

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด

Recruitment and Selection Process of Personnel of Central Pattana Company Khon Kaen Co., Ltd.

ธนาวิช ภูธรธนาพันธ์

Thanawis Phuthorntananan

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University

Corresponding Author, Email: thanawis.ph@kkumail.com

Received 03/10/2022 | Revised 17/03/2023 | Accepted 18/03/2023

บทความวิจัย (Research Article)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารทุนมนุษย์ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน คัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1. กระบวนการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ คุณสมบัติผู้สมัคร ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทักษะทัศนคติ 2. จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือก คือ มีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีกระบวนการชัดเจนตามระบบโดยเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกเพื่อสัมภาษณ์นั้นจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องไปกับตำแหน่งงาน 3. จุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือก คือ สถานที่สัมภาษณ์ไม่เพียงพอ กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลานาน 4. โอกาสของการสรรหาและคัดเลือก คือ ชื่อเสียงองค์กรและช่องทางการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกที่มีความหลากหลาย 5. อุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงกับตำแหน่งงาน

คำสำคัญ: กระบวนการสรรหา; การคัดเลือกบุคลากร; บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด

Abstract

The objectives of this research were to study the process of recruiting and selecting personnel and analyze strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles in recruiting and selecting personnel for the Human Capital Management Department, Central Pattana Khon Kaen Company Limited. It was qualitative research. Five informants were specifically

selected. The research tool was an in-depth interview that analyzed the content analysis. It was found that: 1. The recruitment and selection process has established criteria for consideration, namely applicant qualifications, suitability for the position, skill, and attitude. 2. The strength of recruiting and selection is that there is a clear recruiting and selection process according to the system. The selection criteria for the interview must be appropriate and consistent with the position. 3. The weakness of recruiting and selection is that the interview location is not enough. The process for processing the application is delayed and takes a long time. 4. Recruitment and selection opportunities are based on corporate reputation and diverse recruiting channels and selection processes. 5. Obstacles to recruiting and selecting people are that the applicant's qualifications do not match the job title.

Keywords: Recruitment Process; Personnel Selection; Central Pattana Khon Kaen Company Limited

บทนำ

ประเทศไทยในปัจจุบันประสบปัญหาเศรษฐกิจที่เป็นผลพวงมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส (COVID-19) ส่งผลให้หลาย ๆ บริษัทต่างพากันปิดตัวลง และอีกหลายบริษัทก็มีการปรับลดจำนวนพนักงานลง อีกทั้งจำนวนเด็กจบใหม่ในแต่ละปีก็เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดภาวะที่คนในสังคมต่างแย่งชิงงานเพื่อดำรงชีพ ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ตัวองค์กรสามารถอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตได้ต่อไป ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาอย่างรวดเร็วนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากการที่หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ทฤษฎีการบริหารที่รู้จักกันโดยทั่วไป อันประกอบด้วย 4 M คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร องค์กรใดที่สามารถได้บุคลากรมาพัฒนา และธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุรเดช ปานาทกุล, 2555: 113)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีการมนุษย์ภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่เงื่อนไขสำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรต้องคำนึงถึง นั่นก็คือจะหาอย่างไรให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคนดี บุคลิกภาพ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์กร คำตอบจึงอยู่ที่การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการกลั่นกรองบุคคลเข้าสู่องค์กร คุณสมบัติอันสำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กรสมัยใหม่ นั่นก็คือ องค์กรที่ให้ความสนใจ และความสำคัญกับเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ดังนั้นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน คือ การแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานในองค์กร (สุชานุช พันธนิยะและพดุม ยวนแหล, 2564: 22)

ภารกิจที่ทำนายขององค์กรในยุคปัจจุบันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกุญแจสำคัญ คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตามการที่จะทำเช่นนั้นได้ ย่อมต้องอาศัยการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ หากสรรหาและคัดเลือกบุคคลไร้ประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร (ศยามินทร์ จันทะศักดิ์, 2564: 34) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรทำได้ยากกว่าในอดีตที่ผ่านมา (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556: 194)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด เป็นองค์กรภาคเอกชน ที่บริหารจัดการศูนย์การค้า เซ็นทรัลพลาซา ขอนแก่น แหล่งรวบรวมการช้อปปิ้งที่ครบวงจร หรือเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น Center of Life โดยบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด อยู่ภายใต้การบริหารของ บริษัท เซ็นทรัล พัฒนา จำกัด (มหาชน) บริษัทผู้นำในการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีกที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในประเทศไทย

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ยึดหลักบรรษัทภิบาลในการดูแลบุคลากร เพื่อให้ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม และสามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงานทั่วไป โดยความแตกต่างทางเพศสภาพเชื้อชาติ และความทุพพลภาพทางร่างกายไม่ส่งผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร อีกทั้งยังเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร และให้สิทธิเสรีภาพบุคลากรในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามแนวทางปฏิบัติของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่บุคลากรตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน และเหมาะสมต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้บุคลากรพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและได้รับผลงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะตอบสนองต่อความต้องการสร้างกิจการที่ดีของ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารทุนมนุษย์ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปสู่การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารทุนมนุษย์ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารทุนมนุษย์ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด โดยทำการคัดเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1) ตำแหน่งงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคคลจำนวนไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) เป็นผู้มีความรู้ที่

เกี่ยวข้องและร่วมสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 4) มีความยินยอมในการให้ข้อมูล รวมจำนวน 5 คนโดยเป็นประชากรทั้งหมดที่อยู่ในแผนกบริหารทุนมนุษย์ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวม โดยไม่ระบุชื่อและนามสกุลจริงของผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้วิจัยกำหนดจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว ทั้งนี้คำถามสำหรับการสัมภาษณ์พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยของศยามินทร์ จันทะคัด (2564) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปตรวจสอบคุณภาพโดยใช้การคำนวณด้วยตรรกะความตรงตามเนื้อหา (CVI) ซึ่งจะให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน พิจารณาและประเมินว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความชัดเจนและสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และเมื่อนำข้อคำถามทุกข้อมารวมกันแล้วครอบคลุมทุกองค์ประกอบของแนวคิดนั้นได้ค่า CVI เท่ากับ 1.00

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็น จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการตีความตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็น ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

ผลการวิจัย

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด เป็นการดำเนินการตามระเบียบของบริษัท โดยมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาขอนแก่น จำกัด คือ 1) บริษัทกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ มีความเหมาะสม รอบคอบ และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 2) มีการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์จัดหางาน (<https://th.jobsdb.com/th/th>) โซเชียลมีเดีย ได้แก่ Facebook และ LinkedIn เพื่อกระจายข่าวสารการรับสมัครเพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย 3) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีความสอดคล้องและตรงกับคุณสมบัติที่ บริษัทกำหนดมาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ตรงตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ 4) มีกระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดี มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ และต้องสามารถรับแรงกดดันในการทำงานได้ 5) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีทั้งในภาษาไทย และภาษาอังกฤษ มีความรู้ในเรื่องการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำนักงานในระดับที่ดี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า “กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารทุนมนุษย์ ในปัจจุบัน เกณฑ์การพิจารณานั้นมีความโปร่งใส สามารถวัดผลได้จริง เกณฑ์แต่ละข้อจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ได้ประกาศรับสมัคร และตรงตามความต้องการของบริษัทอีกทั้งยังมีการนำเกณฑ์การพิจารณาในการสรรหา และคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารทุนมนุษย์ตรงตามมาตรฐานการสรรหาซึ่งระบุคุณสมบัติ ขอบเขตการทำงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงโครงสร้างของการบริหารงาน ในแต่ละตำแหน่ง มาเป็นแนวทางในการสรรหา เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ตรงตามคุณสมบัติที่ระบุเอาไว้ ” (การสัมภาษณ์บุคคล, 1 กันยายน 2565)

2. จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ 1) มีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีชัดเจน โดยเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกเพื่อสัมภาษณ์นั้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องไปกับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ตรงกับตำแหน่งงาน 2) หัวหน้าแผนกบริหารทุนมนุษย์ และหัวหน้างานโดยตรง

