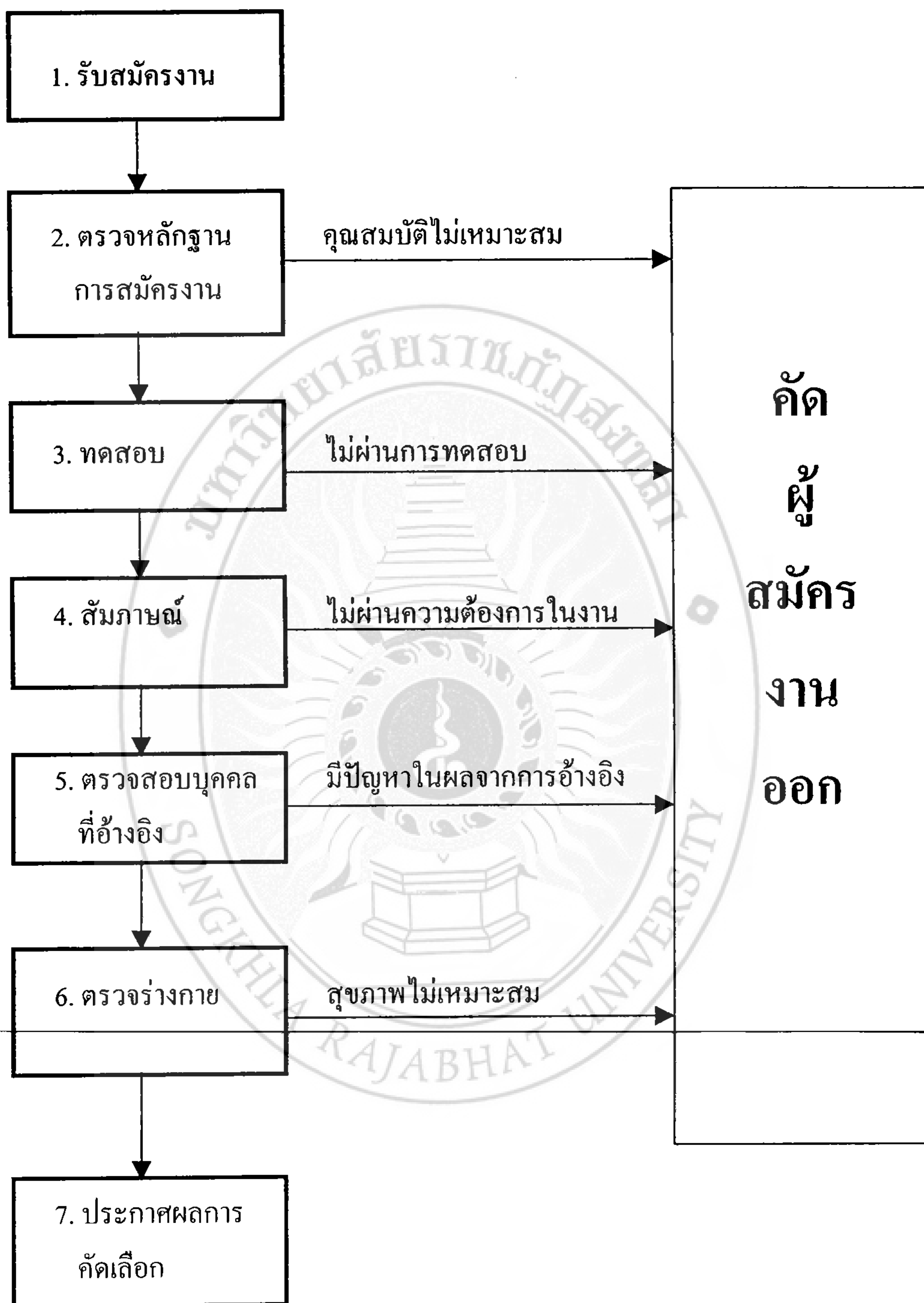
2.3 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรใหม่เป็นงานที่นับว่าสำคัญที่สุดที่หัวหน้างานทุกคนจะปฏิบัติได้ ดังนั้น “การทำงานเป็นทีมงานจะต้องเริ่มต้นนับตั้งแต่มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน แม้ว่าองค์กรจะมีการวางแผนที่ดี มีโครงสร้างองค์กรที่ดี มีระบบการควบคุมที่ดี ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวไม่สามารถกระตุ้นให้องค์กรทำงานด้วยตนเองได้ ความสามารถของบุคคลเท่านั้นที่จะทำให้ทุกอย่างเกิดขึ้นได้

