

บทที่ 2

หลักการ แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวความคิด

สถาบันการศึกษา คือ แหล่งผลิตปัญญาชนของชาติ และกลไกสำคัญในการผลิตคือ อาจารย์ เพราะประเทศชาติจะเจริญได้นั้น ประชาชนต้องมีคุณภาพดีก่อน การศึกษาจึงเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจหรือการเมือง การศึกษาจะเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยอาจารย์เป็นหลักใหญ่ ดังนั้น อาจารย์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เพราะผลผลิตจากการสอนของอาจารย์คือนักเรียนที่จบการศึกษาออกมาอยู่ในสังคมของชาติ ทั้งนี้คุณภาพของนักเรียนจึงขึ้นอยู่กับอาจารย์ผู้สอนเป็นสำคัญ

สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ก็เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ที่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรักและต้องการประกอบอาชีพอาจารย์ การศึกษาครั้งนี้ จึงใช้แนวคิดการสรรหาและการคัดเลือกดังนี้

การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

1. นโยบายของการสรรหา ในการสรรหาบุคลากรนั้น องค์การมีนโยบายในการสรรหา ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ³

1.1. นโยบายแบบเปิด (Opened Career System or Opened Door Policy) ซึ่งมสาระสำคัญคือ

- เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามาสมัครงานได้โดยเสมอภาค
- เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์การเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม
- เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ไม่จำกัดว่าจะต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำที่สุดก่อน สามารถเริ่มต้นเข้าทำงานในขั้นสูงได้เลย
- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานมาสมัคร

³ Niglo Felix A, *Public Personnel Administration* (Newyork : Henry Holtand Company, 1959), pp. 134-168.

เข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้

1.2. นโยบายแบบปิด (Closed Career System or Closed Door Policy) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

- เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้น เข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป

- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งที่ว่างเท่านั้น

2. หลักเกณฑ์ของการสรรหา ที่เป็นที่ยอมรับใช้ในการบริหารบุคคลกันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น มีอยู่ 4 ประการ คือ⁴

2.1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.2. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้มีคุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ยึดหลักที่ว่างานที่มีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับเงินค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

2.3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ตลอดไป จนกว่าจะครบเกษียณอายุ หรือตราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติไว้ได้ การให้เงินจากงานต้องมีเหตุผล

2.4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่สำคัญมากสำหรับราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดีต่อประชาชนส่วนรวมเท่านั้น ไม่ใช่ไปสมัครรับเลือกตั้ง หรือไปร่วมโฆษณาหาเสียงให้พรรคการเมืองใดหนึ่ง

⁴ศิวาพร มั่นชุกานนท์และคณะ, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528), หน้า 52.

3. กระบวนการสรรหา มีขั้นตอนดังนี้ คือ⁵

3.1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง ผู้สรรหาต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานรวมขององค์การ จึงทำให้องค์การสามารถรับรู้งานที่ดำเนินการในปัจจุบัน และงานที่จะกำหนดขึ้นใหม่ในอนาคต

3.2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific Requests of Managers) หมายถึง การใช้ข้อเสนอแนะของผู้จัดการจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ขึ้นในองค์การ

3.3. การกำหนดตำแหน่งใหม่ (Job Opening Identified) หมายถึง ตำแหน่งงานใหม่นั้นเกิดขึ้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ

3.4. การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information) หมายถึง การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อให้รู้ถึงคุณสมบัติและความสามารถของบุคคลที่จะทำการรับสมัครต่องานนั้น ๆ

3.5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) หมายถึง การศึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้จัดการ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้เกิดความสมบูรณ์ของสารสนเทศ เพราะบางครั้งสารสนเทศอาจล้าสมัยไปจากที่เป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

3.6. การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน (Job Requirement) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับสารสนเทศของการวิเคราะห์งานมาแล้ว รวมทั้งมีการตรวจสอบจากระดับบริหาร จึงทำให้การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตรงกับงานที่องค์การต้องการจริง ๆ

3.7. การกำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) หมายถึง การศึกษาหาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

3.8. การเกิดศูนย์รวมของผู้สมัครที่องค์การพึงพอใจ (Satisfactory Pool of Recruits) หมายถึง องค์การมีความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่กำหนดขึ้นในองค์การ

⁵ พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ : คณะวิทยาศาสตร์การการจัดการ, สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541), หน้า 114-115.