จะเป็นผู้ที่สัมภาษณ์เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส 3) มีการนำคำพรรณนาลักษณะงาน JD (Job Description) มาเป็นเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งมีความเป็นมาตรฐานรัดกุมทุกขั้นตอน ถูกต้องตามหลักวิชาการ เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ 4) ผู้สมัครทุกคนจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถทางด้านทักษะคอมพิวเตอร์และหากเป็นตำแหน่งที่เกี่ยวกับงานระบบ ต้องมีการทดสอบความรู้ด้านงานระบบเป็นการสอบที่รวมความรู้ด้านงานระบบต่าง ๆ เพื่อวัดความรู้และความสามารถตามที่ผู้สมัครได้ระบุเอาไว้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่า “จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารทุนมนุษย์ ในการสัมภาษณ์จะมีผู้เข้าสัมภาษณ์จะมีกรรมการผู้เข้าสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 คน ได้แก่ 1) หัวหน้าแผนกบริหารทุนมนุษย์ และ 2) หัวหน้าแผนกนั้น ๆ ที่ได้เปิดรับสมัครพนักงาน เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้” (การสัมภาษณ์บุคคล, 1 กันยายน 2565)

3. จุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากร คือ 1) ไม่มีสถานที่ที่เอื้ออำนวยต่อการสัมภาษณ์ 2) กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครและการทำสัญญาว่าจ้างมีความล่าช้าและใช้ระยะเวลานาน 3) มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน อาจได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่ง 4) ค่าตอบแทนแต่ละตำแหน่งขององค์กรนี้น้อยกว่าตำแหน่งเดียวกันในบริษัทอื่น ๆ จึงไม่ดึงดูดใจให้คนเข้ามาสมัคร และไม่ดึงดูดใจให้พนักงานอยู่กับบริษัท 5) บุคลากรในการสรรหาและคัดเลือกมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการบริหารการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า “กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้าและใช้ระยะเวลานาน เนื่องจากตัวผู้สมัครอ่านประกาศรับสมัครไม่ละเอียด และเตรียมเอกสารที่นำมาสมัครไม่ครบ ทำให้เสียเวลาในการยื่นเอกสารสมัครงานใหม่ อีกทั้งระยะเวลาในการสอบ และสัมภาษณ์นั้นใช้เวลาอย่างน้อย ๆ ประมาณ 3-4 ชั่วโมง ทำให้ในบางครั้งผู้สมัครไม่ได้เผื่อเวลาเอาไว้ จนส่งผลเสียต่อการสัมภาษณ์ ทำให้การสัมภาษณ์นั้นต้องถูกเลื่อนเวลาออกไป” (การสัมภาษณ์บุคคล, 1 กันยายน 2565)

4. โอกาสของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากร คือ 1) ภาพลักษณ์และขนาดขององค์กร เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงเป็นอย่างมาก จึงได้รับความสนใจเป็นพิเศษในการสมัครเข้าทำงาน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ 2) องค์กรมีการเพิ่มช่องทางในการกระจายข่าวสารการสมัครงาน และการประชาสัมพันธ์ที่หลายหลายมากยิ่งขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทั่วถึง 3) องค์กรสามารถออกแบบและพัฒนาระบบการรับสมัครงานออนไลน์ ให้มีความสะดวก มีประสิทธิภาพ และมีความเสถียรภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการสมัครงานของผู้ที่สนใจได้เป็นอย่างดี 4) การสรรหาบุคลากรเชิงรุกด้วยการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถขึ้นมาจากการศึกษาฝึกประสบการณ์ระหว่างภาคการศึกษาของนักศึกษา เพื่อให้สามารถต่อยอดไปสู่การจ้างงานในอนาคต สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลที่ระบุว่า “เริ่มมีการรับสมัครงานทางออนไลน์ ทำให้การสรรหาบุคคลที่หน่วยงานต้องการ มีโอกาสที่จะได้บุคคลที่ตรงตามสายงานมาทำงานมากขึ้นกว่าการ Walk-in เข้ามาสมัคร และถือเป็นการเปิดโอกาสให้ตัวองค์กรสามารถออกแบบและพัฒนาระบบการรับสมัครงานออนไลน์ ให้มีความสะดวก มีประสิทธิภาพ และมีความเสถียรภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการสมัครงานของผู้ที่สนใจได้เป็นอย่างดี” (การสัมภาษณ์บุคคล, 1 กันยายน 2565)

5. อุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากร คือ ผู้สมัครมีความรู้และความสามารถจริงไม่ตรงตามวุฒิการศึกษา และมีประวัติการทำงานที่ไม่ดีมาก่อน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลที่ระบุว่า “เมื่อทำการตรวจเช็คประวัติการทำงานย้อนหลังแล้วตรวจพบประวัติที่ไม่ดีในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนงานบ่อย ๆ จากสาเหตุที่ไม่จำเป็น เป็นบุคคลที่มีประวัติการทุจริต หรือเป็นบุคคลที่มีประวัติอาชญากรรมมาก่อน เป็นต้น” (การสัมภาษณ์บุคคล, 1 กันยายน 2565)