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรขึ้นอยู่กับความรู้จักตัดสินใจ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้สมัครงาน แต่จัดว่าเป็นเรื่องความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานอาชีพ

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงาน มีลำดับขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังนี้ (นิสคาร์ก เวชยานนท์ 2542)

2.3.1 รับสมัครงาน ตามตำแหน่งว่างที่มีอยู่ของบริษัทตามเงื่อนไข ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัครและข้อกำหนดอื่น ๆ โดยผู้สมัครงานจะต้องกรอกใบสมัครงานด้วยตนเอง พร้อมทั้งแนบเอกสารสำคัญ เช่น หลักฐานการสำเร็จการศึกษา สำเนาทะเบียนบ้าน รูปถ่ายขนาด 1 นิ้ว จำนวน 2 รูป เป็นต้น

2.3.2 ตรวจสอบหลักฐานการสมัคร จะต้องตรวจการกรอกข้อความในใบสมัคร



รูปที่ 5.2 แสดงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

งานให้ครบถ้วนถูกต้อง และตรวจเอกสารการสมัครตามข้อ 1

2.3.3 ทดสอบ จะต้องมีการทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้สมัครงานที่กำหนดไว้ เช่น สอบข้อเขียนวิชาเฉพาะตำแหน่ง วิชาความรู้ความสามารถทั่วไป วิชาภาษาไทย วิชาภาษาอังกฤษ เป็นต้น และจะมีการประกาศรายชื่อผู้สอบผ่านข้อเขียนได้

2.3.4 สัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือกผู้สมัครงานที่สอบผ่านข้อเขียนแล้วเข้ามา สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและคุณภาพของบุคคลที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร โดยมีคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ และใช้วิธีการให้คะแนนแต่ละรายการที่สอบสัมภาษณ์ และรวมคะแนนสัมภาษณ์

2.3.5 ตรวจสอบบุคคลอ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้สมัครทางด้านประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน และความประพฤติจากบุคคลที่อ้างอิง ซึ่งเป็นผู้รู้จักผู้สมัครงานและให้คำรับรอง

2.3.6 ตรวจร่างกาย (ตรวจสุขภาพ) เป็นการตรวจร่างกายโดยแพทย์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรค เข้าเป็นพนักงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร

2.3.7 ประกาศผลการคัดเลือก เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก ขั้นตอนต่าง ๆ ในการรับสมัครเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะทุกองค์การมีฐานคติที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในทุก ๆ ประการขององค์การ การคัดเลือกให้ได้ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติครบถ้วนมากที่สุด จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตลอดไป

2.4 การคัดเลือกบุคลากรโดยการทดสอบ การทดสอบผู้สมัครงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเป็นการประเมินผลทางด้านความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับสมัคร ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรใหม่จึงต้องใช้การทดสอบเป็นเครื่องมือในการคัดเลือก ซึ่งมีจำนวนมาก และมาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นในการคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ก็มีการสอบคัดเลือกเช่นเดียวกัน

2.4.1 ความหมายของการทดสอบ การทดสอบ (testing) หมายถึง กระบวนการมาตรฐานสำหรับใช้กั้นกรองผู้สมัครงานจำนวนมากให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการจ้างงานและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4.2 นโยบายการทดสอบ องค์การจะกำหนดนโยบายการทดสอบที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การ โดยพิจารณาตามความเหมาะสม และมีลักษณะความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ องค์การโดยทั่วไปจะกำหนดให้การทดสอบเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่ผ่านการทดสอบ มีความรู้ มีความสามารถ และมีคุณภาพอยู่ในระดับใด

2.5 ประเภทของการทดสอบ แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การทดสอบวัดผลทางพฤติกรรมบุคคล และการทดสอบวัดผลทางความรู้ความสามารถและทักษะในงานอาชีพ