3. วิธีการสรรหา มี 2 วิธี ได้แก่⁶

3.1. วิธีการสรรหาจากแหล่งภายใน ได้แก่ การให้โอกาสเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลที่อยู่กับบริษัทก่อนเป็นอันดับแรก (Promotion from With – In) เช่น

-การใช้วิธีประกาศรับสมัครจากพนักงานในปัจจุบันอย่างเป็นทางการ (Job Posting) และทำการเสนองานให้ทำ (Job Bidding)

-การใช้วิธีประกาศอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีวิธีการดังนี้ คือ

ก.ผู้บริหารของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก

ข.องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก

ค.ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คัดเลือก

ง.เลือกจากแผนภูมิการทดแทน

3.2. วิธีการสรรหาจากแหล่งภายนอก ได้แก่

-การใช้วิธีรับสมัครจากสถาบันการศึกษา (Colleges and Universities)

-การใช้วิธีการโฆษณาทางสื่อต่าง ๆ (Media Advertising)

-การหาจากแหล่งจัดหางาน (Employment Agencies – Private and Public)

-การใช้วิธีซื้อตัวจากคู่แข่งหรือองค์กรอื่น ๆ (Competitors and Other Firms)

-การสรรหาโดยองค์การเป็นผู้สรรหาเอง (Self – Employed Workers)

-การสรรหาจากการบอกต่อ ๆ กันไป (Word – of – Mouth/Networking)

-ผู้สมัครมาสมัครเอง (Unsolicited Walk – in Applicants)

-การสรรหาจากจดหมายสมัครงาน (Unsolicited Applicants)

-การสรรหาโดยใช้บุคคลภายในองค์กรปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ (Employee Referrals)

-การสรรหาโดยการรับฝึกงานนักศึกษาฝึกงาน (Internship)

-การสรรหาในวันนัดพบแรงงาน (Job Fairs)

นอกจากนี้ ในสังคมไทยยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องก่านิยมด้านการตอบแทนบุญคุณ ซึ่งจากการสอบถามผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ในเบื้องต้นพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนั้นยังคงมีการใช้ระบบอุปถัมภ์หรือการฝากฝังอยู่ในปัจจุบัน หรือบางครั้งสถาบันก็จะใช้วิธีสรรหานักเรียนที่มีผลการเรียนอยู่ในระดับดีมาก และให้ทุนสนับสนุน

⁶ Mondy R. Wayne , Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux, *Human Resource Management* (7th ed., New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1996), pp.178-195.

เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แล้วกลับมาขอใช้ทุน โดยการเป็นอาจารย์สอนในสถาบันเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว

การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะค้นหาบุคลากรที่มีลักษณะตามที่ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และรายละเอียดคุณสมบัติของงาน (Job Specification) ทั้งนี้การคัดเลือกบุคลากรนั้น องค์การอาจมีขั้นตอนการคัดเลือกดังนี้

1. นโยบายของการคัดเลือก เมื่อมีการสรรหาแล้ว องค์การจึงควรกำหนดนโยบายการเลือกสรรหรือนโยบายการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

- การคัดเลือกควรยึดถือหลักความยุติธรรมและหลักความเสมอภาค
- การคัดเลือกควรยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก
- การคัดเลือกควรต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ
- การคัดเลือกควรใช้วิธีการสัมภาษณ์การทดสอบการปฏิบัติงาน
- การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์
- การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัด
- การคัดเลือกควรพิจารณาบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก
- การคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะได้มีการประเมินผลแล้ว
- การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือก น่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่

ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

2. หลักเกณฑ์ของการคัดเลือก การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งและลักษณะงาน รวมถึงความสำคัญของงานนั้น ซึ่งหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกโดยทั่วไปมีดังนี้

2.1. ทักษะหรือความสันทัด (Skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ร่างกายและจิตใจประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะแบ่งได้ 3 ประเภทคือ

2.1.1. ทักษะด้านเทคนิควิธีการทำงาน (Technical Skill) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

⁷ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2531), หน้า 316.

⁸ ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 110.

