

งานวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคล
ของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ยุทธนา สุจริต
บุคลากรชำนาญการ

กลุ่มงานบริหารงานบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
กันยายน 2556

คำนำ

การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดรูปแบบและหาแนวทางในการสรรหาบุคลากร เพื่อเพิ่มจำนวนผู้สมัครที่มีคุณวุฒิและสมรรถนะตรงตามตำแหน่งงานจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานกับสถาบัน ซึ่งปัจจุบันจำนวนผู้สมัครสอบแข่งขันบางตำแหน่งมีจำนวนลดลง บางครั้งต้องขยายเวลารับสมัคร ซึ่งทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกใช้เวลาดำเนินการมากขึ้น ส่งผลกระทบกับหน่วยงานภายในสถาบันที่จะรับคนเข้าทำงานต้องล่าช้าไป

ทั้งนี้ งานวิเคราะห์เล่มนี้จะทำในระยะเวลาที่จำกัด ก็หวังว่าจะได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดรูปแบบและแนวทางในการสรรหาบุคลากรของสถาบันต่อไป

ยุทธนา สุจริต
กองบริหารทรัพยากรบุคคล
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
กันยายน 2556

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	
2.1.1 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล	5
2.1.2 หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	7
2.1.3 หน้าที่ของกลุ่มงานบริหารงานบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	
2.2.1 การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	11
2.2.2 หลักการสรรหาบุคลากร	12
2.2.3 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร	13
2.2.4 ความแตกต่างที่สำคัญของการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และ การคัดเลือก	14
2.2.5 วิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	14
2.3 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	17
2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.3.2 เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	18

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3	วิธีดำเนินการการวิเคราะห์	
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.3	วิธีการรวบรวมข้อมูล	19
3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล	19
3.5	กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์	20
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ส่วนที่ 1	ข้อมูลทั่วไปของผู้สมัครประเภทพนักงานสถาบันสายสนับสนุน	21
ส่วนที่ 2	การวิเคราะห์ข้อมูล สัดส่วนของผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามเพศ อายุ เกรดเฉลี่ย สถาบันที่สำเร็จการศึกษา ตำแหน่งที่สมัคร และวุฒิการศึกษา	27
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1	สรุปผลการวิเคราะห์	30
5.2	อภิปรายผลการวิเคราะห์	31
5.3	ข้อเสนอแนะ	33
บรรณานุกรม		35
ภาคผนวก		
	ภาคผนวก ก ประกาศ / ระเบียบ / ข้อบังคับ	

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามเพศ	21
1.2	จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามช่วงอายุ	22
1.3	จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามวุฒิการศึกษา	23
1.4	จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามสถาบันที่สำเร็จการศึกษา	24
1.5	จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามช่วงเกรดเฉลี่ย	25
1.6	จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามภูมิลำเนา	25
1.7	จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามตำแหน่งที่สมัคร	26
2.1	การวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างช่วงอายุกับเพศของผู้สมัคร	27
2.2	การวิเคราะห์ข้อมูลวุฒิศึกษากับช่วงอายุของผู้สมัคร	28
2.3	การวิเคราะห์ข้อมูลตำแหน่งที่สมัครกับวุฒิการศึกษาของผู้สมัคร	30
2.4	การวิเคราะห์ข้อมูลช่วงอายุกับสถาบันที่สำเร็จการศึกษา	32
2.5	การวิเคราะห์ข้อมูลช่วงอายุกับภูมิลำเนาของผู้สมัคร	33
2.6	การวิเคราะห์ข้อมูลสถาบันที่สำเร็จการศึกษากับเกรดเฉลี่ยของผู้สมัคร	34

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐและเอกชน จะต้องอาศัยปัจจัยซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรอย่างน้อย 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกว่า 4M's (Man Money Material and Management) ตามแนวคิดของรัฐบาลบริหารจัดการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ให้มีความสำคัญกับทรัพยากรด้านบุคคลมากกว่าทรัพยากรด้านอื่น ๆ ซึ่ง “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะมีชีวิต จิตใจ มีสติปัญญา มีอารมณ์และความรู้สึก สามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางความคิดและการกระทำได้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายต้องใช้ความสามารถของทรัพยากรบุคคล ทุกระดับ และทุกคน นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการในการบริหาร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ ก่อเกิด การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน และการจัดระบบบำเหน็จบำนาญ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งการจัดให้บุคลากรที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ซึ่งรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับสังคมยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิธีการหนึ่งที่องค์กรสมัยใหม่ได้เตรียมวางแผนการบริหารจัดการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร ดังนั้น การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment) หมายถึง ขั้นตอนการเสาะหาและดึงดูดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน และงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรให้มาสมัครเข้าทำงานกับองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การพิจารณาคัดเลือกเข้ามาเป็นบุคลากรขององค์กรตามจำนวนที่กำหนดไว้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม การสรรหาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะคัดเลือกได้บุคคลที่มีคุณภาพดีเข้ามาทำงาน และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) คือ กิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการสรรหาผู้สมัครงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับ โดยมีวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ การตรวจร่างกาย การทดลองงาน เป็นต้น เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ โดยการประเมินเปรียบเทียบผู้สมัครงานแต่ละคนกับหลักเกณฑ์ขององค์กรในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทิศนคติ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและวัฒนธรรมขององค์กร การคัดเลือกอย่างมีหลักเกณฑ์ และใช้วิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานและสามารถนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรด้วย

