





ความหมายของการสรรหาบุคลากร

คาร์เรลล์ และคูซมิตส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” คือ กระบวนการของการแสวงหาผู้สมัครที่พอจะหามาได้และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งที่ต้องการ ในองค์กร

เบอร์นาร์ดิน และรัสเซลส์ (Bernardin & Russell, 1993) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” เป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งงานที่ว่าง ให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

### ความหมายของการสรรหาบุคลากร

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1994) ให้ความหมายว่า "การสรรหา" คือ กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้มีผลงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุใน ตำแหน่งงาน ที่ว่าง

ครีส์ และเจมส์มีสัน (Crouch & Jamison, 1995) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการ เสาะหา คนที่มีความรู้ความสามารถและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่ต้องการ การทดสอบเพื่อทดสอบ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดและบรรจุให้ ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ สายงาน

### ความหมายของการสรรหาบุคลากร

สตาร์ล (Stahl, 1992) ให้ความหมายว่า การสรรหาหมายถึงการค้นหาและใช้ประโยชน์ จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ

โยเดอร์ (Yoders, 1993) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงดูด บุคคลที่ มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและ ชักชวนให้บุคคลที่สนใจมา สมัครงานกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้ว่าจ้างต่อไป

## ความหมายของการสรรหาบุคลากร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการสรรหาบุคคลภายนอก หรือการคัดเลือกบุคลากรภายในให้เข้ามารับตำแหน่งงานการสรรหาบุคลากรถึงจะ กระทำได้ดีแล้วจะต้องมีกระบวนการดำเนินงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การสรรหาพนักงาน (Recruitment) หมายถึงการดำเนินงาน ในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและทักษะ คติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ได้

## ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร

1. เกิดจากการที่มีการขยายกิจการ
2. เกิดจากมีการลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่น ๆ
3. เกิดจากการมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิมทำให้ตำแหน่งดังกล่าวว่างลง

### วัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากร

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะเชื่อว่าให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร
3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจและเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้าง หรือองค์กรในแง่ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

### วัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากร

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะเชื่อว่าให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร
3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจและเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้าง หรือองค์กรในแง่ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

## แหล่งในการสรรหาบุคลากร

1. การสรรหาบุคลากรภายในหน่วยงาน การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ 2 วิธี คือ

- 1.1 จากผู้บังคับบัญชาเลือกเอง
- 1.2 ตำแหน่งที่ได้จากการบรรจุและแต่งตั้งให้โดยการเลือกจากผู้บังคับบัญชาหรือถึง ระยะเวลาที่ต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

## แหล่งในการสรรหาบุคลากร

ข้อดีของการสรรหาภายใน

- ลดช่องว่างในการปรับตัว
- องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานหากผลการปฏิบัติงานใน
- การเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง
- ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจพนักงาน

### แหล่งในการสรรหาคณาจารย์

- การเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง
- ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจพนักงาน

### แหล่งในการสรรหาคณาจารย์

#### ข้อเสียของการสรรหาจากภายในองค์กร

- การสรรหาคณาจารย์คนใดคนหนึ่งภายในองค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างย่อมมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ
- การสรรหาคณาจารย์จากภายในขึ้นมาบางครั้งไม่ได้หลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ
- ในกรณีที่องค์กรขาดมาตรฐานที่แน่นอนตลอดจนขาดเหตุผลในการสรรหาแทนที่จะเป็นการ ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอาจกลับผู้ร่วมงานเกิดความระส่ำระสายได้

## แหล่งในการสรรหาบุคลากร

2. การสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการสรรหาบุคลากรจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งทำได้หลายวิธี คือ

- 2.1 จากการอาศัยการแนะนำ
- 2.2 บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร
- 2.3 บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร หรือที่เรียกว่า "Walk in"
- 2.4 ประกาศรับสมัคร

## แหล่งในการสรรหาบุคลากร

- 2.5 สถาบันการศึกษา
- 2.6 สำนักงานจัดหางาน



## แหล่งในการสรรหามูลค่า

### ข้อดีของการสรรหามูลค่านอกองค์การ

- สร้างโอกาสในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ และก่อให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ๆ
- โอกาสที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมีมากกว่า
- แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร

## วิธีการสรรหามูลค่า

วิธีการสรรหามูลค่าซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) ได้มีผู้แปลเป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบ ความรู้ความสามารถ ระบบความดี ระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หลักการแล้วเหมือนกันและดูจะแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน

## วิธีการสรรหาบุคลากร

แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมได้แก่ ลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

- 1.1 หลักความเสมอภาค
- 1.2 หลักความสามารถ
- 1.3 หลักความมั่นคง
- 1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง

## วิธีการสรรหาบุคลากร

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ซึ่งจะหมายถึง ระบบชู้บเลี้ยง ระบบเล่นพวก และระบบชอบพอเป็นพิเศษ ระบบอุปถัมภ์กล่าวได้ว่ามีอยู่ในทุกสมัยใน ทุกประเทศจะแตกต่างกันบ้างก็เพียงแต่องศาของการนำมาใช้ว่าจะมากน้อยเพียงใดเท่านั้น



**ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร**

บายอาร์ และ รุย์ (Byars & Rue 2006, p. 65) ได้ให้คำจำกัดความของการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นกระบวนการในการเลือกผู้ที่น่าจะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้

เวอร์เนอร์ ชูเออร์ และแจ็กสัน (Werner, Schuler, & Jackson, 2012, p. 192) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการในการได้รับ และใช้ข้อมูลเกี่ยวกับ ผู้สมัครงาน ในการตัดสินใจว่าใครควรที่จะถูกจ้าง ทั้งการจ้างระยะสั้นและระยะยาว