2.1.2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) คือ ความสามารถในการใช้คน จูงใจให้ทำงานติดต่อกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร

2.1.3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ การเน้นความสามารถในการวางแผนหรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.2. ความชำนาญหรือความชัดเจน (Experience) หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

2.3. อายุ (Age) หมายถึง งานที่ต้องการความชำนาญนั้น อาจจะได้จากอายุ หรือ การใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา

2.4. เพศ (Sex) หมายถึง การให้ความสำคัญแก่เพศขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและนโยบายการคัดเลือกคนขององค์กร

2.5. การศึกษาและการอบรม (Education and Training)

2.6. ลักษณะของร่างกาย (Physical Characteristic) หมายถึงงานบางงานนั้นต้องพิจารณาร่างกายเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้มีความเหมาะสมกับงาน เช่น งานที่ต้องใช้กำลังย่อมต้องการคนที่มีร่างกายแข็งแรง

2.7. รูปร่างลักษณะ (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด เป็นต้น

2.8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative & Mental Alertness) หมายถึง ความคิดที่จะทำงานให้ดีขึ้น มีความสนใจต่องาน หาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

2.9. ความถนัด (Aptitude)

2.10. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) หมายถึง งานที่มีลักษณะเป็นการรับผิดชอบในทรัพย์สิน รับผิดชอบในการทำงานและความปลอดภัย รวมทั้งการตรวจสอบผลการทำงานของบุคคลอื่น ต้องเลือกเอาบุคคลที่มีความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานและมีจิตใจมั่นคงให้มาเป็นผู้ปฏิบัติงาน

2.11. ท่าทีที่มีต่อนายจ้าง (Attitude toward Employers) หมายถึง การค้นหาเหตุผลที่ผู้สมัครมาสมัครงาน ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาถึงความตั้งใจที่มาสมัครงาน ความคิดเห็นที่มีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้างในองค์กรนั้น

2.12. บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง การพิจารณาจากลักษณะท่าทีโดยทั่วไป ของผู้มาสมัครงาน

3. กระบวนการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนดีมีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอนดังต่อไปนี้⁹

- การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการจะรับเข้าทำงาน
- การจัดทำคำขออนุมัติพนักงานจากผู้บริหาร
- การกรอกใบสมัคร
- การกลั่นกรองเบื้องต้น
- ตรวจสอบใบสมัคร
- การทดสอบ
- การสัมภาษณ์
- ตรวจสอบประวัติการทำงาน
- การคัดเลือกเบื้องต้น
- การคัดเลือกขั้นสุดท้าย
- การตรวจสอบสุขภาพ
- แจ้งผลการคัดเลือก
- บรรจุเข้าทำงาน
- อบรมความรู้เกี่ยวกับงาน

แต่ในบางองค์กรอาจมีกระบวนการคัดเลือกหรือขั้นตอนการคัดเลือกดังนี้¹⁰

- การต้อนรับผู้สมัคร
- การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- การกรอกใบสมัคร
- การทดสอบการทำงาน
- การสัมภาษณ์เข้าทำงาน โดยฝ่ายบุคคล
- การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
- การตรวจสอบสุขภาพ
- การคัดเลือกขั้นสุดท้ายโดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา

⁹ ชงชัย สันติวงษ์, การบริหาร : คิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่ (พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สิ่งพิมพ์ไทย จำกัด, 2532), หน้า 135.

¹⁰ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ, 2535), หน้า 213-215.

4.วิธีการคัดเลือก องค์การที่มีมาตรฐานมักมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้คือ¹¹

4.1. การทดสอบความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Aptitude Tests หรือ Intelligence Tests) เป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการใช้ทายความสำเร็จหรือพยากรณ์ความสำเร็จสำหรับกลุ่มอาชีพต่าง ๆ โดยเฉพาะการวัดความชำนาญในเชิงการพูด เขียน และปริมาณตัวเลข รวมถึงเหตุผลในการชี้แนะและความทรงจำ ซึ่งการทดสอบนี้อยู่ภายใต้ข้อสมมุติที่ว่า คนที่มีสติปัญญาดีฉลาด สามารถที่จะเรียนรู้งานได้เร็วกว่าคนที่ฉลาดน้อยกว่านั่นเอง

4.2. การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ (Job Knowledge Tests) เป็นการทดสอบที่ถูกออกแบบมาเพื่อใช้วัดความรู้อันเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของผู้สมัคร ซึ่งแบบทดสอบเหล่านี้จะได้ออกมาจากการวิเคราะห์งาน