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถปัจจัยอื่น ๆ ก็จะมาตาม โดยทั่วไปแล้วองค์กรต่าง ๆ จะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าในปีต่อ ๆ ไปจะมีความต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการขยายหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ในฐานะที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (National Institute of Development Administration) เป็นสถาบันการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2509 เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งเดียวในประเทศไทยที่ทำการสอนเฉพาะระดับมหาบัณฑิต (ปริญญาโท) และดุษฎีบัณฑิต (ปริญญาเอก) โดยเน้นหนักในสาขาวิชาทางด้านการบริหารการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในด้านการวิจัย ด้านการฝึกอบรม และให้บริการทางวิชาการด้านอื่น ๆ แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และประชาชนทั่วไป และมีระบบการบริหารงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นระบบราชการ โดยแบ่งการบริหารบุคคลออกเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุน บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานสถาบัน ซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ พนักงานสถาบัน และลูกจ้างชั่วคราว ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่มีใช้ตำแหน่งอาจารย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นสถาบันชั้นนำแห่งชาติที่สร้างผู้นำและองค์ความรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล โดยได้จัดทำยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนสถาบันเพื่อเข้าสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในระดับสากล ซึ่งยุทธศาสตร์หนึ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกองบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ยุทธศาสตร์การสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรทุกประเภทให้มีขีดความสามารถสูงสามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสรรหาคัดเลือก เนื่องจากการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญจะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คนดี เข้ามาทำงานกับสถาบัน และในอดีตการสรรหาคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันจะได้รับความสนใจจากบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้จากผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง หรือเลขานุการคณะ/สำนัก ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยดังกล่าว แต่ปัจจุบันผู้ที่สนใจมาสมัครงานกับสถาบัน มีแนวโน้มที่จะลดลงและไม่ได้รับความสนใจจากผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ดังนั้น จากสภาพการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ผู้จัดทำ จึงได้รวบรวมข้อมูลการรับสมัครงานจากใบสมัครงานของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ ภูมิลำเนา วุฒิการศึกษา เกรตเฉลี่ย สถาบันการศึกษา ตลอดจนตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร โดยจะได้นำผลการวิเคราะห์มาดำเนินการกำหนดแนวทางหรือรูปแบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและศักยภาพเหมาะสมกับภารกิจของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดรูปแบบและหาแนวทาง ในการสรรหาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สมัครที่มีคุณวุฒิและสมรรถนะตรงตามตำแหน่งงานจากสถาบันการศึกษาต่างๆ เข้ามาทำงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษา เรื่อง งานวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้จัดทำได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ข้อมูลจากใบสมัครสอบแข่งขันบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ปี 2552 ถึง ปี 2554 ประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) ช่วงอายุ
- 3) วุฒิการศึกษา
- 4) สถาบันที่สำเร็จการศึกษา
- 5) เกรดเฉลี่ย
- 6) ตำแหน่งที่สมัคร

เพื่อวิเคราะห์หาประเด็นข้อสังเกตในการสมัครเข้าทำงานในสถาบันจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครดังกล่าว ผู้การนำเสนอแนวทางการปรับปรุงการสรรหาผู้สมัครให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้สถาบันมีโอกาสที่จะได้บุคคลที่มีคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาเข้ามาทำงานกับสถาบันเพิ่มมากขึ้น

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา

สถาบัน หมายถึง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พนักงานสถาบันสายสนับสนุน หมายถึง บุคคลซึ่งสถาบันได้บรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตามข้อบังคับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของพนักงานสถาบัน พ.ศ. 2553 ที่ไม่ใช่ตำแหน่งอาจารย์

ข้อมูล(Data)หมายถึงข้อเท็จจริงหรือข้อมูลดิบ ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผลจึงยังไม่มี ความหมายในการนำไปใช้งาน

สารสนเทศ(Information)หมายถึงข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้วที่มีความหมายและมีคุณค่าสำหรับผู้ใช้

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาในครั้งนี้คาดว่าจะประโยชน์ ในการเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดรูปแบบและหาแนวทางในการสรรหาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะตรงตามตำแหน่งงานจากสถาบันการศึกษาต่างๆ เข้ามาทำงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทที่ 2

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

การศึกษาเรื่อง งานวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด และเอกสารงานวิจัยเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ครอบคลุม และชัดเจนขึ้นประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- 2.3 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1.1 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลักการบริหารองค์กรที่สำคัญซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานเบื้องต้นในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรคือหลักการ 4 M's ที่ต้องให้ความสำคัญโดยเริ่มจาก คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหารงาน (Management) เพราะองค์กรต้องประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญเบื้องต้นคือ “คน” ที่จะเป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินการขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามที่สำคัญเริ่มจากการหาคนมาทำงานได้ การเตรียมคนให้สามารถทำงานได้ การรักษาคนให้อยู่ทำงานกับองค์กร และการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ จะเห็นได้ว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญจะทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถทำให้องค์กรมี ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกจึงเป็น กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน จนมีการเรียกรวมเป็นเสมือนขั้นตอนเดียวกันแต่มีรายละเอียดย่อย แตกต่างกันเมื่อกล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรบุคคล (Recruitment) จะเป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรที่ใช้ เพื่อชักจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญเพราะยังมีผู้มาสมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการ คัดเลือกได้มาก นอกจากนี้ การสรรหา (Recruitment) ยังเกี่ยวพันกับการสรรหากำลังคนที่เป็นไปตาม แผนงานกำลังคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ การสรรหาจากสำนักจัดหางาน สถาบันการศึกษา และบริการเครือข่ายสังคม (Social Network Service) ส่วนการคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคลากรที่สามารถ ทำงานได้ประสบความสำเร็จดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อ การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยกระบวนการที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร สำหรับงานหนึ่งงานใด ซึ่ง กระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อคัดคนที่ไม่มีความรู้คุณสมบัติที่ขัดแย้งตาม ความต้องการของตำแหน่งงานออกไป

