

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการสรรหาและคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตของผู้บริหารหน่วย : กรณีศึกษา บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จะศึกษาตามแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจะมุ่งศึกษาในด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

2.1 การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร³ หมายถึง กระบวนการแสวงหาและจงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีตรงตามความต้องการขององค์การมาสมัครงานเพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

2.1.1 กระบวนการสรรหา⁴ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดจำนวนพนักงาน ลักษณะงาน แหล่งที่จะสรรหา และวิธีการที่จะให้มีบุคลากรมาสมัครเข้ามาทำงานจำนวนมากพอ เพื่อจะได้มีโอกาสเลือกผู้ที่มีคุณภาพ การที่องค์กรจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ดี องค์กรจะต้องมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น แหล่งพนักงาน วัฒนธรรมพื้นฐานของพนักงาน และการศึกษาของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร
2. กำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร กรณีจะเพิ่มพนักงานใหม่ เมื่อต้องการขยายงานหรือแทนพนักงานเดิม และต้องปรับปรุงงานขององค์กรใหม่ จะต้องกำหนดลักษณะของงานที่เพิ่มว่ามีลักษณะอย่างไร และลักษณะงานเช่นนั้นต้องการพนักงานประเภทใด มีทักษะหรือความรู้ ความสามารถเช่นไร เพื่อนำมากำหนดตำแหน่งงาน ลักษณะของตำแหน่งงาน จึงจะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามลักษณะงาน เรียกว่าหาคนให้ตรงกับงาน

วิธีการกำหนดลักษณะงาน และการกำหนดตำแหน่ง อาจมาจากหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้างาน มีความเห็นว่ามีจำเป็นต้องเพิ่มพนักงาน จึงเสนอกณะกรรมการบริหารองค์การพิจารณาอีกแนวทางหนึ่ง และจากการวิเคราะห์ระบบงานทั้งหมดขององค์การ พบว่ามีความจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เมื่อฝ่ายบริหารขององค์การเห็นชอบก็ระบุตำแหน่งที่จะรับสมัครต่อไป

³ นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์(จันทร์บุรี : โรงพิมพ์อนันตศิลป์, 2541), หน้า 162.

⁴ เรื่องเดียวกัน. การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า 168-169.

3. กำหนดคุณสมบัติ เป็นการกำหนดรายละเอียดความต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร ตามปกติจะระบุคุณวุฒิ เช่น จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รวมทั้งสาขาวิชา ประสบการณ์ทำงาน และความสามารถเฉพาะ เป็นต้น

4. วิธีการสรรหา หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดึงดูดให้บุคคลมาสมัครรับการคัดเลือก เพื่อให้สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะ และคุณภาพตามต้องการ

2.1.2 วิธีการสรรหาบุคลากร

วิธีการสรรหาบุคลากรมีดังนี้⁵

1. การติดต่อกับสำนักจัดหางาน
2. การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป
3. การรับสมัครจากสถาบันการศึกษา
4. การติดต่อกับสหภาพแรงงาน
5. การหาจากแหล่งจัดหางาน
6. การติดต่อเป็นการส่วนตัว
7. การส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ
8. ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง
9. ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง
10. การแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน

นอกจากวิธีที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีวิธีอื่น ๆ อีก เช่น การสรรหาโดยประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชน ทาง Internet ทางสมาคมวิชาชีพ

2.2 การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากร⁶ หมายถึง กระบวนการที่องค์การหรือหน่วยงานดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน

⁵ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การจัดการทรัพยากรมนุษย์(กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), หน้า 111-113.

⁶ เรื่องเดียวกัน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า 116.