4.3. การทดลองให้ปฏิบัติงานย่อย ๆ (Work – Sample Tests หรือ Simulations) เป็นการให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลการวิจัยงานที่จะระบุหรือชี้ว่างานในตำแหน่งหรือหน้าที่นั้นมีความจำเป็นจะต้องมีพฤติกรรมอะไรหรือทำอะไร เพื่อให้บรรลุความต้องการของความสัมพันธ์ของงาน

4.4. การทดสอบความสนใจงาน (Vocational Interest Tests) เป็นการวัดความสนใจของผู้สมัครว่ามีความสนใจในงานมากเพียงใด

4.5. การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests) เป็นเครื่องชี้ถึงความเป็นไปได้ในการเรียนรู้ ความเต็มใจที่จะเรียนรู้งานซึ่งใช้วัดความกระตือรือร้นในการทำงาน และชี้บอกถึงความบกพร่องหรือการขาดคุณสมบัติในบางขณะของผู้สมัคร เช่น การไม่สามารถเผชิญกับสภาพการบีบคั้นของงานทุกวันได้

4.6. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดที่นำมาใช้กับวิธีการคัดเลือกโดยทั่วไป เป็นการสนทนาหรือแลกเปลี่ยนคำพูดระหว่างกัน ซึ่งโดยปกติมักจะเกี่ยวข้องกับคนสองคน ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมีวิธีการคัดเลือกแบบอื่น ๆ เช่น¹²

- การวิเคราะห์และให้คะแนนแก่คำตอบในใบสมัคร (Application Form)
- การตรวจสอบประวัติและภูมิหลัง (Reference and Background Checks)

¹¹ Mondy R. Wayne , Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux . *Human Resource Management*, (7th ed., New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1996), pp. 223-238.

¹² ศิวาพร มัชฌกานนท์และคณะ, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 136-144.

-การทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือ (Graphology Tests) เพราะลายมือเขียนของแต่ละคนสามารถเป็นเครื่องแสดงถึงความกระตือรือร้น อารมณ์ ความคิดความอ่านของผู้เขียน นอกจากนี้ ยังเปิดเผยถึงระดับสติปัญญาของบุคคลและความสามารถในการควบคุมอารมณ์และจิตใจด้วย

-การทดสอบความถนัดในงาน (Aptitude Tests) เป็นการวัดเกี่ยวกับหน้าที่งานหลักต่าง ๆ ที่พึงทำเพื่อทำการค้นหาความสามารถในเชิงต่าง ๆ ที่อาศัยความชำนาญเป็นพิเศษ

ในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบางเล่ม ได้กล่าวถึงวิธีการคัดเลือกโดยวิธีอื่น ๆ คือ¹³

-การดูโหงวเฮ้ง (Facial Analysis) เป็นศาสตร์ที่มีต้นกำเนิดจากประเทศจีน และมีการสืบทอดมาเป็นเวลากว่าสามพันปี โดยมีจุดประสงค์เพื่อทำนายลักษณะของบุคคลหรือผู้สมัครงานจากการพิจารณาลักษณะทั้งห้าของใบหน้า ได้แก่ คิ้ว ตา จมูก ปาก และหู

-การทดสอบสมรรถภาพทางกาย ซึ่งจำแนกได้เป็นสองประเภทคือ

ก. การทดสอบความสามารถในการรับรู้และเคลื่อนไหว (Psychomotor Ability Tests) ได้แก่ การทดสอบประสาทสัมผัส (Sensory Tests) เช่น การทดสอบการมองเห็นและตาบอดสี การทดสอบการได้ยิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการทดสอบความคล่องแคล่ว (Dexterity Tests) โดยการใช้อวัยวะในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ

ข. การทดสอบความสามารถในการปฏิบัติงานทางกาย (Physical Ability Performance Tests) ซึ่งจำแนกความสามารถในการปฏิบัติงานทางกายออกเป็น 5 ด้าน คือ ความทนทาน (Endurance) ความแข็งแรง (Strength) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การประสานงาน (Coordination) และความสมดุล (Balance) โดยการทดสอบนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า บุคคลที่มีความสามารถทางกาย เช่น มีความทนทานสูง ย่อมจะปฏิบัติงานได้ดีกว่า นานกว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เนื่องจากการศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ นั้น ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้บริหารสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ต่อผลจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และความพึงพอใจของผู้บริหารดังกล่าวย่อมเกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สถาบันได้ทำการสรรหาและคัดเลือก ผู้ศึกษาจึงได้ประยุกต์แนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเอกสารประกอบการสอนในวิชาการจัดการ

¹³ ชูชัย สมิทธิไกร, “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การธุรกิจในประเทศไทย”, รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539, หน้า 26-33.

