

บทที่ 3

การสัมภาษณ์กับการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

หมายถึง กระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลที่ต้องการ ทำการสอบคัดเลือก และบรรจุเข้าทำงาน หรืออาจหมายถึง

กระบวนการที่หน่วยงานหรือองค์กร ดำเนินการเพื่อคัดเลือก และให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดตามจำนวนที่ต้องการ เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรภายในระยะเวลาที่กำหนด

หรือเป็น กระบวนการของความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีศักยภาพ มีคุณสมบัติเข้ามาสมัครงานในตำแหน่งที่กำลังเปิดรับอยู่

โดยทั่วไปเราอาจจำแนกที่มาของกำลังคนซึ่งเราสามารถสรรหาได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ การสรรหาจากภายในองค์กรเอง (Recruiting within the organisation) และการสรรหาจากภายนอกองค์กร (Recruiting outside the organisation)

1. การสรรหาจากภายในองค์กร (Recruiting Within Organisation)

ทุกครั้งที่มีความต้องการด้านกำลังคน ฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงทรัพยากรบุคคลที่ตนเองมีอยู่แล้วภายในองค์กร และสำรวจดูว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะมีการแบ่งปันจัดสรรทรัพยากรบุคคลเสียใหม่โดยการใช้ประโยชน์จากบุคคลภายใน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในรูปแบบของการโอนย้าย (Transfer) บุคคลที่มีความเหมาะสมจากตำแหน่งงานหนึ่งไปยังตำแหน่งงานที่กำลังต้องการอยู่ หรืออาจเป็นรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) โดยแต่งตั้งหรือขยับบุคคลที่อยู่ในระดับรองลงไปให้ขึ้นมาทำหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่างลง การพิจารณาสรรหาจากภายในนี้ให้ผลประโยชน์ที่ดีในหลาย ๆ ด้านด้วยกันเช่น

-เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานที่อยู่ภายในองค์กร ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

-เป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยมีการเลื่อนตำแหน่งเป็นแรงจูงใจ

-สนับสนุนระบบคุณธรรมภายในองค์กร โดยการใช้การเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายนี้ เป็นรางวัลตอบแทนผู้ที่ทำความดีและมีผลงาน

-ประหยัดเวลาและลดต้นทุนการสรรหาให้น้อยลงในการได้มาซึ่งบุคลากรในตำแหน่งนั้น ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการโฆษณาตำแหน่งงาน ต้นทุนในการสัมภาษณ์คัดเลือก หรือค่าธรรมเนียมในกรณีที่ใช้ตัวแทน (Recruitment Agency) ในการหาคน

-มีความต่อเนื่องในการทำงานอย่างไม่ขาดตอน ลดเวลาในการเรียนรู้ เนื่องจากบุคคลภายในมีความรู้และเข้าใจถึงตัวบุคคล วัฒนธรรม สภาพขององค์กร และปัญหาที่มีอยู่ดีอยู่แล้ว หากเป็นบุคคลภายนอกจำเป็นต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ไม่มากก็น้อย

อย่างไรก็ดีก็มีปัจจัยที่อยู่หลายประการที่เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จของการสรรหาภายใน อันได้แก่

1. การมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ (Computerized Record Systems) ที่ดี ซึ่งเก็บข้อมูลของบุคลากรภายในองค์กรในรายละเอียดส่วนตัวต่าง ๆ เช่น ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน คุณสมบัติเฉพาะตัว ความชำนาญ ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง หรืออื่น ๆ เหล่านี้จะสามารถทำให้ฝ่ายจัดการสามารถเรียกข้อมูลจากฐานมาเพื่อทำการพิจารณาคุณสมบัติและความเหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว และรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงาน การมีระบบฐานข้อมูลนี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการสรรหาบุคลากรจากภายใน

2. แผนในการทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการของการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในเป็นการล่วงหน้า เพื่อรองรับต่อตำแหน่งงานที่อาจว่างลงหรือภารกิจที่อาจมีขึ้นได้ในอนาคตโดยมีการกำหนดตัวบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งอาจมีหนึ่งคนหรือหลายคนต่อหนึ่งตำแหน่งงานก็ได้ หากองค์กรใดมีการจัดเตรียมแผนการทดแทนตำแหน่งงานไว้ดี ก็จะส่งผลให้การสรรหาจากภายในเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