2.5.1 แบบทดสอบวัดผลทางพฤติกรรมบุคคลสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ

- (1) การทดสอบเชาว์ (intelligent tests)
- (2) การทดสอบสัมฤทธิ์ผล (achievement tests)
- (3) การทดสอบความถนัดและความคล่อง (aptitude tests and proficiency tests)
- (4) การทดสอบความสนใจเกี่ยวกับอาชีพ (vocational or occupational interest tests)
- (5) การทดสอบบุคลิกภาพ (personality tests)

2.5.2 การทดสอบวัดผลความรู้ ความสามารถและทักษะในงานอาชีพ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

(1) แบบทดสอบปรนัย (objective tests) แบบทดสอบแบบนี้ประกอบด้วย ข้อสอบที่เป็นคำถาม แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 4-5 ตัวเลือก และให้ผู้เข้าสอบได้เลือกคำตอบที่ถูกเพียงคำตอบเดียว ในการกำหนดคำถามในแต่ละวิชาออกกำหนดเป็น 50 ข้อ หรือ 60 ข้อ หรือ 100 ข้อ ซึ่งขึ้นอยู่กับเนื้อหา ระยะเวลาและคะแนนที่กำหนดไว้ ดังนั้นแบบทดสอบปรนัยจึงเป็นข้อสอบที่ใช้วัดทางด้านความจำเป็นส่วนใหญ่ ไม่สามารถใช้วัดผลทางด้านความรู้และสมรรถภาพที่ลึกซึ้งได้

(2) แบบทดสอบอัตนัย (subjective tests) แบบทดสอบแบบนี้ประกอบด้วยคำถามแต่ละข้อ และให้ผู้เข้าทดสอบเขียนคำตอบ เป็นข้อความเรียงเป็นประโยคหลายประโยค ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และทักษะในงานอาชีพของผู้เข้าทดสอบ แบบทดสอบอัตนัยอาจจะมีคำถามจำนวน 5 ข้อ หรือ 10 ข้อ ย่อมขึ้นอยู่กับคะแนนเต็ม เวลาใน

การทำข้อสอบ แบบทดสอบนี้ใช้วัดผลทางด้านความรู้ ความสามารถและทักษะอย่างได้ผลดี เนื่องจากสามารถวัดความเข้าใจความคิดเห็น การวิเคราะห์ และสรุปเหตุผลได้ดี

### 2.5.3 ลักษณะของแบบทดสอบที่ดีที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้

(1) มีความเที่ยงตรง (validity) คือ ต้องมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ตามสภาพ และตามโครงสร้าง

(2) มีความเชื่อถือได้ (reliability) หมายถึง แบบทดสอบที่สามารถให้คะแนนคงที่แน่นอน แม้ว่าจะทดสอบซ้ำก็ครั้งก็ตาม

(3) มีความยุติธรรม (fairness) แบบทดสอบที่ทำให้ผู้สอบทุกคนมีโอกาสที่จะตอบถูก ถ้ามีความรู้ในเรื่องที่ออกข้อสอบนั้น ๆ

(4) ความเป็นปรนัย (objectivity) หมายถึง แบบทดสอบที่มีลักษณะชัดเจน คำถามหรือคำตอบไม่มีความคลุมเครือ ผู้ให้คะแนนหรือผู้ตรวจไม่มีโอกาสที่จะให้คะแนนโดยมีอคติได้

(5) มีอำนาจการจำแนก (discrimination) คือ สามารถจำแนกคนที่เก่ง ออกได้

(6) มีความเฉพาะเจาะจง (specification) คือ การสร้างแบบทดสอบ การสร้างจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของสิ่งที่จะถามให้ถ่องแท้ชัดเจนเสียก่อน

(7) การให้เวลาที่เหมาะสม (speededness) ข้อทดสอบที่ดีจะต้องสามารถให้เวลาที่เหมาะสม

การทดสอบที่ดีนั้นจะต้องสามารถคัดคนดีที่มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา มีไหวพริบไหวพริบดี เข้ามาเป็นพนักงานขององค์การ โดยยึดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์กับองค์การในที่สุด

