

# การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน

A COMPARATIVE STUDY OF SYSTEMATIC PROCESS IN RECRUITMENT AND SELECTION BETWEEN COMPETENCY BASED AND JOB BASED IN INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY

สุภาวดี ศรีโยหะ<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและ (2) เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based) และการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน (Job based)

วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบพหุกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจงจำนวน 2 องค์กร คือ องค์กร ก ซึ่งเป็นองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้วยการใช้สมรรถนะเป็นฐาน และองค์กร ข ซึ่งเป็นองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้วยการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือตัวนักรวบรวมคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่สรรหา และหัวหน้างาน และแบบสังเกตบริบทองค์กร โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของทั้งสององค์กรมีความเหมือนและความต่าง ดังนี้ ความเหมือน ได้แก่ (1) ช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงาน (2) เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เช่น แบบฟอร์มใบสมัครงานและการสัมภาษณ์ และ (3) การตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครก่อนว่าจ้าง ส่วน ความต่าง คือ (1) เป้าหมายขององค์กร (2) งบประมาณในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (3) วิธีระบุจำนวนบุคลากรและตำแหน่งงานที่ต้องการจ้าง (4) กระบวนการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ (5) กระบวนการสัมภาษณ์ (6) เกณฑ์และกระบวนการในการประเมินผู้สมัครงาน และ (7) คุณภาพของบุคลากรใหม่

**คำสำคัญ :** การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะ ตำแหน่งงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
E-mail: mamung1@hotmail.com

## Abstract

The objectives of this research are 1) To study systematic process in recruitment and selection of Information Technology Industry and 2) To compare the systematic process in recruitment and selection between competency based and job based in Information Technology Industry. The research methodology is qualitative research via multi case study. There is 2 cases study with purposive sampling. First organization A: It is Information Technology Organization which succeeded in applying competency based recruitment and selection. Second organization B: It is Information Technology which succeeded in applying job based recruitment and selection.

The research tools are researcher and interview guideline for interviewing human resource manager, recruiter and line manager and template for observing. Qualitative data analysis was verified with triangulation. Research finding are similar and difference between the cases study. The similarities are effectiveness of recruitment channels, selection tools such as application form, interviewing and background check before hiring. The differences are (1) organization goal (2) recruitment and selection budget (3) the way to identify number and skills to recruit (4) preparing interviewer process (5) interview process (6) criteria and candidate assessment process and (7) qualitative of new recruit.

**Keywords:** Recruitment, Selection, Competency, Job, Information Technology

## บทนำ

ทุนมนุษย์ (human capital) จัดเป็นทุนอย่างหนึ่งในทุนทางปัญญาขององค์กรซึ่งมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ด้วยการผลักดันองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Uliana, Macey & Grant, 2005: 167-188) วิธีการหนึ่งในการนำทุนมนุษย์เข้าสู่องค์กร คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยการสรรหาบุคลากรเน้นไปที่การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การรับสมัครงาน ไปยังกลุ่มผู้สมัครเป้าหมาย เพื่อดึงดูดให้ผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายสนใจ และมาสมัครงานกับองค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2552:143) ในขณะที่การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการเลือกเฉพาะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด โดยเน้นไปที่กระบวนการในการตัดสินใจ เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการประเมินผู้สมัคร (Dubois et al., 2004: 96; Wood and Payne, 1998: 2)

ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นช่องทางในการนำบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร

แนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อองค์กร จากอดีตตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงปัจจุบัน มีสองแนวคิดหลัก คือ การใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน (Job based) และการใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นก่อนโดยได้รับอิทธิพลจากการบริหารจัดการด้วยวิทยาศาสตร์และระบบราชการ คือ มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นมาตรฐานเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

แนวคิดนี้เชื่อว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรให้ความสำคัญกับการออกแบบงาน (Job design) และการออกแบบองค์กร (Organization design) มากกว่า

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ การบรรจุงาน (fill job) ด้วยทักษะของคนที่เหมาะสม ดังนั้น ระบบการคัดเลือกบุคลากร จะถูกออกแบบให้สามารถระบุบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครอยู่ (Lawer III, 1994 : 4)

แนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาภายหลังแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคล และหาวิธีการบริหารบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรเจริญเติบโตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะออกแบบความคุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่องค์กรต้องการ ว่ามีลักษณะเช่นใด ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะเน้นไปที่การหาบุคคลที่มีสมรรถนะ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (Lawer III, 1994 : 4)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรจำนวนมากในปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากทั้งแนวคิดการใช้สมรรถนะเป็นฐานและตำแหน่งงานเป็นฐาน และแม้ว่าจะใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ต่างกันก็ตาม แต่องค์กรก็ประสบความสำเร็จในการนำทุนมนุษย์เข้าสู่องค์กร