รอนบิล และ คาวล์เทอร์ (Robbins & Coulter 2007, p. 359) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การกลั่นกรอง คัดเลือก ผู้สมัครงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้คนที่มีความเหมาะสม มากที่สุดเป็นพนักงาน

### ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

ลัสซีเอ และ เฮนดอน (Lussier & Hendon, 2013, p. 197) ได้ระบุว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ซึ่งองค์การทำการคัดเลือกบุคคลที่มี คุณสมบัติที่ดีที่สุดสำหรับงาน

มอนดี (Mondy, 2008, p. 120-121) ได้ให้คำจำกัดความของการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นกระบวนการของการเลือกจากกลุ่มผู้สมัครที่มีความเหมาะสมมากที่สุด (Best Suited) สำหรับ ตำแหน่งและองค์การ

### ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

บอยซี (Bloisi, 2007, p. 107) ได้ให้คำจำกัดความของการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นการกลั่นกรอง (Sifting) ผู้สมัครจากเหล่าบรรดาผู้สมัคร และทำการตัดสินใจเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม ที่สุด

วูด และ เพย์ (Wood, & Payne, 2003, p. 2) ได้กล่าวว่าการคัดเลือกบุคลากรนั้น เป็นการมุ่งเน้นไปที่การตัดสินใจเลือกคนเข้าทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับเครื่องมือ และวิธีการที่ใช้ในการประเมิน ผู้สมัคร

## ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

1. เพื่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Performance)
2. เพื่อเหตุผลด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost)
3. เพื่อเหตุผลด้านกฎหมายและการจ้างงาน (Legal Implication And Negligent Hiring)

## หลักในการการคัดเลือกบุคลากร

1. พิจารณาจากความสามารถ ทักษะ และความปรารถนาที่จะทำงาน (Ability-skill-desire)  
 คำถามแรกขององค์การเมื่อองค์การจะต้องตัดสินใจพิจารณาคัดเลือกบุคลากร คือ ผู้สมัคร คนนี้จะสามารถทำงานให้กับองค์การของเราได้หรือไม่ การที่องค์การจะทำงานให้ได้อย่างดีนั้นควรประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และความมีใจรักในงาน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

### หลักในการการคัดเลือกบุคลากร

- 1.1 ความสามารถ (Ability) ปกติจะให้น้ำหนักร้อยละ 50 จากองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ
1. 2 ทักษะความชำนาญ (Skill) คำว่า ความสามารถ กับทักษะความชำนาญ มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ มีความสามารถเหมือนกันแต่อาจมีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความแม่นยำ ไม่เท่ากันก็ได้
- 1.3 ความมีใจรักในงาน (Desire) ทุกคนมีความเชื่อว่าหากบุคคลใดได้ทำงานในสิ่งที่ ตนรัก หรือสิ่งที่ชอบ บุคคลนั้นย่อมทำงานนั้นๆได้ดี และสามารถพัฒนาศักยภาพได้ง่าย

### หลักในการการคัดเลือกบุคลากร

2. พิจารณาจากบุคลิกภาพและทัศนคติ (Personality And Attitude) ผู้สมัครบางคน มีความรู้ความสามารถสูง แต่อาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับคัดเลือก เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม หรืออาจมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง องค์การก็อาจไม่พิจารณา คัดเลือกเข้าทำงาน
3. พิจารณาระยะเวลาที่คาดว่าผู้สมัครจะทำงาน (Tenure) หมายความว่า ความคาดหวัง ในระยะเวลาการทำงาน ซึ่งองค์การทุกแห่ง ย่อมมีความคาดหวังกับบุคคลที่จะผ่านการคัดเลือกเข้ามาว่า บุคคลนั้นจะทำงานให้กับองค์การนาน หรือไม่ เพราะหากบุคคลที่รับเข้ามาอยู่กับองค์การในระยะเวลานาน ก็จะทำให้องค์การต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกบุคคลใหม่เข้ามาทดแทน

### กระบวนการและวิธีการในการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการของการคัดเลือกมีขั้นตอนต่าง ๆ เป็นลำดับ 10 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การให้กรอกใบสมัคร
4. การตรวจคุณสมบัติพื้นฐาน
5. การทดสอบ
6. การสัมภาษณ์
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงาน
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุดของสายงานที่จะรับพนักงาน
9. การตรวจร่างกาย
10. การบรรจุ

### กระบวนการและวิธีการในการคัดเลือกบุคลากร

1. การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นขั้นตอนของการที่ผู้สมัครงานได้เข้ามาในสำนักงานขั้นตอนของการดำเนินงานเป็นลำดับแรกสุดก็คือ การสัมภาษณ์เบื้องต้นอาจจะใช้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้สุดแล้วแต่ความสำคัญของงาน
2. การกรอกใบสมัคร ซึ่งใบสมัครดังกล่าวนั้นควรจะกรอกได้ไม่ยากนักและเป็นข้อมูลที่จำเป็น จะจัดเรียงเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร
3. การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร

### กระบวนการและวิธีการในการคัดเลือกบุคลากร

4. การทดสอบพนักงาน ขอบเขตของการใช้เครื่องมือในการทดสอบพนักงานอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์กรแต่องค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก ขึ้นอยู่กับความเข้าใจของบริหาร
5. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นวิธีการอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาว่าจ้างพนักงาน
6. การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า คือการพิจารณากลับกรองขั้นสุดท้ายคือการส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์และให้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้ง

### กระบวนการและวิธีการในการคัดเลือกบุคลากร

7. การตรวจร่างกาย เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกหากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนก แพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบสุขภาพก็จะมีกรมอบหมายให้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับ ความพร้อม ทางร่างกาย
8. การบรรจุ การบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบ โดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้า ซึ่งจะมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียดประวัติ ข้อมูลตลอดจนผลการคัดเลือก ตามวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การสอนงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น