2.6 การสัมภาษณ์ เป็นการสอบคัดเลือกผู้เข้าสมัครงาน โดยใช้วิธีการเผชิญหน้า ระหว่างผู้แทนของผู้บริหารหรือผู้บริหารในฐานะผู้สอบสัมภาษณ์ กับผู้สมัครเข้าสอบคัดเลือกทำงาน การเผชิญหน้า จึงเป็นกระบวนการคัดเลือกที่สำคัญยิ่งต่อกระบวนการคัดเลือก เนื่องจากได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนคติต่อกัน

2.6.1 ความหมายและความสำคัญของการสัมภาษณ์ อาจกล่าวได้ว่า การสัมภาษณ์ หมายถึง การพบปะสนทนาพูดคุยกันของบุคคลสองคนหรือมากกว่านั้น โดยมีการนัดหมายกันไว้ ซึ่งอาจกระทำโดยใช้คำพูด ท่าทาง เครื่องหมาย และความรู้สึกที่แสดงออกก็ได้

2.6.2 ความสำคัญของการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นเรื่องสำคัญที่องค์การจะได้พบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทัศนคติกับผู้สมัครงาน ในลักษณะการเผชิญหน้า

กัน ซึ่งจะได้เห็นบุคลิกลักษณะ ความเฉลียวฉลาด มารยาท การแสดงออกโดยทั่ว ๆ ไปของผู้สมัครงาน มีความสำคัญดังนี้

(1) เป็นเครื่องมือที่ได้มาซึ่งข่าวสาร ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(2) เป็นการใช้เทคนิคของผู้สัมภาษณ์ หรือผู้บริหารในการคัดเลือกรับคนดีมีความรู้ ความสามารถเข้าสู่องค์กร โดยให้ผู้สมัครได้มีปฏิริยาโต้ตอบ ได้แสดงความเชื่อมั่นและทำที่ต่าง ๆ

2.6.3 วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ การคัดเลือกบุคลากรโดยการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

(1) ต้องการแสวงหาเพื่อจะได้รับความรู้เกี่ยวกับผู้สมัครอย่างชัดเจน  
 (2) ผู้สัมภาษณ์จะต้องใช้ข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับองค์การ ตำแหน่งที่รับสมัคร รวมทั้งประชากรในองค์การ เพื่อให้ผู้สมัครสามารถตัดสินใจได้อย่างฉลาดที่จะตอบรับหรือปฏิเสธในการสมัครเข้าทำงาน

(3) เพื่อเป็นการรักษาและสร้างภาพพจน์ที่ดีมีต่อองค์การและการบริหารขององค์การ

2.6.4 ประเภทของการสัมภาษณ์ ถิ่นเกณฑ์ที่ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้ แบ่งย่อยเป็น 5 ประเภท คือ

(1) การสัมภาษณ์ที่ได้มีการกำหนดคำถามแนวหรือหัวข้อไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้เป็นแบบที่ใช้กันมากที่สุด ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการถามตอบแบบเผชิญหน้ากัน มีการกำหนดคำถามหรือหัวข้อที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ก่อน จุดมุ่งหมายเป็นการวัดความรู้ในเรื่องของงาน และต้องการทราบลักษณะทัศนคติ แรงจูงใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

(2) การสัมภาษณ์แบบที่ได้มีการกำหนดแบบแผนไว้ก่อน (patterned interview) การสัมภาษณ์แบบนี้แตกต่างจากแบบที่หนึ่ง ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อขจัดข้อยุ่งยากหรือข้อจำกัดบางประการ ข้อดีของวิธีนี้คือ ช่วยให้วิธีการสัมภาษณ์มีมาตรฐาน

(3) แบบสัมภาษณ์แบบที่ไม่ได้กำหนดแนวหรือหัวข้อไว้ล่วงหน้า (non - patterned interview) การสัมภาษณ์แบบนี้เป็นการสัมภาษณ์ที่ปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายแนวความคิดของตนเองไปเรื่อย ๆ ตามความพอใจ บทบาทของผู้ทำการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเป็นการนั่งฟัง และอาจจะต้องคอยกระตุ้นหรือคอยเร่งเร้าให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดให้มาก

การสัมภาษณ์แบบนี้ผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมและมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์สูง และการสัมภาษณ์แบบนี้มีข้อดีอยู่ ก็คือ ผู้สัมภาษณ์จะได้ข้อมูลจริงจากผู้ถูกสัมภาษณ์