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐานและการใช้สมรรถนะเป็นฐาน เป็นอย่างไร เหมือนหรือต่างกันหรือไม่ อย่างไร ในบริบทขององค์กรในธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based) และการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน (Job based)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based recruitment and selection) หมายถึง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา โดยเน้นไปที่การค้นหาพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัคร เพื่อประเมินว่าผู้สมัคร มีคุณลักษณะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร ตามพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรหรือไม่

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน (Job based recruitment and selection) หมายถึง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ภายใต้สายการบังคับบัญชา

ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง องค์กรที่ประกอบธุรกิจ ที่ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบต่างๆ เช่น ให้คำปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ไอที เอาท์ซอร์ซซิง (IT Outsourcing) พัฒนาซอฟต์แวร์ (software development) ให้บริการสนับสนุนแก้ไขปัญหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT support)

กระบวนการเชิงระบบ (Systematic Process) หมายถึง การศึกษาองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของกระบวนการ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากร (input) (2) กระบวนการ ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรไปเป็นผลผลิต (process) (3) ผลผลิต (output) ผลผลิตที่ได้จากการนำทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (4) ผลลัพธ์ (Outcome) ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ และ (5) ผลกระทบ (Impact) ผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยทั้ง 5 ขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กัน

## ทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเบื้องต้นของบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรืออย่างดีเลิศ (McClelland, 1973 ; Spencer & Spencer, 1993: 9-12; Mitrani et al., 1992: 27) สมรรถนะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้จริง (Dubois et al., 2004: 113) ได้เสนอขั้นตอนของการเริ่มนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสำหรับองค์กรที่ยังไม่เคยใช้สมรรถนะในการสรรหาและบุคลากรไว้ 11 ขั้นตอนประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1: ผู้นำองค์กรกำหนดทิศทางขององค์กรโดยนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 2: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์และจัดทำเอกสารพรรณนางานและสมรรถนะที่องค์กรต้องการในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3: ระบุแหล่งของผู้สมัครที่มีคุณภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานร่วมกับหัวหน้างานเพื่อระบุหาแหล่งที่มาของผู้สมัครที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4: จัดทำเครื่องมือสื่อหรือวัสดุอุปกรณ์และประชาสัมพันธ์การรับสมัครงาน

ขั้นตอนที่ 5: กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 6: การคัดกรองผู้สมัครงาน โดยทั่วไปองค์กรจะได้รับใบสมัครงานจำนวนมากกว่าอัตราที่เปิดรับสมัคร ผลก็คือจะมีผู้สมัครจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก ดังนั้นกระบวนการในการคัดกรองผู้สมัครต้องเป็นไปอย่างมีระบบ กระบวนการต้องมีความเป็นธรรมต่อผู้สมัครทุกคน

ขั้นตอนที่ 7: ฝึกอบรมให้กับผู้สัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมกับผู้สมัคร

ขั้นตอนที่ 8: ประเมินสมรรถนะ เปรียบรายชื่อผู้สมัครที่มีความเหมาะสม และคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุด

ขั้นตอนที่ 9: ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 10: นำเสนอการจ้างต่อผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 11: ตรวจสอบความถูกต้องของการคัดเลือก ประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการว่าจ้าง

สำหรับแนวคิดตำแหน่งงานเป็นฐาน ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการบริหารจัดการด้วยวิทยาศาสตร์และระบบราชการ คือ มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นมาตรฐานเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยเชื่อว่าบุคคลจะมีคุณค่าเพิ่มมากเท่าใด ขึ้นอยู่กับความเข้มข้นของความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสมกับโครงสร้างการทำงานขององค์กรนั้นด้วย ดังนั้นระบบคัดเลือกบุคลากรจะถูกออกแบบให้สามารถระบุบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ (Lawer III, 1994 : 4)

Dubois et al., (2004: 97-100) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐานว่าประกอบไปด้วย 14 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา คือการระบุจำนวนบุคลากรที่ต้องการรับสมัครเข้าสู่องค์กร ภายในระยะเวลาหนึ่งและตำแหน่งงานที่ต้องการเปิดรับสมัคร