2.2.1 กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มต้นเมื่อมีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์กรอันสืบเนื่องมาจากอาจมีการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการลาออก หรืออาจจะได้รับการอนุมัติให้มีการเพิ่มพนักงาน ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนั้นก่อนจะมีการคัดเลือกจริง ๆ อาจจะได้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือมีการทดแทนกันภายในเป็นเบื้องแรกเสียก่อน จากนั้นก็จะมีการรับพนักงานใหม่

กระบวนการของการคัดเลือกมีขั้นตอนต่าง ๆ เป็นลำดับ 10 ขั้นตอนด้วยกันคือ⁷

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

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมิใช่โดยทั่วไปในธุรกิจ ซึ่งอาจจะมีแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยแล้วแต่ความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม กลไกของขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ในแต่ละขั้นมักจะเป็นด้านสำหรับการกลั่นกรองบุคคลที่ไม่เหมาะสมในแง่ใดแง่หนึ่ง

การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น ในขั้นตอนแรกนั้นที่ถือเป็นเรื่องปกติก็คือ เป็นขั้นตอนของการที่ผู้สมัครงานได้เข้ามาในสำนักงาน จากนั้นก็จะมาถึงขั้นตอนของการดำเนินงานลำดับแรกสุดก็คือ การสัมภาษณ์เบื้องต้น ซึ่งอาจจะใช้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้สุดแล้วแต่ความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์เพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นมักจะกระทำเพื่อกลั่นกรองบุคคลซึ่งเห็น ได้ชัดว่าคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการอย่างแน่นอน ซึ่งอาจจะกระทำโดยให้มีการกรอกข้อมูลเบื้องต้น ณ ห้องใบรับสมัคร ทั้งนี้การสัมภาษณ์เบื้องต้นก็เพื่อที่จะมิให้เป็นภาระที่จะได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมปนเข้ามาจะทำให้มีการเสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายเมื่อดำเนินการในขั้นของการคัดเลือกจริง ๆ เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้อาจจะเป็นเกณฑ์ใหญ่ ๆ ที่ชัดเจนที่สุด เช่น การศึกษาขั้นต่ำหรือการนับดูจำนวนพิมพ์ต่อนาทีขั้นต่ำ เพื่อที่จะได้คนกลุ่มหนึ่งที่เข้าข่ายพอใช้ได้เพื่อดำเนินการคัดเลือกต่อไป ใน

⁷ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล(กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช ,2542), หน้า142-147.

ขั้นตอนนี้บุคลิกภาพที่ปรากฏมักจะเห็นได้ง่าย และหากสังเกตได้ชัดแล้วว่าไม่ตรงก็อาจจะไม่พิจารณาให้มีโอกาสในการคัดเลือกและทดสอบในขั้นต่อไป

การกรอกใบสมัครงาน องค์การส่วนใหญ่มักมีใบสมัครและแบบฟอร์มใบสมัครที่จะให้พนักงานกรอก ซึ่งใบสมัครดังกล่าวนั้นควรจะกรอกได้ไม่ยากนัก และเป็นข้อมูลที่จำเป็นที่จะจัดเรียงเป็นระบบ เพื่อจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร ซึ่งผู้สมัครจะสามารถกรอกได้ง่าย บ่อยครั้งที่ใบสมัครมีข้อมูลมากเกินไป หรือยากที่กรอกซึ่งมักจะเป็นปัญหาต่อผู้สมัคร ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่แบบฟอร์มที่เกี่ยวกับการสมัครงานนี้จะต้องมีการทบทวนและแก้ไขตามความเหมาะสม เพื่อที่จะได้ลดข้อมูลที่ไม่จำเป็นให้เหลือแต่ข้อมูลที่สำคัญเฉพาะที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้เท่านั้น

การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร หลังจากที่ผู้ทำการสัมภาษณ์มีความพึงพอใจเกี่ยวกับผู้สมัครที่อาจรับเข้ามาเพราะเห็นว่าเหมาะสม จากนั้นการดำเนินการขั้นถัดมาในขั้นนี้ก็คือ การตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แล้มาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัคร ตลอดจนสิ่งที่ได้รับฟังจากการสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้อง อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ นี้ ในทางปฏิบัติอาจจะไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน จึงอาจจะต้องกำหนดขอบเขตที่จะต้องมีการทดสอบข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานได้มาก