(4) การสัมภาษณ์ที่ยั่วยุอารมณ์ (stress interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่พยายามทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอาการโกรธ เช่น ระหว่างการสัมภาษณ์มีการขัดจังหวะ ตั้งคำถามบ่อยๆ ในลักษณะยั่วยุให้โมโห การแสดงกิริยาที่ไม่เป็นมิตร เป็นต้น

การสัมภาษณ์แบบนี้ใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาเป็นพนักงานขาย ถ้าจะให้การสัมภาษณ์ได้ผลดี ผู้สัมภาษณ์จะต้องได้รับการอบรมมาเป็นอย่างดี มีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์มาเป็นอย่างดี

(5) การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (group interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีผู้ถูกสัมภาษณ์หลายคน วิธีนี้ผู้ทำการสัมภาษณ์จะแจ้งวัตถุประสงค์และป้อนคำถามให้กลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจอย่างชัดเจนแล้วให้แต่ละคนตอบ ในขณะที่ตอบถ้ามีใครสงสัยก็ถามได้ การสัมภาษณ์แบบนี้มักไม่ค่อยได้ผลดี ข่าวดสารข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ค่อยได้ประโยชน์นัก

2.6.5 การเตรียมการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้สอบสัมภาษณ์ควรจะได้มีการเตรียมตัว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการสอบสัมภาษณ์ให้แน่ชัด ขณะเดียวกันก็มีการวางแผนเตรียมคำถามต่างๆ ไว้ให้พร้อม เป็นประเภทคำถามที่มุ่งให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ คำถามที่มุ่งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบได้โดยไม่ติดขัดโดยใช้สติปัญญา วิธีการเตรียมการสัมภาษณ์ที่ดีผู้สัมภาษณ์จะต้องตั้งคำถามไว้หลายๆ คำถามซึ่งอาจจะอาศัยหลักการตั้งคำถาม ดังนี้

(1) ให้บรรยากาศของการสัมภาษณ์เป็นไปในรูปแบบของการสนทนา ซึ่งควรจะเป็นการสนทนาที่ดำเนินการไปตามลำดับชั้น จากข้อมูลทั่วไปที่มีส่วนสัมพันธ์กับผลงานของผู้ถูกสัมภาษณ์จนถึงเรื่องของความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ไหวพริบ ตลอดจนทัศนคติต่องานและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

(2) คำถามควรมีลักษณะสั้นและชัดเจน ควรให้ผู้เข้าสอบสัมภาษณ์ได้มีโอกาสได้พูดมากกว่า กรรมการสัมภาษณ์พูด

(3) ควรเตรียมคำถามไว้หลาย ๆ คำถามที่มีความคล้ายคลึงกัน หากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าใจคำถามใด ควรได้นำคำถามใหม่มาถามทันที

2.6.6 วิธีการที่ใช้ในการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้ทำการสัมภาษณ์มีวิธีการในการดำเนินการสัมภาษณ์ ดังนี้

(1) **จะต้องมีแผน** คือ **จะต้องรู้ล่วงหน้าเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลและมีแบบฟอร์มในการสัมภาษณ์**

(2) **จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงาน** คือ **จะต้องมีความรู้ในงานที่ผู้สมัครมาสมัคร**

(3) **จะต้องมีข่าวสารข้อมูลทางด้านภูมิหลังของผู้สมัคร** คือ **จะต้องรู้ภูมิหลังทั่ว ๆ ไปของผู้สมัครจากใบสมัคร รู้ผลของการสัมภาษณ์ขั้นต้น รู้คะแนนจากการสอบ**

(4) **จะต้องกำหนดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์** เพื่อว่าจะได้มีเวลาพอ คือ **กรรมการสอบสัมภาษณ์จะต้องกำหนดเวลาในการสอบสัมภาษณ์ว่าจะทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์คนละกี่นาที**

(5) **จะต้องทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความสบายใจ** กล่าวคือ **จะต้องมีการสร้างบรรยากาศไม่เป็นทางการ** คือ **เป็นแบบเป็นกันเอง**