ขั้นตอนที่ 2: ทบทวนและปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานและคุณสมบัติของคนที่จะมาดำรงตำแหน่งให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 3: ระบุแหล่งที่มาของใบสมัครที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4: เลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสารเพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5: กำหนดขั้นตอนการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 6: กำหนดวิธีการในการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 7: จัดทำรายชื่อผู้สมัครที่มีศักยภาพ

ขั้นตอนที่ 8: จัดทำรายชื่อของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ

ขั้นตอนที่ 9: ทำการประเมินรอบสุดท้ายเพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับงานมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 10: ตัดสินใจเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 11: เจาะเรื่องผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ กับผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 12: เสนอผลตอบแทนการจ้างต่อผู้สมัครและทำสัญญาจ้างงาน

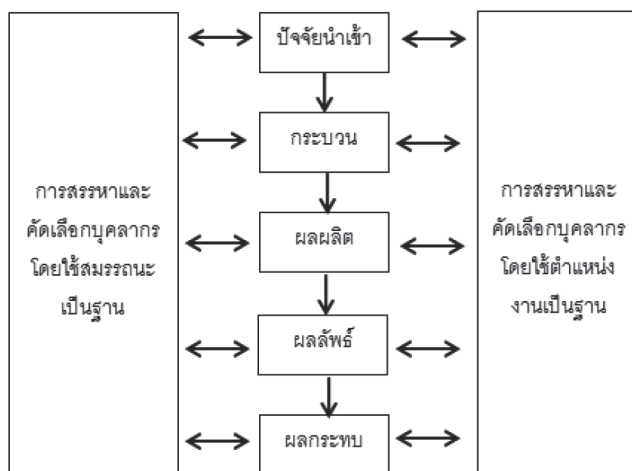
ขั้นตอนที่ 13: ยืนยันว่าผู้สมัครได้ทำตามเงื่อนไขครบถ้วนตามที่องค์กรกำหนด เช่น การตรวจสอบสารเสพติด หรือประวัติการศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละองค์กร

ขั้นตอนที่ 14: ยืนยันการตัดสินใจคัดเลือกได้ว่าเลือกคนที่เหมาะสม กำหนดให้มีระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน (probation) หากพนักงานใหม่ สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำซึ่งถือเป็นการยืนยันว่าเลือกคนได้เหมาะสม

ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการก็เป็นไปได้ว่าอาจเลือกคนที่ไม่เหมาะสม

## วิธีดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย คือ ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 องค์กร โดยที่องค์กร ก เป็นองค์กรที่ใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน ส่วน องค์กร ข เป็นองค์กรที่ใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบใน 5 ด้าน คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) กระบวนการ (3) ผลผลิต (4) ผลลัพธ์ และ (5) ผลกระทบ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกองค์กรกรณีศึกษา 3 ประการ ได้แก่

1. เป็นองค์กรเอกชนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานและใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน

2. เป็นองค์กรเอกชนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงดำเนินธุรกิจมาไม่น้อยกว่า 10 ปี

3. เป็นองค์กรเอกชนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ยอดขายไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาทต่อปี ดังตารางที่ 1

## ตารางที่ 1 เปรียบเทียบเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา

รายการ	องค์กร ก	องค์กร ข
กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ใช้สมรรถนะเป็นฐาน	ใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน
จำนวนปีที่ผ่านมา ธุรกิจในประเทศไทย	30 ปี	12 ปี
ยอดขายต่อปี	1,500 ล้านบาท	900 ล้านบาท

ที่มา: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร  
องค์กร ก และองค์กร ข

วิธีการที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย คือ การศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative study) แบบพหุกรณีศึกษา (multi case study research) การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่หนึ่ง: การศึกษาก่อนลงภาคสนาม ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานและการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน เพื่อนำมากำหนดกรอบของแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสังเกต

เลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง จำนวน 2 องค์กร โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกตามที่กล่าวไว้ในตารางที่ 1

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นคือตัวผู้วิจัยและแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร หัวหน้างาน และแบบสังเกตบริบทขององค์กร

ระยะที่สอง: การศึกษาภาคสนาม ผู้วิจัยได้กำหนดแผนในการศึกษาภาคสนาม ระยะเวลาดำเนินการศึกษา การเก็บข้อมูลที่หลากหลาย ด้วยการ การวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานและตำแหน่งงานเป็นฐานเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการดำเนินการวิจัย ศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กรและศึกษาเอกสารองค์กร เช่น รายงานจำนวนบุคลากรที่ต้องรับเข้าในแต่ละปี รายงานอัตราคนลาออก รายงานบุคลากรที่ผ่านและ