ขั้นต่อไปก็คือการคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน และเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนซึ่งจะทำให้สามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน การดำเนินการทั้งการสรรหาและคัดเลือกจะต้องปราศจากการเลือกปฏิบัติ การสรรหา (Recruitment) จะเป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการขององค์กร โดยเป็นการแสวงหาบุคคลที่องค์กรคาดว่าจะมีคุณสมบัติตรงตามต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้ได้จำนวนที่เหมาะสมตามนโยบายและตามที่ต้องการเห็นว่ามีความเหมาะสมสำหรับให้องค์กรได้พิจารณาเลือกในกระบวนการคัดเลือก (Selection) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุดเข้ามาสู่องค์กร ทั้งนี้ ส่วนใหญ่จะเรียกกระบวนการทั้งสองรวมเข้าด้วยกันว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกซึ่งเป็นกระบวนการหลักสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกับความอยู่รอดขององค์กร เพราะหากกระบวนการสรรหาคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเติบโต มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งบุคคลดังกล่าวก็จะกลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ถ้ามองในมุมด้านบัญชีและการเงินจะเป็นเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามหาศาลต่อองค์กร แต่ในทางตรงข้ามหากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทำให้ได้ผู้ที่ขาดความรู้ความสามารถไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้คุ้มค่าการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล ก็เปรียบเสมือนต้นทุนที่องค์กรจะต้องจ่ายและหากจะลดต้นทุนเหล่านี้จะต้องมีความเสี่ยงทั้งทางด้านการเงินที่จะต้องจ่าย และเสี่ยงต่อการฟ้องร้องทางกฎหมาย ส่งผลเสียต่อองค์กรแทนที่จะใช้เวลาไปกับเงินไปกับการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร กลับจะต้องเสียให้กับสิ่งที่ไม่จำเป็น และผลเสียดังกล่าวจะไม่มีทางเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ถ้าองค์กรมีระบบการสรรหาคัดเลือกที่ดี มีประสิทธิภาพ

ในอดีตการบริหารงานบุคคล มีวัตถุประสงค์ที่แคบและเฉพาะเจาะจง โดยจะพิจารณาที่งานประจำของฝ่ายบุคคล (Personnel Department) โดยที่หน่วยงานด้านบุคลากรจะมีหน้าที่จัดหาและธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์กรเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรเท่านั้น ปัจจุบันงานทรัพยากรบุคคลได้รับความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้

1) สังคม งานทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม หน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม ท้ายที่สุดงานทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องออกจากองค์กรเมื่อครบเกษียณอายุ ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กร

2) องค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องพันกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์กรว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา

3) บุคลากร บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงานก็คือเพื่อให้เขาและครอบครัว สามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม การจัดการทรัพยากรบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร

2.1.2 หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

ตามปกติเราสามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลออกเป็น 2 ระดับดังต่อไปนี้

1) **หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร** เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์กร โดยเราสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรบุคคลที่มีต่อองค์กรออกเป็นลักษณะ ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดนโยบาย เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร

(2) ให้คำแนะนำ งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรนับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงานดูแลเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร

(3) ให้บริการ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (Line)

(4) ควบคุม การควบคุมกำลังคน (Man Power Control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงานทรัพยากรบุคคล จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

2) **หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร** ทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกของทุกคนขององค์กร สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

(1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล ปกติหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(2) การจ้างงาน ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร ตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดีและจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

(3) การจัดการด้านตำแหน่งงาน ต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร

(4) การฝึกอบรมและการพัฒนา ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน ดังแนวความคิดของ “องค์กรเรียนรู้” ที่องค์กรต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้และพัฒนาการของสมาชิกภายหลังจากการจัดการฝึกอบรม หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านไบนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

(5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

(6) การบำรุงรักษา หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องบำรุงรักษาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ ความผูกพัน ตลอดจนความจงรักภักดี ที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

(7) ระเบียบวินัย หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ระเบียบ และ ข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด

(8) บุคลากรสัมพันธ์ โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร บุคลากร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1.3 หน้าที่ของกลุ่มงานบริหารงานบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิต – พัฒนบริหารศาสตร์

กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดสำนักงาน อธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยเป็นหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ปัจจุบัน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 8 กลุ่มงาน ดังนี้

- 1) กลุ่มงานแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล
- 2) กลุ่มงานบริหารงานบุคคล
- 3) กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4) กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) กลุ่มงานสวัสดิการและบุคลากรสัมพันธ์
- 6) กลุ่มงานวิจัยและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) กลุ่มงานทะเบียนประวัติและค่าตอบแทน
- 8) กลุ่มงานบริหารและธุรการ

โดยมีบุคลากรในสังกัดทั้งสิ้น 27 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 6 คน พนักงาน สถาบัน จำนวน 19 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 1 คน

จากการดำเนินงานตามโครงสร้างปัจจุบันเป็นระยะเวลากว่า 2 ปีเศษพบว่า โครงสร้างดังกล่าวเป็นการสร้างความชำนาญในงานเฉพาะด้าน เนื่องจากการแบ่งย่อยของกลุ่มงาน และบางกลุ่มงานมี ภาระงานที่หลากหลายและเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ประกอบกับคณะรัฐมนตรีและสถาบันได้ปรับระบบบริหาร งานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานสถาบันใหม่ ทำให้ขั้นตอนและ กระบวนการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน อีกทั้งสถาบันมีบุคลากรและหน่วยงาน เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะพนักงานสถาบัน พนักงานคณะนิติศาสตร์ พนักงานของคณะกรรมการการท่องเที่ยว พนักงานคณะนิติศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ รวมทั้งสถาบันจะจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ ขึ้นซึ่ง บุคลากรมีความหลากหลายประเภท และเพื่อให้การบริหารงานบุคคลของสถาบันสามารถที่จะสนองตอบต่อ ยุทธศาสตร์ 15 ปี ของสถาบัน โดยเฉพาะ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสรรหา/คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มให้มีขีดความสามารถสูง (Talent People) สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารงานต่างๆ ของสถาบัน ให้เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจ ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การรักษาความเป็นเลิศทางวิชาการด้านหลักสูตร งานวิจัย และการบริการ วิชาการฯ

ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะสอดคล้องตามปรัชญาของสถาบันที่ยึดตามแนวทางของมรรคแปด ซึ่งหมายถึงหลักธรรมที่สำคัญของพระพุทธศาสนาที่ใช้เป็นแนวทางไปสู่การพ้นทุกข์ด้วยการใช้ปัญญา คือ “สร้างปัญญา เพื่อการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้บุคลากรยึดถือสำหรับการปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ต้องการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนอง สนับสนุนและเป็นไปในแนวทางเดียวกับยุทธศาสตร์การ พัฒนาระยะยาวของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ในระดับ บุคคล บุคลากรของสถาบันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการ ทำงาน มีความรับผิดชอบต่อสถาบันและสังคม ในดับสถาบันคือ สถาบันมีขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ มีการติดตามและประเมินผลผลิตและผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ งานบริหารงานบุคคล คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสรรหา/คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มให้มีขีด ความสามารถสูง (Talent People) สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งเป็น ภาระงานของกลุ่มงานบริหารงานบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของสถาบัน ดังนั้น กองบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดทำขอบเขตและภาระงานตามโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการ โดยมอบหมายให้กลุ่มงานบริหารงานบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสถาบัน ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และ บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับการจัด ระบบงาน และโครงสร้างส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบราชการ นโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย 3 งานหลัก ดังนี้

1) งานบริหารอัตรากำลัง รับผิดชอบ

- (1) งานเปลี่ยนประเภทตำแหน่ง เปลี่ยนชื่อตำแหน่ง และเปลี่ยนระดับตำแหน่ง
- (2) งานปรับวุฒิ
- (3) งานย้ายและตัดโอนตำแหน่งและอัตรารายเดือน
- (4) งานปรับระดับขั้น
- (5) งานต่อเวลาราชการ งานขอยุบเลิกอัตรากำลัง งานขอยืมตัว
- (6) งานลาออกจากราชการ และ Exit Interviews

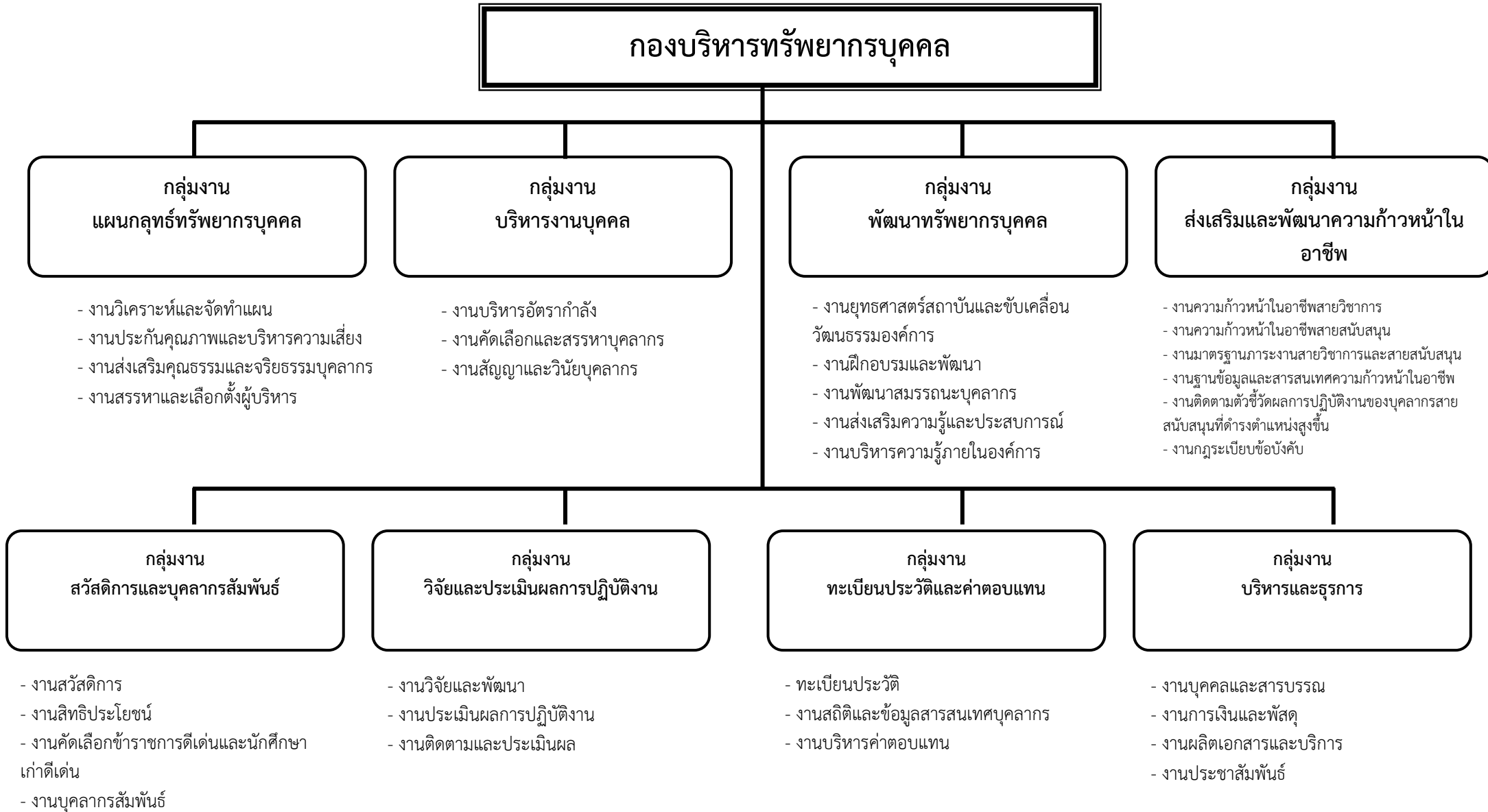
2) งานคัดเลือกและสรรหาบุคลากร รับผิดชอบ

- (1) งานคัดเลือก สรรหา และสอบแข่งขัน
- (2) งานรับโอน/ ให้โอน บรรจุและแต่งตั้ง
- (4) งานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และรวบรวมมติ กบค.
- (6) งานคัดเลือกและสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า
- (7) งานประเมินค่างานกรณีตำแหน่งว่าง