การทดสอบพนักงาน การใช้วิธีทดสอบเพื่อการคัดเลือกพนักงานนั้นเป็นที่นิยมใช้กัน ในองค์กรต่าง ๆ มาเป็นเวลานาน ขอบเขตของการใช้เครื่องมือดังกล่าวอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์กรแต่ละแห่ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือกประการหนึ่ง และอาจจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจและความนิยมใช้ของผู้บริหารด้วย ข้อดีประการหนึ่งของการทดสอบก็คือ การทดสอบนั้นนับว่าเป็นการวัดที่ชัดเจนมากกว่าการสัมภาษณ์ ซึ่งมักจะต้องใช้ดุลพินิจที่อาจโต้แย้งได้ ในการประเมินพนักงานว่ามีคุณสมบัติความสามารถเพียงใดนั้นมักจะเห็นได้เสมอว่าสามารถพิจารณาได้จากการให้ทำการทดสอบ โดยเฉพาะการทดสอบความสามารถเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งซึ่งเป็นงานที่มีกำหนดไว้แน่นอน ต่างกับการสัมภาษณ์ซึ่งไม่สามารถที่จะกระทำได้เป็นแบบอย่างเดียวกันสำหรับแต่ละคน และมักจะกระทำไม่ได้ไม่สมบูรณ์ในการครอบคลุมถึงเนื้อหาที่จะค้นหาเรื่องความชำนาญ หรือที่จะทราบว่าผลงานจะเป็นที่พอใจหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้สัมภาษณ์ยังอาจจะมีอคติซึ่งอาจจะมองข้ามเรื่องสำคัญบางอย่าง หรือข้อมูลที่จำเป็นต้องพิจารณาเป็นพิเศษ แต่อย่างไรก็ตาม การทดสอบนั้นก็ยังคงสามารถถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะพิจารณาในแง่เป็นเครื่องมือที่ประโยชน์แบบหนึ่งที่เป็นการทดลองอย่างมีวิธีการที่เป็นเบื้องต้นที่สุด และสามารถนำมาใช้เพื่อที่จะตรวจสอบดูความสามารถเพื่อจะคาดการณ์ดูความสำเร็จในหน้าที่งาน

การสัมภาษณ์ ถึงแม้ว่าเทคนิควิธีการทดสอบจะได้รับการพัฒนาขึ้นมาช่วยในการคัดเลือกพนักงานมากขึ้นก็ตาม อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์ก็ยังคงเป็นวิธีการอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งใน

การพิจารณาว่าจ้างพนักงาน โดยปกติผู้สัมภาษณ์มักจะอยู่ในฐานะที่สามารถประเมินข้อมูลต่าง ๆ ที่รับมาจากใบสมัครหรือการสัมภาษณ์เบื้องต้นที่ได้กระทำมาแล้ว รวมตลอดถึงการสามารถที่จะพิจารณาผลของการทดสอบและการตรวจสอบพื้นฐานบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร ซึ่งข้อดีของผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือ จะเป็นจุดที่สามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีมาแล้วที่จะได้นำมาพิจารณาประเมินรวมกัน เพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อจะว่าจ้างต่อไป

การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า หลังจากที่ข้อมูลต่าง ๆ ได้รับการตรวจสอบประวัติแล้ว แผนกที่จ้างก็มักจะต้องดำเนินการขั้นถัดมา คือ การพิจารณากลับกรองขั้นสุดท้าย นั่นก็คือการส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์และให้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง โดยปกติมักจะ เป็นหัวหน้างานที่บุคคลนั้นจะไปอยู่ ในขั้นนี้จำนวนผู้สมัครที่จะทำการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานจะมี มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายการพนักงานที่ได้ทำการคัดเลือกเอาไว้เป็นเบื้องต้นว่าได้คัดเลือกไว้เป็น จำนวนมากหรือน้อย

การตรวจร่างกาย นับว่าเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เป็นเพราะเป็นงานซึ่ง จะต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายมากและสมควรที่จะกระทำต่อเมื่อทราบชัดว่าจะมีการจ้างอย่างแน่นอน โดยปกติถ้าหากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนกแพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบสุขภาพก็มักจะมี การมอบหมายให้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับความพร้อมทางร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตา หรืออื่น ๆ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ให้มีการตรวจร่างกายนั้นก็เพื่อ