อภิปรายผลการวิจัย

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด เป็นการดำเนินการตามระเบียบของบริษัท โดยมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ 1) คุณสมบัติที่ต้องการ 2) มีการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์จัดหางาน โซเชียลมีเดีย เพื่อกระจายข่าวสารการรับสมัคร 3) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีความสอดคล้องและตรงกับคุณสมบัติที่บริษัทกำหนดมา 4) มีกระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดี มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ และต้องสามารถรับแรงกดดันในการทำงานได้ สอดคล้องกับ สุนันทา เลหาพันธ์ (2542: 125-129) ที่ระบุว่ากระบวนการสรรหา มีการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กร โดยพิจารณาคุณลักษณะ คุณสมบัติให้ตรงกับตำแหน่งงาน สอดคล้องกับ อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์ (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี ผลการวิจัยสะท้อนว่า ในการสรรหาแหล่งพนักงานที่เก่ง และดีที่จะเข้ามาทำงานในบริษัทนั้น ต้องเป็นพนักงานที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในตัวเองที่ตรงกับตำแหน่งงานที่บริษัทสรรหา โดยมีบุคลิกภาพ ทัศนคติ สไตล์การทำงานที่เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทได้ นอกจากนี้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกของบริษัทยังมีความเป็นระบบ มีการวางแผน วิเคราะห์อัตรากำลัง สอดคล้องกับ นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2559) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกเป็นระบบเปิด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการสำรวจ/วิเคราะห์อัตรากำลังในช่วงระยะเวลา 5 ปี และวางแผนเพื่อรองรับอัตรากำลังแทนอาจารย์ที่เกษียณอายุลาศึกษาต่อหรือลาออก

2. จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ มีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีกระบวนการชัดเจน ตามระบบโดยเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกเพื่อสัมภาษณ์นั้นจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องไปกับตำแหน่งงาน สอดคล้องกับศุภกานต์ กุลเจริญ (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องจริยธรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย จังหวัดสมุทรปราการ ที่ระบุว่าในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และมีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ ข้อเสนอแนะของการวิจัย 1) ควรมีการคัดสรรแต่งตั้งผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งนั้น ๆ โดยตรง 2) ควรมีการคัดสรรแต่งตั้งผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมในตน 3) ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครให้มากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงการสรรหาและคัดเลือกในวงกว้าง 4) ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรควรนำจริยธรรมมาใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกด้วย เพราะจะทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณธรรมจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และสอดคล้องกับ สุพิชชา อุ่มมี (2565) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสรรหาพนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของ บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) กระบวนการสรรหาพนักงานร้านสะดวกซื้อ

พบว่า บริษัทมีกระบวนการสรรหาบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจขององค์กร โดยมีการกำหนดข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับงาน กำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานและด้วยสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้วิธีการสรรหาปรับเปลี่ยนไปเป็นแบบออนไลน์เป็น Social Media Recruiting การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ผ่าน Social Media เป็นการสรรหาผ่าน Facebook, LinkedIn, Line Jobs เป็นต้น

3. จุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือก คือ สถานที่สัมภาษณ์ไม่เพียงพอ กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลานาน สอดคล้องกับศยามินทร์ จันทะคัด (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตขอนแก่นที่ระบุจุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลานาน

4. โอกาสของการสรรหาและคัดเลือก คือ ชื่อเสียงขององค์กรและช่องทางการสรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก กรณีตัวอย่างทั้ง 10 ตัวอย่างที่น่าเสนอ โดยกรณีตัวอย่างธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ระบุว่าการเพื่อนแนะนำเพื่อน (Referral Program) มักใช้กับตำแหน่งงานที่หายาก โดยมีการประกาศกับพนักงานปัจจุบันว่าถ้าหากสามารถแนะนำผู้สมัครให้เข้ามาสมัครงานได้จนกระทั่งได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน พนักงานที่เป็นผู้แนะนำจะได้รับรางวัลจากการแนะนำโดย ธปท. เชื่อว่า ความสำเร็จในการสรรหาเกิดจาก “ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ลักษณะงานที่น่าสนใจ และค่าตอบแทนที่แข่งขันได้” ซึ่งจะช่วยทำให้ ธปท. ได้กลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ และมีความได้เปรียบในการสรรหาคัดเลือก

5. อุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือก คือ คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงกับตำแหน่งงาน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559) ที่กล่าวว่า การสรรหาและเลือกสรรกำลังคนคุณภาพหรือ “คนที่ใช่” นอกจากต้องคำนึงและประเมิน ความสามารถและผลการปฏิบัติงานใน “ปัจจุบัน” แล้ว “ศักยภาพ” ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งขาดไม่ได้ในการสรรหาและเลือกสรรคนที่ใช่ เนื่องจากกระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพมีความเกี่ยวข้องกันอย่างแยกกันไม่ได้กับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมการพัฒนาและสร้างผู้นำองค์กรสำหรับอนาคตในปัจจุบันมีเครื่องมือการสรรหาและเลือกสรร 9 Box Grid Matrix คือ เครื่องมือการวัดและประเมิน talent ทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและศักยภาพโดยมีระดับการวัด 3 ระดับคือต่ำกลางและสูง สำหรับในส่วนของบริษัท เพื่อจัดอุปสรรคในการสรรหาและคัดเลือก ทางบริษัทมีการดำเนินงานโดยมีการตรวจสอบคุณสมบัติและประวัติย้อนหลัง การทดสอบความรู้และทักษะ และพิจารณาการตอบคำถามในการสัมภาษณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบด้าน

ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทางบริษัทจึงเน้นการออกแบบเครื่องมือ ต่าง ๆ สำหรับการคัดเลือก เพื่อคัดกรองผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานตรงกับตำแหน่งงาน เช่น แบบทดสอบความสามารถทั่วไป แบบทดสอบความรู้ความสามารถในงาน การทดสอบภาคปฏิบัติ รวมถึงการสัมภาษณ์ที่เน้นผลงาน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย คือ องค์ความรู้ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยคำนึงถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความแตกต่างของวัยและความหลากหลายของบุคลากร เพื่อให้วิธีการสรรหาและคัดเลือกสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานจะต้องมีการปรับรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกให้เข้าถึงง่ายและมีรูปแบบที่น่าสนใจ สอดคล้องกับเงื่อนไขเรชันวายและการคัดเลือกควรสะท้อนให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

1.1 ด้านเทคโนโลยีการสรรหาบุคลากร หน่วยงานควรมีการจัดสรรงบประมาณและวางระบบเทคโนโลยีการสรรหาบุคลากรและการคัดเลือกบุคลากร โดยเป็นระบบที่สามารถทำการทดสอบศักยภาพผ่านความจริงเสมือน การใช้ AI เพื่อประเมินทักษะ การจัดการเวลาการทำงาน และแพลตฟอร์มการสัมภาษณ์

1.2 ด้านบุคลากร หน่วยงานควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองในด้านการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากรในแต่ละระดับอย่างชัดเจนเพื่อรองรับระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานระยะไกลและการจ้างลูกจ้างชั่วคราว(Contingency workforce)

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่มีคนเป็นศูนย์กลาง โดยปรับโครงสร้างการทำงานใหม่ให้เป็นรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานการทำงานจากสถานประกอบการและการทำงานทางไกล

เอกสารอ้างอิง

- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 5 (1), 194-203.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 35 (6), 116-126.
- ศยามินทร์ จันทะคัด (2564). กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น. วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด. 1 (2), 32-40.
- ศุภกานต์ กุลเจริญ. (2562). จริยธรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย จังหวัดสมุทรปราการ. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. (2558). กรณีศึกษาเทคนิคการสรรหาเชิงรุก. โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและเลือกสรร (ศสล.) กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). การสรรหาและเลือกสรรข้าราชการ คู่มือ เพื่อเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สุชานุช พันธนียะและพดุม ยวนแหล. (2564). นวัตกรรมการสรรหาคนที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย. *Journal of Administrative and Management Innovation*. 9 (1), 22-34.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุพิชชา อุ่มมี. (2565). การสรรหาพนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของ บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน*. 3 (1), 29-39.
- สุรเดช ปนาทกุล. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขันในทศวรรษหน้า. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 4 (1), 112-122.
- อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์. (2563). การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี. *วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์*. 6 (1), 81-95.