3. **แผนในการพัฒนาบุคคล (Development Plan)** เป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกับแผนในการทดแทนตำแหน่งงาน เนื่องจากเป็นกระบวนการในการเพิ่มทักษะขีดความสามารถ ให้กับพนักงานที่ได้รับการวางตัวไว้ในแผนทดแทน เพื่อเตรียมความพร้อมล่วงหน้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่เมื่อโอกาสมาถึง ดังนั้นหากมีแผนการพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลแล้วจะทำให้บุคคลมีความพร้อม และการสรรหาจากภายในก็จะมีโอกาสความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามถึงแม้การสรรหาจากภายในจะดูเป็นเรื่องที่ดีก็ตาม แต่ก็มีข้อที่พึงระวังและตระหนักอยู่เช่นเดียวกันคือ หากมีการจัดการที่ไม่เหมาะสม หรือตัดสินใจที่ผิดพลาด นอกจากจะได้บุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติมาทำงานอันนำมาซึ่งความเสียหายแล้วยังอาจกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องของความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย นอกจากนี้การสรรหาจากภายในยังทำให้องค์กรขาดโอกาสที่จะมี “เลือดใหม่” ความริเริ่มสร้างสรรค์ และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากประสบการณ์ของบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. การสรรหาจากภายนอกองค์กร (Recruiting Outside Organization)

หากองค์กรไม่สามารถหาบุคคลจากภายในได้แล้ว ช่องทางในการได้มาซึ่งบุคลากรยังสามารถมีที่มาจากแหล่งภายนอกอีกหลายช่องทางด้วยกันคือ

2.1 **การประกาศโฆษณา (Advertisement)** เป็นวิธีการที่แพร่หลาย และนิยมใช้กันมากพอสมควร การประกาศจะบอกถึงความต้องการขององค์กรในตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมทั้งคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ วิธีนี้สามารถใช้ผ่านสื่อในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร ใบปลิว ป้ายโฆษณาโปสเตอร์ หรือแม้กระทั่งการประกาศหรือติดข้อความตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น ย่านชุมชน ช้างรถประจำทาง ฯลฯ วิธีนี้จะทำให้คนจำนวนมากได้มีโอกาสรับทราบถึงความต้องการในตำแหน่งงาน และสามารถก่อให้เกิดความสนใจทำให้มีผู้สมัครในจำนวนมาก ๆ แต่ก็ได้หมายถึงว่าเราจะได้บุคคลที่มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้นการสรรหาด้วยวิธีการนี้จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องคุณสมบัติที่กำลังมองหาให้ชัดเจน เพียงพอเพื่อให้ผู้รับข่าวสารนั้นรู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติตรง หรือเพียงพอในการที่จะสมัครในตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์กรต้องสิ้นเปลืองเวลาอย่างมากมายกับผู้สมัครที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในขั้นตอนของการรับสมัครและการคัดเลือก

ขั้นต่ำในการทำงาน (Guarantee Period) ของพนักงานผู้นั้นมีจะนั้นจะหาคนทดแทนหรือคืนเงินค่าธรรมเนียมนั้น เป็นต้น การสรรหาวิธีนี้จะได้ประโยชน์ในแง่ที่องค์กรไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา ขั้นตอนในการรับสมัคร ตลอดจนการคัดเลือกเบื้องต้น และมีหลักประกันว่าเงินที่เสียเป็นค่าใช้จ่ายในการสรรหาเหล่านั้นจะทำให้ได้บุคลากรที่ต้องการอย่างแน่นอน

2.3 แหล่งที่มาจากสถาบันการศึกษา (Educational Institution) เมื่อมีความต้องการกำลังแรงงานที่ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์จากการทำงานจริง หรือลักษณะงานบางอย่างสามารถนำผู้ที่จบใหม่เข้ามาทำงานได้หรือนำมาฝึกอบรมก่อนทำงานจริงได้ การสรรหาบุคคลจากสถาบันการศึกษาในระดับและประเภทต่าง ๆ ก็เป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะได้มาซึ่งผู้สมัคร ซึ่งผู้สรรหา (Recruiter) อาจติดต่อกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยพณิชยการ โรงเรียนสารพัดช่าง ฯลฯ ทั้งนี้ตามแต่คุณสมบัติและประเภทของแรงงาน ผู้สรรหาควรมีความเข้าใจว่าสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งนั้นผลิตแรงงานประเภทไหน และผู้ที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาแห่งนั้นจะมีลักษณะพื้นฐาน จุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร เช่น ความสามารถทางภาษา ความมีน้ำอดน้ำทน พื้นฐานบุคลิกของนักศึกษา ฯลฯ โดยปกติแล้วบริษัท หรือองค์กรต่าง ๆ มักจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสถาบันเหล่านั้น หากจะมีการจัดโครงการแนะแนว หรือการสมัครงานขึ้นภายในให้แก่ผู้ที่จบหรือกำลังจะจบ

ในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังเติบโตนั้น กำลังแรงงานเกือบทุกประเภทมีความขาดแคลน ได้พบว่ามีองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งได้ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาโดยมีข้อผูกมัดในการทำงานกับบริษัทเมื่อเรียนจบแล้วเลยทีเดียว แต่ในภาวะที่เศรษฐกิจ