ไม่ผ่านการทดลองงาน รายงานงบประมาณที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คู่มือการสัมภาษณ์บุคลากร ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งที่ได้จากเว็บไซต์บริษัท ภาพถ่ายและจากผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้มาและตรวจสอบความถูกต้องด้วยวิธีการสามเส้า และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในขณะที่สัมภาษณ์และเข้าร่วมฝึกอบรมในหลักสูตรเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้สัมภาษณ์งานขององค์กร ก และเข้ารับฟังการอธิบายเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้สัมภาษณ์ใหม่ขององค์กร ข นอกจากนี้ผู้วิจัยยังเข้าร่วมสังเกตการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรขององค์กรกรณีศึกษาทั้งสอง เพื่อสังเกตบรรยากาศของการสัมภาษณ์ อารมณ์ ความรู้สึก ปฏิกริยาของผู้สัมภาษณ์และผู้สมัคร

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (formal interview) ที่มีโครงสร้างของการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยกำหนดแนวคำถาม (Interview Guide) หลักไว้ล่วงหน้า และได้แจ้งแนวคำถามหลักกับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานฯ เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร ได้รับทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมข้อมูลและคำตอบ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบล่วงหน้าว่าในระหว่างการสัมภาษณ์อาจมีคำถามที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมได้

ระยะที่สาม: การจัดกระทำข้อมูล ในระหว่างที่ผู้วิจัยลงภาคสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การจัดการกระทำข้อมูล ได้แก่ การลดทอนข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนเป็นรายงานการวิจัย

การลดทอนขนาดข้อมูล (Data Reduction) หมายถึง วิธีการเลือกหาจุดที่น่าสนใจของข้อมูล เพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นพวก เป็นประเภท เป็นรูปแบบ ลด เพิ่ม หาข้อมูลใหม่ จนกระทั่งได้ผลสรุป และพิสูจน์บทสรุปจนเป็นที่น่าพอใจในการศึกษาภาคสนามแต่ละครั้ง



ผู้วิจัยได้บันทึกข้อมูลภาคสนามโดยสังเกต เฉพาะประเด็นหลักๆ ควบคู่กับการบันทึกเทปและถอดเทปการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำบันทึกที่ได้จากการถอดเทปมาอ่าน ทบทวน และพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาในแง่ใดบ้าง แล้วนำมาเขียนประเด็นการศึกษาเอาไว้ชัดเจน เช่น รูปแบบในการสรรหาบุคลากร หรือวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมข้อคิดเห็นหรือประเด็นที่วิเคราะห์ได้จากเรื่องนั้นๆ

การตรวจสอบข้อมูล ในระหว่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้มาทั้งด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) (1) การตรวจสอบด้านความครบถ้วนของข้อมูล (data triangulation) เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลมาแล้ว จึงทำการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีความถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบจากแหล่งที่มาของข้อมูล ซึ่งได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลว่า หากเวลา สถานที่ และผู้ให้ข้อมูลต่างกัน ข้อมูลที่ได้จะเหมือนกันหรือไม่ (2) การตรวจสอบด้านความเป็นจริงของข้อมูล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูล โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกันอย่างหลากหลาย ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร และ (3) การตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมได้ มีความถูกต้องหรือไม่อย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยเน้นเนื้อหาที่อิง จากกรอบแนวคิดการวิจัยและสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างถูกต้อง และการวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุป คือ การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic analysis) เป็นการตีความหมายเพื่อสร้างข้อสรุปจากเหตุการณ์ที่ได้จากการ

สังเกต สัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสาร ด้วยการวิเคราะห์การจำแนกชนิดของข้อมูล (ทวิศักดิ์ นพเกษร, 2551; สุภางค์ จันทวานิช, 2551)

## ผลการวิจัย

ผลวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. ผลการวิจัย กระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้า พบว่าองค์กรที่มีเป้าหมายในการเป็นอันดับหนึ่งของโลก จะมองหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงหรือที่เรียกว่า Talent องค์กรจะออกแบบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สามารถจ้างบุคลากรที่เป็น Talent เข้าสู่องค์กร เน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้วยการมองหาสมรรถนะในตัวผู้สมัครที่เหมาะสมกับองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร และเลือกใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน

องค์กรที่มีเป้าหมายในการเป็นผู้นำระดับภูมิภาคอาเซียนจะค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับที่องค์กรยอมรับได้ทั้งในระดับกลางถึงระดับสูง เน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กร โดยเลือกใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน

ทั้งสององค์กรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกตามความต้องการทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจริง โดยระบุกลุ่มผู้สมัครเป้าหมายที่ทั้งสององค์กรต้องการสรรหาและคัดเลือก ว่าเป็นกลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือนักศึกษาจบใหม่ ซึ่งประเภทของกลุ่มเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับการออกแบบช่องทาง ในการประชาสัมพันธ์ การรับสมัครงานขององค์กร เช่น ถ้ากลุ่มผู้สมัครที่ต้องการคือนักศึกษาจบใหม่ ช่องทางการประชาสัมพันธ์ การรับสมัครงานคือการเข้าไปรับสมัครงานในสถาบัน การศึกษา และการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานทาง

เว็บไซต์สมัครงานต่างๆ สำหรับผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายที่เป็นมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว

ปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณ ที่องค์กรเตรียมไว้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความสัมพันธ์กับเครื่องมือที่องค์กรเตรียมไว้สำหรับการสรรหาคัดเลือก เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูลรับสมัครงาน หรือช่องทางในการสรรหาที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการจ้างสถาบันจัดหางาน การจ่ายเงินรางวัลให้บุคลากรที่แนะนำเพื่อนเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นต้น หรือแม้แต่กระบวนการเตรียมความพร้อมให้ผู้สัมภาษณ์ เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

1.2 กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม พบว่ากระบวนการสรรหา เป็นการค้นหากลุ่มผู้สมัครเป้าหมายด้วยการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานในหลายช่องทางตามความเหมาะสมของกลุ่มผู้สมัคร โดยช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการสรรหาผู้สมัครที่เป็นนักศึกษาจบใหม่คือ กิจกรรมการประชาสัมพันธ์และรับสมัครงานกับสถาบันการศึกษา และช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการรับสมัครผู้มีประสบการณ์คือเว็บไซต์รับสมัครงาน โดยก่อนที่จะทำการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานออกไป องค์กรต้องระบุจำนวนบุคลากรและตำแหน่งงานและกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจ้างให้ได้ก่อนว่าต้องการจ้างจำนวนเท่าใด ตำแหน่งอะไรเป็นนักศึกษาจบใหม่หรือผู้มีประสบการณ์และต้องการจ้างในช่วงเวลาใด

กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นขึ้น เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานเข้ามา โดยองค์กรกำหนดให้มีการคัดกรองผู้สมัครด้วยเครื่องมือ หลากหลาย เช่น แบบฟอร์มใบสมัครงาน ประวัติการทำงานและประวัติการศึกษา แบบทดสอบด้านเทคนิค แบบทดสอบภาษาอังกฤษ การสัมภาษณ์เบื้องต้นโดยเจ้าหน้าที่สรรหา หรือการส่งใบสมัครงานให้กับทางหัวหน้างาน เพื่อคัดกรอง และประเมินผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์ ทั้งการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าตัวต่อตัว การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมแบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์

โดยคณะกรรมการกึ่งโครงสร้าง โดยองค์กรกำหนดเกณฑ์ในการคัดกรอง เกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือก และมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้ทำหน้าสัมภาษณ์ เพื่อคัดกรองและประเมินผู้สมัครในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและสม่ำเสมอ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว การส่งคู่มือการสัมภาษณ์ให้ศึกษา การสอนเทคนิคการสัมภาษณ์จากหัวหน้างานหรือประธานคณะกรรมการสัมภาษณ์ การเข้าร่วมสังเกตการสัมภาษณ์ หรือการสัมภาษณ์จริง และเรียนรู้จากการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง หลังจากที่ยังคัดสรรใจคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสม องค์กรก็ดำเนินการว่าจ้างผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกและตรวจภูมิหลังของผู้สมัครก่อนเข้าเริ่มงาน

1.3 ผลผลิต คือ จำนวนบุคลากรที่สนใจสมัครงานกับองค์กร หลังจากที่ยังคัดสรรใจคัดเลือกผู้สมัครที่ผ่านการรับสมัครงานออกไปยังกลุ่มเป้าหมาย พบว่า มีผู้สมัครงานจำนวนมากที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับลักษณะงานที่องค์กรต้องการ