1. ใช้สำหรับปฏิเสธบุคคลที่มีร่างกายไม่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประวัติทางสุขภาพร่างกายในขณะที่ว่าจ้าง ที่จะเอาไว้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการดำเนินการด้านการจ่ายค่าทดแทนต่าง ๆ ในกรณีที่มิอุบัติเหตุและกรณีที่มีการเรียกร้องค่าเสียหาย
3. เพื่อป้องกันมิให้มีข้อผิดพลาดในการรับบุคคลที่เป็น โรคติดต่อที่ต้องห้าม
4. เพื่อใช้สำหรับการพิจารณาจ้างบุคคลที่อาจจะไม่เหมาะสมกับงานหนึ่ง (เพราะเหตุด้านร่างกาย) แต่อาจจะเหมาะสมกับงานอื่น ๆ ที่เหตุบางอย่างอาจไม่เป็นอุปสรรค

การบรรจุ ภายหลังจากที่ได้บุคคลที่สามารถผ่านทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแล้ว จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบ โดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้า ซึ่งจะมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียด ประวัติข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่าง ๆ ไปด้วย ก็จะช่วยให้หัวหน้างานได้เข้าใจเกี่ยวกับตัวพนักงานใหม่มากยิ่งขึ้น ย่อมช่วยให้การสอนงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น

2.2.2 หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือก

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเป็นเครื่องชี้ถึงความเหมาะสมของบุคลากรเพื่อที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีลักษณะตามที่ระบุไว้ในลักษณะของงานและรายละเอียดของตำแหน่ง แต่ในบางกรณีการคัดเลือกบุคลากรมิได้หวังเฉพาะให้เข้ามาทำงานเพียงหน้าที่เดียว แต่ยังต้องการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ได้ด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้การคัดเลือกก็ต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากรหลาย ๆ อย่าง การพิจารณามักที่จะต้องอาศัยหลักดังนี้คือ⁸

1. ทักษะหรือความสันทัด (Skill) เป็นเรื่องของความสามารถที่จะใช้ร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงาน
2. ประสบการณ์ (Experience) เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำงานมานานไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะมีความจัดเจนในงานที่ทำมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานมาในเวลาสั้นกว่า การพิจารณาความจัดเจนจึงต้องพิจารณาโดยรอบคอบ มิใช่แต่จะถือระยะเวลาที่เคยทำงานมาแล้วเท่านั้น
3. อายุ (Age) เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน
4. เพศ (Sex) ในปัจจุบันนี้ หญิงหรือชายมีสิทธิทำงานเท่ากัน แต่จะมีข้อจำกัดอยู่บ้างในงานที่ต้องใช้กำลังกาย และงานที่ต้องทำในเวลาและสถานที่ที่ไม่เหมาะสม
5. การศึกษาและการอบรม (Education and Training) เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถของแต่ละคน งานบางอย่างต้องใช้ความรู้เป็นพิเศษ ระดับการศึกษาและอบรมในด้านนั้น โดยเฉพาะจึงเป็นเครื่องวัดได้เป็นอย่างดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจจะต้องพิจารณาในความหมายที่กว้าง เพราะอาจจะไม่จำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจกสถาบันการศึกษาเท่านั้น
6. ลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) งานบางอย่างต้องใช้คนที่มีกำลังกายแข็งแรงหรือใช้อวัยวะบางส่วนมากเป็นพิเศษ แต่งานบางอย่างบางครั้งอาจใช้บุคคลบางประเภท เช่น พิกการหรือทุพพลภาพ ซึ่งถือเป็นการช่วยเหลือและใช้เป็นเครื่องมือโฆษณาหาชื่อเสียงให้กับองค์การผู้จ้างก็ได้
7. รูปร่างลักษณะ (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่างจะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ เช่น เลขานุการ
8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative & Mental Alertness) ความคิดที่จะทำงานให้ดีขึ้น และความสนใจต่อสภาพงาน หาทางแก้ไขให้ดีขึ้น และอาจจะเป็นลักษณะที่ต้องการในงานบางประเภท แต่การพิจารณาลักษณะนี้ทำได้ยาก และต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วนมาก

⁸ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, องค์การและการจัดการ(กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543), หน้า 208-209.