(6) **จะต้องพยายามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดคุย**

(7) **จะต้องหลีกเลี่ยงคำถามประเภทชี้หน้า**

(8) **จะต้องคอยควบคุมการสัมภาษณ์** คือ **ในการสัมภาษณ์ ผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องดูแลไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดจาวกวนออกนอกกลุ่มนอกทาง**

(9) **จะต้องตระหนักว่าการพิจารณาตัดสินการสัมภาษณ์** **จะต้องไม่มีอคติลำเอียง**

(10) **จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกกัน** กล่าวคือ **ในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา ความคิดทางการเมือง เป็นต้น**

(11) **จะต้องรู้วิธีการและเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์**

(12) **ควรจะบันทึกข้อเท็จจริงระหว่างสัมภาษณ์** คือ **สิ่งที่บันทึกควรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้**

วิธีการสอบสัมภาษณ์โดยทั่วไปจะใช้สองวิธี คือ การสอบสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และสอบสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม การสอบเป็นกลุ่มนี้โดยทั่วไป จะให้ผู้เข้าสอบได้มีโอกาสอภิปรายในเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ ได้เถียงปัญหาในประเด็นต่าง ๆ รวมทั้งได้แสดงความคิดเห็นประกอบการอภิปรายด้วย

### 3. การบรรจุพนักงาน

การบรรจุพนักงาน (placement personnel) ในการบรรจุพนักงานเข้าทำงานนั้น



เมื่อได้ทำการตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ และผ่านการทดสอบจนเป็นที่พอใจและประกาศผลการสอบเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกบุคคล คือ การบรรจุแต่งตั้ง ให้เข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง

#### การทดลองงานและการบรรจุถาวร

เมื่อพนักงานใหม่ได้รับข่าวสารว่าผลการคัดเลือกองค์การประกาศผลว่าเขาได้รับการยอมรับให้เข้าทำงานแล้ว และให้มารายงานตัวเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานขององค์การ ในการบรรจุพนักงานใหม่ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชน มักจะแบ่งการบรรจุบุคคลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำหน้าที่บริหารและกลุ่มที่ไม่ได้ทำหน้าที่บริหาร

กรณีของกลุ่มที่ทำหน้าที่ทางบริหาร โดยทั่วไปไม่มีช่วงหรือระยะเวลาของการทดลองงานที่เป็นทางการ แต่กลุ่มที่ไม่ได้ทำหน้าที่ทางบริหารจะต้องมีการทดลองงานก่อน ซึ่งระยะเวลาการทดลองงานโดยทั่วไปมักจะมีเวลาดังแต่ 1 เดือน ถึง 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือไม่ก็มากกว่านั้น แต่ไม่เกิน 1 ปี ในระยะเวลาดังกล่าว ถ้าพนักงานใหม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน เมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุถาวร แต่ถ้าไม่สามารถทำงานได้ก็อาจจะต้องออกไป อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งมีเหมือนกันที่พนักงานใหม่ บางคนอาจจะต้องออกจากงานไปก่อนที่ระยะเวลาของการทดลองงานจะสิ้นสุดลง สาเหตุสืบเนื่องมาจากความไม่ถนัดในงานที่ทำ นิสัยใจคอไม่ชอบงานประเภทนั้น โคนก้นแก้ง เป็นต้น (นิสคาร์ก เวชยานนท์. 2542)

กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดในการทำงานให้กับองค์การ ดังนั้นกระบวนการในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องคัดสรรเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานให้กับองค์การ ผู้บริหารองค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องให้ความสำคัญสนใจเป็นพิเศษในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยเน้นมีปฏิภาณและไหวพริบในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์การ

## บทสรุป

ดังนั้น กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การรับสมัคร การคัดเลือก การปฐมนิเทศ และการบรรจุพนักงาน ย่อมมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ในทำนองเดียวกัน หากการสรรหาผิดพลาดก็จะส่งผลทำให้เกิดปัญหาต่อการทำงานไม่จบสิ้น การปฐมนิเทศช่วยให้พนักงานรู้จักกฎ ระเบียบ และภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อองค์กร เกิดความอบอุ่น มีความมั่นใจในการทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น