1.4 ผลลัพธ์ คือ คุณภาพของบุคลากรที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก และคุณภาพของกระบวนการ ซึ่งพบว่าบุคลากร ที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้สมรรถนะเป็นฐานหรือตำแหน่งงานเป็นฐาน สามารถว่าจ้างบุคลากรที่มีคุณภาพจำนวนมากกว่าบุคลากรที่ด้อยคุณภาพ โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของหัวหน้างานต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรใหม่ จำนวนบุคลากรใหม่ที่ไม่ผ่านทดลองงาน จำนวนบุคลากรใหม่ที่ไม่ลาออกหรือถูกให้ออกภายในระยะเวลา 1 ปี

ในด้านคุณภาพของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก พิจารณาจากความพึงพอใจของหัวหน้างานที่มีต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งโดยภาพรวมหัวหน้างานค่อนข้างพอใจ แต่อยากให้มีการปรับปรุงในเรื่องของระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหาที่ค่อนข้างยาวนาน ในเรื่องของค่าใช้จ่าย ทั้งสององค์กรยังใช้จ่ายอยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้



1.5 ผลกระทบของกระบวนการต่อองค์กร จำแนกเป็นผลกระทบด้านบวกและด้านลบต่อองค์กรพบว่า ด้านบวก องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ องค์กรได้บุคลากรที่เข้ากันได้ ในเชิงวัฒนธรรม และตำแหน่งงาน ส่วนด้านลบ คือ ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการคัดเลือกค่อนข้างยาวนาน สำหรับบางองค์กรที่มีการสัมภาษณ์ 3 รอบ ด้วยระเบียบวิธีของการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมหากผู้สัมภาษณ์ไม่เข้าใจอย่างแท้จริงก็อาจทำให้ไม่สามารถประเมินผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง และคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมอาจล้าสมัย และไม่สามารถวัดพฤติกรรมได้จริง การสัมภาษณ์ยังมี

ความเป็นอัตวิสัย และการที่ขาดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ชัดเจนก็อาจทำให้องค์กรได้บุคลากรที่ไม่ตรงตามที่ต้องการ และการที่มีกลุ่มผู้สมัครน้อยทำให้องค์กรไม่มีโอกาสเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด แต่ต้องเลือกคนที่พอจะทำงานได้

ตอนที่ 2. ผลการเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและตำแหน่งงานเป็นฐาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีทั้งความเหมือน และความต่างระหว่างกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งสองแบบ นำเสนอโดยตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ตารางเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างของกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและตำแหน่งงานเป็นฐาน

กระบวนการเชิงระบบ	รายการเปรียบเทียบ	ความเหมือน	ความต่าง
ปัจจัยนำเข้า	เป้าหมายขององค์กร	ให้ความสำคัญกับการส่งมอบบริการที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า	องค์กร ก ต้องการเป็นผู้นำระดับโลก องค์กร ข ต้องการเป็นผู้นำระดับภูมิภาค
	งบประมาณในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	-	องค์กร ก 40,000 บาทต่อคน องค์กร ข 30,000 บาทต่อคน
กระบวนการ	วิธีระบุจำนวนบุคลากรและตำแหน่งงานที่ต้องการจ้าง	รวบรวมความต้องการจ้างจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	องค์กร ก มีคนกลางในการรวบรวมความต้องการจ้างแล้วแล้วส่งต่อให้เจ้าหน้าที่สรรหา องค์กร ข เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากรเป็นผู้รวบรวมความต้องการจ้าง
	ช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์รับสมัครงาน	เว็บไซต์รับสมัครงานและการรับสมัครจากสถาบันการศึกษา	องค์กร ก ได้รับใบสมัครงานจากเว็บไซต์ในจำนวนที่มากกว่าองค์กร ข
	เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร	ใบสมัครงานการสัมภาษณ์	- องค์กร ก ใช้การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร โดยรูปแบบการสัมภาษณ์เน้นไปที่การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม - องค์กร ข ใช้การทดสอบทางด้านเทคนิคเพื่อคัดเลือคนักศึกษาจบใหม่ และใช้รูปแบบของการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยคณะกรรมการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร

ตารางที่ 1: ตารางเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างของกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและตำแหน่งงานเป็นฐาน (ต่อ)