3) งานสัญญาและวินัยบุคลากร รับผิดชอบ

- (1) งานสัญญาจ้างลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานสถาบัน
- (2) งานสัญญาขอใช้ทุนการศึกษา (กรณีบรรจุบุคลากรที่ต้องขอใช้ทุน)
- (3) งานเลขานุการคณะกรรมการสอบสวนวินัยบุคลากร

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลในทุกองค์กร โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร

2.2.1 การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากรจะต้องทำการกำหนดนโยบายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถครบถ้วนตามที่งานนั้นต้องการ ให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรในปริมาณที่พอเหมาะ โดยปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีดังต่อไปนี้

1) **ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน** ปกติผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กรจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับจากการจ้างงาน ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการตัดสินใจโดยยึดถือหลักการที่ว่า การที่องค์กรจะตัดสินใจจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ใด บุคคลนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์กรได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและความพยายามที่องค์กรใส่ลงไปในการบวนการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาบุคคลนั้น

2) **แหล่งที่มาของบุคลากร** ผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กร

3) **ความยุติธรรม** ผู้มีหน้าที่ในงานด้านบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมงานกับองค์กร แต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย นอกจากความยุติธรรมในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร เช่น กฎหมาย และกฎข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรรหาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่น เป็นธรรม และมีอุปสรรคน้อยที่สุด

4) **การเมืองภายในองค์กร** เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

5) **มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน** โดยการกำหนดมาตรฐาน อาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความถนัด อายุ เพศ เป็นต้น

2.2.2 หลักการสรรหาบุคลากร

หลักการสรรหา คือ การหาคนดี มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยวิธีที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดและได้มาตรฐาน ซึ่งโดยทั่วไปจะดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของ 2 ระบบ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528: 347) ได้แก่

1) **ระบบคุณธรรม (Merit System)** เป็นระบบที่นิยมใช้แพร่หลายในการบริหารงานบุคคลในประเทศต่างๆ และเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด วัตถุประสงค์สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือ ต้องการขจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ออกไป กับต้องการให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงานซึ่งวางตัวเป็นกลางในทางการเมือง วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยการสอบแข่งขัน จากบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มี 4 ประการ คือ

ประการที่ 1 หลักความสามารถ (Competence) ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้นจะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมาได้ แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือก เพื่อเลือกเฟ้นเอาผู้ที่มีความสามารถที่สุดเข้าปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งก็จะต้องยึดหลักยุติธรรมเช่นเดียวกันนี้ด้วย

ประการที่ 2 หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้มาสมัครและสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกได้โดยไม่การจำกัด เพศ ศาสนา ฐานะ ฯลฯ ไม่มีการเลือกปฏิบัติเฉพาะ บุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ย่อมมีสิทธิและโอกาสเท่ากัน (open to all)

ประการที่ 3 หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of Tenure) เป็นหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้ต้องถูกออกจากงานโดยปราศจากเหตุผลอันสมควร หรือด้วยเหตุผลทางการเมือง เป็นการป้องกันมิให้ถูกกลั่นแกล้ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีที่สุด

ประการที่ 4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักการข้อนี้ มีลักษณะที่มุ่งเน้นข้าราชการมากกว่าวงการธุรกิจ โดยหมายถึงการป้องกันมิให้อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซง ในการดำเนินงานของข้าราชการประจำและป้องกันมิให้ข้าราชการประจำใช้อำนาจหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ในทางการเมืองด้วย วัตถุประสงค์ที่แท้จริง คือ ต้องการแยกการเมืองออกจากงานประจำ ไม่ต้องการให้นักการเมืองก้าวกาย หรือรังแกข้าราชการประจำ นอกจากนั้นยังไม่ต้องการให้ข้าราชการประจำถูผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เพื่อให้เกิดความมั่นคงและมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่

2) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่มีลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม มีลักษณะที่สำคัญก็คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคคลมิได้คำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ แต่ใช้ความเชื่อถือไว้วางใจ ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก การบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอนกระทำตามความพึงพอใจของผู้มีอำนาจ ไม่มีหลักเกณฑ์ระเบียบแบบแผนที่แน่ชัด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานจะเห็นได้ว่าระบบคุณธรรมนั้นมีหลักที่ดี ยุติธรรม เอื้อต่อการบริหารงานบุคคลให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นหลักประกันให้กับหน่วยงานว่า จะได้คนที่มีรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ และเป็นหลักประกันต่อบุคคลผู้ทำงานว่าจะมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระบบอุปถัมภ์จะมีความหมายต่างๆ ไปในทางที่ไม่ค่อยดีนัก ก็ยังมีการบริหารงานบุคคลบางหน่วยงานยังคงใช้ระบบนี้อยู่ เพราะบางตำแหน่งงานไม่สามารถบรรจุบุคคลตามระบบคุณธรรมได้ ดังเช่นตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจสูงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ด้านบัญชี หรือตำแหน่งที่หาบุคคลมาทำงานได้ยาก ดังนั้นระบบอุปถัมภ์จึงมิได้เลวร้ายไปเสียทุกอย่าง ถ้าหากนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์โดยการเสริมสร้างกับระบบคุณธรรม ก็จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.3 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรสามารถพิจารณาได้จาก 2 แหล่ง ดังต่อไปนี้

1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี

- (1) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- (2) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ข้อเสีย

- (1) ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ
- (2) ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร เนื่องจากความจำกัดของจำนวนสมาชิกภายในองค์กร
- (3) ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

ข้อดี

- (1) สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมในการดำเนินงาน
- (2) สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่
- (3) แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ

ข้อเสีย

- (1) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร เนื่องจากผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษา วางแผน และพยายามเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การโฆษณา การประกาศรับสมัคร ซึ่งต้องเสียทั้งค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน
- (2) มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะในตำแหน่งบริหาร เนื่องจากบุคคลทุกคนต่างก็ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต
- (3) ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมขององค์กรอาจมีความขัดแย้งทางความคิด บุคลิกภาพ ทัศนคติ

2.2.4 ความแตกต่างที่สำคัญของการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก

- 1) การสอบแข่งขัน เป็นการสอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งใช้ในกรณีที่จะบรรจุคนใหม่ก็ได้ หรือใช้ในกรณีจะมีการเลื่อนตำแหน่งก็ได้ ส่วนการสอบคัดเลือกใช้ในกรณีที่มีการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น
- 2) การสอบแข่งขัน เป็นการสอบเพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานเรียงตามลำดับที่สอบได้ ส่วนการสอบคัดเลือกเป็นการสอบเพื่อแต่งตั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งที่สอบได้ตามความเหมาะสม ไม่ถือลำดับที่สอบได้เป็นสำคัญ ถือเพียงแต่ได้หรือตกเท่านั้น องค์ประกอบที่จะใช้พิจารณาความเหมาะสม ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ ทัศนคติ และแรงจูงใจ
- 3) การสอบแข่งขันรับสมัครจากบุคคลทั่วไป เป็นการสอบคัดเลือกรับสมัครสอบจากบุคลากรของสถาบัน ไม่รับสมัครบุคคลทั่วไป
- 4) การคัดเลือกเป็นวิธีการคัดเลือกตัวบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเช่นเดียวกับการสอบแข่งขัน และการสอบคัดเลือกแต่มีข้อแตกต่างจากการสอบแข่งขัน และการสอบคัดเลือกตรงที่ไม่มีการสอบข้อเขียนแต่ใช้วิธีการประเมินบุคคล หรือวิธีอื่นใดตามที่เห็นสมควร

2.2.5 วิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานสถาบันสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การสรรหาบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการในการเสาะแสวงหาบุคคลตลอดจนการเลือกสรรบุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการสรรหานี้มีความสำคัญในทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรเอกชนและสำหรับองค์กรของรัฐนั้นยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เพราะราชการเป็นกิจการที่สำคัญ และเป็นภารกิจต่อเนื่องที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หากการสรรหานั้นได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่ประชาชนผู้ใช้บริการและประเทศชาติเป็นส่วนรวม

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นไปตามประกาศสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสอบแข่งขันและคัดเลือกพนักงานสถาบันสายสนับสนุน พ.ศ. 2553 โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ 14 แห่งข้อบังคับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของพนักงานสถาบัน พ.ศ. 2553 ความว่า “ข้อ 14 การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งพนักงานสถาบันตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งสายสนับสนุนทั้งในกรณีปกติและกรณีผู้มีประสบการณ์ ตลอดจนการดำเนินการจัดสอบแข่งขัน คัดเลือก หรือสอบคัดเลือก การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขัน คัดเลือก หรือสอบคัดเลือก การยกเลิกบัญชีการรายงานตัวเข้าปฏิบัติงาน อัตราค่าธรรมเนียมในการสมัครสอบ เงินสมนาคุณกรรมการสอบ หรือเงินอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสอบแข่งขัน คัดเลือก หรือสอบคัดเลือก ให้เป็นไปตามประกาศสถาบัน” และมติคณะกรรมการบริหารงานบุคคลสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการประชุม ครั้งที่ 2/2553 เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2553 สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) วิธีการบรรจุและแต่งตั้งพนักงานสายสนับสนุนในกรณีต่อไปนี้

ให้ใช้วิธีการคัดเลือก

- (1) ตำแหน่งที่เป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน
- (2) ผู้มีประสบการณ์ ผู้มีความรู้ความสามารถ หรือผู้มีความชำนาญงานสูง ในตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง
- (3) ผู้ที่เคยเป็นพนักงานสถาบันสายสนับสนุน หรือข้าราชการของสถาบัน
- (4) การคัดเลือกผู้สอบแข่งขันได้จากบัญชีผู้สอบแข่งขัน
- (5) ผู้ที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของสถาบันที่หน่วยงานพิจารณาว่ามีผลการปฏิบัติงานดีเด่น
- (6) กรณีอื่นที่หน่วยงานเห็นว่ามีเหตุผลและความจำเป็นให้เสนอขออนุมัติจากอธิการบดี

2) วิธีสอบแข่งขัน

- (1) ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการสอบแข่งขัน
- (2) ให้คณะกรรมการสอบแข่งขันกำหนดรายละเอียดของรายวิชา วิธีการสอบแข่งขัน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง กำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบที่เกี่ยวกับการสอบ
- (3) ให้คณะกรรมการสอบแข่งขันออกประกาศรับสมัคร
- (4) ให้คณะกรรมการสอบแข่งขันประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสอบแข่งขัน ก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 7 วัน
- (5) หลักสูตรที่ใช้ในการสอบแข่งขันจะมีการทดสอบความรู้และความเหมาะสมด้านต่าง ๆ
- (6) คะแนนและสัดส่วนของคะแนนในแต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และได้คะแนนรวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และได้คะแนนรวมสูงสุดเป็นผู้สอบแข่งขันได้

(7) เมื่อสอบแข่งขันเสร็จแล้ว ให้คณะกรรมการสอบแข่งขันรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อขออนุมัติประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และเรียกตัวผู้สอบแข่งขันได้

(8) บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้ใช้ได้ไม่เกิน 1 ปี นับตั้งแต่วันขึ้นบัญชี

3) วิธีการคัดเลือก

(1) ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก

(2) ให้คณะกรรมการคัดเลือกกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ หรือทดสอบปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งจากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความรู้ความสามารถพิเศษ อุปนิสัยและทัศนคติ เชวชนปัญหาและไหวพริบ และบุคลิกลักษณะ เป็นต้น

(3) ให้คณะกรรมการคัดเลือกออกประกาศรับสมัครคัดเลือก

(4) ให้คณะกรรมการคัดเลือก ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก ก่อนวันสอบไม่น้อยกว่า 7 วัน