9. ความถนัด (Aptitude) คุณสมบัติลักษณะนี้เป็นที่สนใจกันมากในปัจจุบัน ซึ่งการคัดเลือกผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่นั้น ถ้ามีระดับความถนัดสูงก็อาจจะฝึกอบรมได้ง่าย และปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้ง่ายซึ่งจะช่วยให้อยู่กับองค์กรได้ยึด

10. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) งานที่มีลักษณะเป็นการรับผิดชอบในทรัพย์สิน รับผิดชอบในการทำงานและความปลอดภัย รวมทั้งการตรวจสอบผลการทำงานของบุคคลอื่นต้องเลือกเอาบุคคลที่มีความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานและมีจิตใจมั่นคงให้มาเป็นผู้ปฏิบัติงาน คุณสมบัติในลักษณะนี้อาจจะสอบถามจากแหล่งที่บุคคลนั้นได้เคยปฏิบัติมาก่อน ประวัติเรื่องฐานทางการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว รวมทั้งการทดสอบด้วยวิธีการอื่น ๆ

11. ทศนคติหรือท่าทีที่มีต่อนายจ้าง (Attitude toward Employers) การค้นหาเหตุผลของบุคคลที่มาสมัครงานเพื่อพิจารณาถึงความตั้งใจที่มาสักงาน ความคิดเห็นที่มีคนในองค์กรนั้นเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาถึงการทำงานของบุคคลนั้นว่าจะอยู่ยึดหรือไม่

12. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นการพิจารณาจากลักษณะท่าทีโดยทั่ว ๆ ไปของผู้มาสมัครงานว่าเหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่

2.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นรา หัตถสิน (2543) ได้ศึกษาเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ทุกแห่งมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครงานได้ แม้ไม่มีตำแหน่งว่าง ส่วนใหญ่ใช้หลักความเสมอภาคในการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือกมีนโยบายการคัดเลือกโดยยึดหลักให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเป็นหลัก ด้านความพึงพอใจพบว่าผู้บริหารทุกแห่งมีความพึงพอใจต่อผลจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรทุกตำแหน่งอยู่ในระดับมาก

2.4 นิยามศัพท์

การสรรหา หมายถึง กระบวนการสรรหา และวิธีการสรรหา ดังนี้

กระบวนการสรรหา ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร และกำหนดวิธีการสรรหา

วิธีการสรรหา ได้แก่ การติดต่อกับสำนักจัดหางาน การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป การรับสมัครจากสถาบันการศึกษา การหาจากแหล่งจัดหางาน การติดต่อเป็นการส่วนตัว การส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง ผู้สมัครเขียนจดหมายเข้ามาสมัคร การแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน และตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้ว

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือก และหลักเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้
กระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การรับสมัคร การสัมภาษณ์เบื้องต้น การพิจารณาใบสมัคร
การตรวจหลักฐาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การคัดเลือกโดยหัวหน้างาน และการบรรจุ

หลักเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน การ
ศึกษา บุคลิกภาพ ทักษะคติในการทำงาน เพศ อายุ รูปร่างหน้าตา และความถนัด

ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกตัว
แทนประกันชีวิต ได้แก่ ปัญหาด้านกระบวนการสรรหา วิธีการสรรหา กระบวนการคัดเลือก และ
หลักเกณฑ์การคัดเลือก

ผู้บริหารหน่วย หมายถึง ผู้บริหารทีมงานระดับหัวหน้าหน่วย ผู้จัดการหน่วย ผู้จัดการภาค
และผู้จัดการภาคอาวุโสบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด อำเภอเมือง จังหวัด
เชียงใหม่