กระบวนการเชิงระบบ	รายการเปรียบเทียบ	ความเหมือน	ความต่าง
	กระบวนการในการเตรียมความพร้อมให้ผู้สัมภาษณ์	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กร ก มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและสม่ำเสมอให้แก่ผู้ต้องทำหน้าที่สัมภาษณ์ และมีเกณฑ์กำหนดไว้สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการสัมภาษณ์รอบที่ 2 (การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม) จะต้องเป็นผู้ที่เข้ารับการอบรมการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม และได้รับรองจากผู้สอนว่าสามารถสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมได้ (Certified Behavior Event Interview) จึงจะมีคุณสมบัติเป็นกรรมการสัมภาษณ์รอบ 2</li> <li>- องค์กร ข กำหนดให้บุคลากรระดับผู้จัดการ ให้เข้าร่วมสังเกตการณ์สัมภาษณ์ก่อนอย่างน้อย 1 ครั้งก่อนที่จะทำหน้าที่เป็นกรรมการสัมภาษณ์</li> </ul>
	กระบวนการสัมภาษณ์	เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร ทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครทางโทรศัพท์เบื้องต้นเพื่อคัดกรองผู้สมัครก่อนส่งเข้าสู่กระบวนการขั้นตอนต่อไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กร ก แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 รอบ ได้แก่ รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาทักษะ ความสามารถ รอบที่ 2 สัมภาษณ์เพื่อค้นหาพฤติกรรมในอดีตที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการ และรอบที่ 3 เพื่อประเมินระดับทักษะ สมรรถนะ และความเหมาะสมเพื่อตัดสินใจว่าจะเลือกผู้สมัครรายนั้นหรือไม่ และควรบรรจุบุคคลนั้นในกลุ่มงานใด แต่ละรอบประกอบด้วยกรรมการสัมภาษณ์รอบละ 1 คน และกระบวนการสัมภาษณ์ 3 รอบใช้กับบุคลากรใหม่ทุกคนไม่แบ่งว่าเป็นนักศึกษาจบใหม่หรือผู้มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน</li> <li>- องค์กร ข แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 แบบตามประเภทของผู้สมัคร คือ การสัมภาษณ์นักศึกษาจบใหม่และผู้มีประสบการณ์ทำงาน โดยการสัมภาษณ์นักศึกษาจบใหม่ ใช้รูปแบบของคณะกรรมการสัมภาษณ์จำนวน 2 คน และเป็นการสัมภาษณ์ครั้งเดียว ในขณะที่การสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ มี สองรอบ ได้แก่ การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ในรอบแรกเพื่อค้นหาทักษะความสามารถเบื้องต้นของผู้สมัครงาน ผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ในรอบนี้คือ ผู้จัดการที่มีทักษะ ความรู้ในด้านนั้นจำนวน 1 คน และการสัมภาษณ์รอบที่สองเพื่อประเมินระดับของทักษะความสามารถที่มีว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับบุคลากรขององค์กรและเพื่อตัดสินใจว่าจ้าง</li> </ul>

**ตารางที่ 1:** ตารางเปรียบเทียบความเหมือนหรือความต่างของกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและตำแหน่งงานเป็นฐาน (ต่อ)

กระบวนการเชิงระบบ	รายการเปรียบเทียบ	ความเหมือน	ความต่าง
	กระบวนการและเกณฑ์ในการประเมินผู้สมัครงาน	-	องค์กร ก จัดบันทึกพฤติกรรมของผู้สัมภาษณ์ในเอกสารและประเมินตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน องค์กร ข คณะกรรมการปรึกษาหารือแล้วตัดสินใจร่วมกัน
ผลผลิต	จำนวนผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือก	-	องค์กร ก สามารถรับบุคลากรใหม่ในปี 2012 จำนวนทั้งสิ้น 122 คน และ 85 คนสำหรับองค์กร ข
ผลลัพธ์	คุณภาพของบุคลากรจากการสรรหาและคัดเลือก	โดยภาพรวมหัวหน้างานของทั้งสององค์กรพอใจคุณภาพของบุคลากรใหม่	องค์กร ข มีจำนวนบุคลากรที่ไม่ผ่านทดลองงานมากกว่าองค์กร ก
ผลกระทบ	ผลกระทบด้านบวกหรือด้านลบต่อองค์กร	-	องค์กร ก ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ แต่ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการค่อนข้างยาวนาน องค์กร ข ได้บุคลากรที่เข้ากับองค์กรได้ดีในแง่วัฒนธรรม แต่การคัดเลือกยังเป็นอัตวิสัย

### สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ก เป็นไปตามแนวคิดของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน ซึ่งมุ่งค้นหาพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครเพื่อทำนายผลการทำงานในอนาคต เครื่องมือสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร จึงเป็นการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม แบบมีโครงสร้าง โดยมีการกำหนดพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน และเตรียมความพร้อมให้กับผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์เพื่อประเมินอย่างมีแบบแผนและสม่ำเสมอ โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ข เป็นไปตามแนวคิด ของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน ซึ่งมุ่งค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะที่ตรงกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เครื่องมือสำคัญ ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเป็นการสัมภาษณ์