(5) ผู้ได้รับการคัดเลือกต้องเป็นผู้ที่ได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

(6) เมื่อคัดเลือกเสร็จแล้ว ให้คณะกรรมการคัดเลือกรายงานผลต่ออธิการบดีเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาอนุมัติประกาศขึ้นบัญชีผู้ผ่านการคัดเลือกและเรียกตัวผู้ได้รับการคัดเลือก

4) การบรรจุแต่งตั้ง การรายงานตัวและการปฏิบัติงาน

1) การบรรจุบุคคลเป็นพนักงานสถาบัน โดยวิธีการสอบแข่งขันหรือวิธีการคัดเลือก ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ตามลำดับที่ในบัญชี หรือจากผู้ได้รับการคัดเลือกแล้วแต่กรณี

2) ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือกเป็นพนักงานสถาบันต้องมารายงานตัวภายใน 10 วัน นับจากวันประกาศผลหรือนับแต่วันที่หนังสือให้มารายงานตัว

3) สถาบันจะดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติ คุณสมบัติและการรับรองอื่น ๆ ของพนักงานสถาบัน ตามที่แสดงไว้ในใบสมัคร

4) ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นพนักงานสถาบันจะต้องจัดทำสัญญาจ้างตามแบบที่สถาบันกำหนด โดยมีอายุการจ้างและหลักประกันตามข้อบังคับสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของพนักงานสถาบัน พ.ศ. 2553

2.3 งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ (Human Resource Management in the Era of Globalization) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ผู้ที่ทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นนักกลยุทธ์ที่มีความรอบรู้และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารขององค์กร รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบข้อมูลความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจทางการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อแผนงานและยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

ปณมนัส ทรัพย์เกรียงเดช (2553) การวิเคราะห์กระบวนการและวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานไปรษณีย์เขต 5 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้ามีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรม แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดยังพบว่ามีพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ ยังมีความคิดเห็นว่ายังมีการพิจารณาจากความใกล้ชิดส่วนตัวของผู้บริหารค่อนข้างมาก รวมทั้งเป็นการตอบแทนน้ำใจที่ได้ร่วมงานกันมา รวมไปถึงการฝากฝังจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วยเช่นกัน การดำเนินการสรรหาและเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ ได้รับผลกระทบน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย โดยเฉพาะไม่ทำให้ความรู้สึกผูกพันและความจงรักภักดีต่องานลดลง ไม่อยากออกจากงาน เพราะระบบการแต่งตั้งโยกย้าย ไม่ทำให้ความพอใจในการทำงานลดลง แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้วยังพบว่าพนักงานบางส่วนยังมีความคิดเห็นว่าจะรู้สึกผิดหวังที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาพอสมควร

ชลทิชา วิจิตกพัทธ์ (2550) ศึกษาเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรกลุ่มธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคลในกลุ่มธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของกลุ่มธุรกิจการเงินให้ระดับความสำคัญต่อการสรรหาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาการให้น้ำหนักความสำคัญพบว่าการให้ความสำคัญมากที่สุดคือ หลักการสรรหา และรองลงมาคือ นโยบายการสรรหาอยู่ในระดับมาก และแหล่งการสรรหาอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพการทำงานพบว่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการคัดเลือกบุคลากรสูงกว่าผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15-20 ปี ด้านการเปรียบเทียบขนาดขององค์กรพบว่าขนาดองค์กรที่ต่างกันผู้จัดการฝ่ายบุคคลในกลุ่มธุรกิจการเงินมีความเห็นต่อการสรรหาบุคลากรที่แตกต่างกันระดับความคิดเห็นต่อการสรรหาบุคลากรสูงกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก

2.3.2 เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กฤติน กุลเพ็ง (2552) การบริหารคนที่จะเป็นดาวเด่นในองค์กรในอนาคตได้ด้วยบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสมัยใหม่ต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมอีกต่อไป ต้องคิดเสมอว่าจะคิดหาแบบการบริหารที่สอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ววิธีการหนึ่งที่องค์กรสมัยใหม่ได้เตรียมวางแผนการบริหารจัดการสรรหา คัดเลือกคนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร โดยอาศัย Competency มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งบางบริษัทได้เริ่มวางแผนรับคนตั้งแต่ออยู่ในรั้วมหาวิทยาลัย มีโอกาสได้สิทธิ์ในการคัดเลือกพนักงานก่อนองค์กรอื่นหรือที่เรียกว่า การคัดเลือกพนักงานที่เป็นดาวเด่นที่ยังไม่จบจากมหาวิทยาลัย (Young Talent) ดำเนินการ Road Show ไปตามมหาวิทยาลัยให้นักศึกษาที่สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม ทดสอบบุคลิกภาพ และภาษา ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ การว่าจ้าง ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เห็นพฤติกรรมทัศนคติ จากการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ โดยการสังเกตพฤติกรรมในช่วงเวลาที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารและทีมสัมภาษณ์ สามารถเห็นพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การช่วยเหลือผู้อื่น การแสดงออก ความเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยจะทำให้องค์กรได้คัดเลือกคนที่มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับองค์กรมากขึ้น ดีกว่าการที่เรียกพนักงานมาสัมภาษณ์ที่สำนักงานเพียงแคใช้เวลาไม่ถึง 15 นาที แล้วตัดสินใจเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร โอกาสที่เกิดความผิดพลาดในการคัดเลือกคนมีค่อนข้างสูงองค์กรสมัยใหม่จึงได้นิยมใช้รูปแบบในการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กรโดยจัดทำเป็นแผนการรับคนในระยะยาวด้วย