ทรัพยากรมนุษย์ของอาจารย์สุเมธ วงศ์บุญยงค์ มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการอธิบายอนุมานการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลกรกับความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานครั้งนี้¹⁴

ปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีอยู่ 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ผลสำเร็จของงาน (Job Accomplishment) ซึ่งพิจารณาได้จาก
 - ปริมาณงานเป็นที่ยอมรับ เสร็จทันตามที่ได้รับมอบหมาย
 - คุณภาพงานถูกต้อง ครบถ้วน ประณีต
2. ความประพฤติในการทำงาน (Job Behavior) ซึ่งพิจารณาได้จาก
 - ความร่วมมือ
 - ความละเอียดรอบคอบ
 - ความขยันหมั่นเพียร
 - ทัศนคติต่องาน
 - การมาทำงานสม่ำเสมอ
 - การตรงต่อเวลา
 - การเคารพกฎระเบียบ
 - การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างประหยัด
 - ความซื่อตรงต่อหน้าที่ ไว้วางใจได้
3. ความรู้ในการทำงาน (Job Knowledge) ซึ่งพิจารณาได้จาก
 - ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - ความรู้ในงาน
 - มีทักษะในการใช้เครื่องใช้สำนักงาน
4. ศักยภาพ (Potential) ซึ่งพิจารณาได้จาก
 - ความเป็นผู้นำ
 - บุคลิกลักษณะ
 - ความฉลาด
 - ความสามารถในการปรับตัว
 - ความสามารถในการเรียนรู้
 - ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ / กระตือรือร้นในการทำงาน

¹⁴ สุเมธ วงศ์บุญยงค์ เอกสารประกอบการเรียนเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

- สุขภาพ
- ความสามารถในการพัฒนาตนเอง
- ความสามารถทำงานภายใต้การกดดัน
- ความรักในอาชีพ
- การใช้ดุลพินิจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชำนาญ แอ่อ่วม (2534)¹⁵ ได้ศึกษาวิเคราะห์การสรรหาและการเลือกสรรบุคลากรขององค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์การขนาดใหญ่ในเชียงใหม่มีนโยบายและหลักการสรรหาบุคคลแตกต่างกัน แต่แหล่งในการสรรหาและเกณฑ์การเลือกสรรบุคคลไม่แตกต่างกัน

นารี เนาวพันธุ์ (2535)¹⁶ ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการอาจารย์ พบว่า การสอบแข่งขันในวิชาต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรในปัจจุบันยังมีความจำเป็นอยู่ ส่วนการคัดเลือกนั้น กรณีนักเรียนทุนควรพิจารณาจากภูมิปัญญา ผลการเรียนรวมทุกวิชา ผลการเรียนวิชาเอก และการจับสลากตามลำดับ ส่วนคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือกนั้น ควรมีคุณสมบัติตามสาขาวิชาชีพอาจารย์โดยตรง คุณสมบัติอื่น ๆ ต้องมีความรู้พื้นฐานทางวิชาชีพอาจารย์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการอาจารย์กำหนด

ชูชัย สมितिไกร (2539)¹⁷ ได้วิจัยเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การธุรกิจในประเทศไทย พบว่า องค์การธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาดโดยส่วนใหญ่ในประเทศไทยนิยมใช้การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้าหน่วยงานมากกว่าตำแหน่งระดับผู้บริหารชั้นสูง ส่วนวิธีการคัดเลือกบุคลากรนั้น องค์การธุรกิจนิยมใช้

¹⁵ ชำนาญ แอ่อ่วม, “การวิเคราะห์การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลขององค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 87-97.

¹⁶ นารี เนาวพันธุ์, “ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการอาจารย์”, รายงานการวิจัย ฝ่ายนโยบายและระบบบริหารงานบุคคล กองวิชาการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.ค., 2535, หน้า 68-72.

¹⁷ ชูชัย สมितिไกร, “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การธุรกิจในประเทศไทย”, หน้า 95-105.

การสัมภาษณ์มากที่สุดกับตำแหน่งงานทุกระดับ ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรุนแรงที่สุดคือ การแข่งขันแย่งตัวบุคลากรกันสูงมากโดยเฉพาะในวงการธุรกิจประเภทเดียวกัน และการมีผู้สมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ น้อยเกินไป ทำให้ไม่มีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University