แบบกึ่งโครงสร้าง โดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ มีใบพรรณาดำเนินงานเป็นกรอบในการคัดเลือก มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินทักษะ และความรู้ไว้อย่างกว้างๆ มีการเตรียมความพร้อมให้ผู้สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการด้วยการเข้าสังเกตการณ์ และการแนะนำจากผู้มีประสบการณ์

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภายใต้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาพฤติกรรมในอดีต แต่กระบวนการที่สำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือก การดำเนินการกระบวนการอย่างมีระบบ และแบบแผน การสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ ที่ผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดี และมีการสัมภาษณ์มากกว่า 1 รอบ โดยคณะกรรมการหรือกรรมการก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubois et al. (2004: 104) แต่ยังคงพบอีกว่า ในการสัมภาษณ์นักศึกษาจบใหม่ ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน

จะมีการสัมภาษณ์เชิงสถานการณ์เพิ่มขึ้นมา เพื่อค้นหากระบวนการทางความคิดของผู้สมัคร นอกจากนี้ผู้วิจัยยังค้นพบว่า ภายใต้บริบทขององค์กร ก มีปัจจัยที่เอื้อให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยใช้สมรรถนะเป็นฐานประสบความสำเร็จ ได้แก่ นโยบายของบริษัท การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแนวคิดของการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม

ภายใต้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐานขององค์กร ข สอดคล้องกับแนวคิดของ Soderquist et al (2010: 325) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่ในบางครั้งก็มีคำถามในเชิงพฤติกรรม เพื่อค้นหาพฤติกรรมในอดีต ว่าผู้สมัครทำสิ่งนั้นมาจริงหรือไม่หรือไม่ได้มีเกณฑ์วัดพฤติกรรมอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบว่า ปัจจัยที่เอื้อให้องค์กร ข ประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน คือผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์

เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการทำงานนั้นๆ มาก่อน ทำให้สามารถถามคำถามเพื่อประเมินว่าผู้สมัครมีทักษะในด้านนั้นมากน้อยเพียงใด และการใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ แบบคณะกรรมการสัมภาษณ์ ทำให้การสัมภาษณ์ครอบคลุมประเด็นที่หลากหลาย และการที่คณะกรรมการสัมภาษณ์ต้องอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนที่จะตัดสินใจเลือกผู้สมัคร รวมทั้งยังเห็นข้อต้องเป็นเอกฉันท์ จึงทำให้สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับได้จริง

กล่าวได้ว่าภายใต้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานและใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน อาศัยเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรมากกว่า 1 อย่าง และการที่ทั้งสององค์กรประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อาจเป็นเพราะมีบริบทขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นการที่องค์กรอื่นๆ จะเลือกใช้แนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแบบใด ขอให้พิจารณาจากความเหมาะสมของบริบทขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ

## บรรณานุกรม

- ชูชัย สมิติไกร.(2552) *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทวีศักดิ์ นพเพชร. (2551). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครราชสีมา: โชคเจริญมาร์เก็ตติ้ง จำกัด.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, J.K., & Kemp, L.K. (2004). *Competency based: Human Resources Management*. Palo Alto California: Davis Black Publishing.
- Lawler III, E.E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 1(15), 3-5.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mitrani, A., Dalziel,M.M., & Fitt D. (1992). *Competency Based Human Resource Management: value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*. London: Kogan Page
- Spencer, L.M., Jr., & Spencer, S.M. (1993). *Competency at work*. New York: John Wiley & Sons.

- Soderquist, K.E., Papalexandris A., Ioannou, G. & Prastacos G. (2010). From task-based to competency-based : A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personal Review*, 3(39), 325-346.
- Uliana, E., Macey, J. & Grant, P. (2005). Towards reporting human capital, *Meditari Accountancy Research*, 2(13), 167-188.
- Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency Based Recruitment and Selection A practical Guide*. Chichester: John Wiley & Sons



**Supawadee Sriyoha** received her Bachelor Degree of Art in Political Science, major Government from Chulalongkorn University in 2004. Now, she is studying MBA major Strategic Human Resource Management and Organization Development at Panyapiwat Institute of Management. She has experience in human resource field more than 5 years. And her current work is recruiting lead in Information Technology Company.