ณัฐนรี สดใส (2554) บทความ เรื่อง การสรรหาในยุคเศรษฐกิจฟื้นตัวและวิกฤติแรงงานปัจจุบันการสรรหาคัดเลือกเป็นหัวใจของงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการจัดการที่จะให้ได้คนที่ใช่กับงานและ ไข้กับองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกำลังคนและความต้องการของหน่วยงาน อันจะมีผลทำให้ธุรกิจดำเนินไปตาม แผนที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพการสรรหาคัดเลือกบุคคลจึงจำเป็นที่จะต้องเอาใจใส่ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน แหล่งข้อมูลในการสรรหา กระบวนการคัดเลือก และการว่าจ้าง

การจ้างไม่ได้เพียงมุ่งประเมินบุคคลตามเกณฑ์เพื่อตอบสนองงานในวันนี้ แต่ยังมองถึงศักยภาพของบุคคลเพื่อการพัฒนาและเติบโตก้าวหน้าต่อไป จึงจะถือว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า ในส่วนของการสรรหาเองก็ควรจะต้องเตรียมทางเลือกและทรัพยากรให้เพียงพอ ต่อความต้องการขององค์กรในวันข้างหน้า (Proactive Recruitment) ไม่ต้องรอให้มีพนักงานลาออกแล้วจึงเริ่มต้นสรรหา มิฉะนั้นจะไม่ทันการการสรรหาคัดเลือกเมื่อช่วงวิกฤติเศรษฐกิจก่อนหน้านี้เป็นผลกระทบสืบเนื่องมาจากเศรษฐกิจทั่วโลก และภายในประเทศ ธุรกิจต่าง ๆ ประสบปัญหา บางบริษัทได้ใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อบรรเทาการเลิกจ้าง หรือหลายบริษัท ก็มาถึงทางตันต้องเลิกจ้างพนักงานไป ดังนั้น การจ้างงานในภาพรวมจึงมีอัตราการตก ที่เห็นว่ายังมีอยู่ก็เพื่อทดแทน การลาออกเท่านั้น หรือจ้างเพิ่ม บางกลุ่มงานเท่านั้น แต่เมื่อประมาณปลายปีจนถึงปี 2553 นี้ เศรษฐกิจประเทศไทยในภาพรวมดีขึ้นอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมมีการ ขยายตัวขึ้น การจ้างงานก็กลับฟื้นตัวตามเศรษฐกิจเมื่อ demand มีมากขึ้นและเพิ่มในจังหวะใกล้เคียงกัน ทำให้กำลังแรงงาน ขาดแคลนโดยเฉพาะในกลุ่มแรงงาน ตัวเลขจากกรมการจัดหางานกระทรวงแรงงานพบว่ากำลังแรงงานขึ้นทะเบียนว่างงานไว้ มากกว่าตำแหน่งงานว่าง

ในความเป็นจริง คำถามที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพูดตรงกันก็คือ “กำลังแรงงาน หายไปไหน” ซึ่งตัวเลขของกำลังแรงงานที่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีก็มีน้อยลง บางกระแสก็บอกว่า กำลังแรงงานยังไม่กลับคืนสู่ภาคธุรกิจจากการได้รับแพ็คเกจเลิกจ้างและเงินช่วยเหลือการว่างงานจากรัฐบาลซึ่งขยายเป็น 8 เดือน หากเลิกจ้าง เมื่อปีที่แล้วหลายบริษัทฯ ยักษ์ใหญ่ที่ต้องการกำลังแรงงานเป็นจำนวนหลักพัน หลักหมื่นคน ก็พยายามอย่างสุดแรง วิธีการใหม่ ๆ หรือที่เรียกว่า “คิดนอกกรอบ/think out of the box” ก็ผุดขึ้นมามากมายเพิ่มเติมจากการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ แบบวิธีเดิม ๆ เริ่มตั้งแต่จ้างมอเตอร์ไซค์รับจ้างโฆษณา ติดป้ายโฆษณาไปกับรถบริษัท ไปรับสมัครคนจากต่างจังหวัดโดยเข้าถึง ชุมชน แต่งตั้งนายหน้าเพื่อรับสมัครพนักงานให้บริษัทหรือแม้กระทั่งลดสเปกรับสมัครคนเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและรับคนได้ หรือจ่ายมากกว่าบริษัทคู่แข่ง เรียกได้ว่าทำทุกวิถีทางเพื่อจะให้ได้คน มาให้ทันตามแผนเพื่อตอบสนองธุรกิจนั่นเองนอกจากนี้ช่วงต้นปีก็เป็นช่วงสำคัญสำหรับการสรรหาค่าแหน่งอื่น ๆ กลุ่มที่มีประสบการณ์ด้วยเช่นกัน หลายบริษัทมีอัตราการลาออกสูงในช่วงต้นปี ดังนั้น จึงขอเสนอให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำไปประยุกต์ให้เหมาะกับแต่ละองค์กร ดังนี้

- 1) เป็นบริษัทที่ผู้สมัครสนใจ Employer of Choice
- 2) ปรับปรุง JD/กำหนด 5-10 คุณลักษณะของ Ideal Candidate
- 3) จ้างหรือติดต่อ Pre-qualified Candidate ก่อนที่จะต้องการใช้
- 4) กระจายเข้าถึง Employee Network
- 5) e-mail ติดต่อในกลุ่มอุตสาหกรรม องค์กร สมาคมทางธุรกิจ กรมการจัดหางาน
- 6) ใช้ website ของบริษัทฯ หรือ www
- 7) ติดต่อออฟเดทกับ Short Listed Candidates
- 8) การสรรหากับแหล่งทรัพยากรเพื่อใช้ในอนาคต เช่นติดต่อกับมหาวิทยาลัย โรงเรียน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรืออื่น ๆ เป็นการประชาสัมพันธ์เชิงการตลาด เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสถาบันและเพื่อเป็นเครือข่ายทรัพยากรพร้อมใช้ในอนาคต

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ปรับและลดขั้นตอนงานที่ซับซ้อน เยิ่นเย้อ อย่ายึดติดกับงานเอกสารมากไป หรืออย่าจำใจในแหล่งสรรหาเดิม ๆ ควรให้เป็นกระบวนการที่กระชับ ยืดหยุ่นและเข้าหาหน่วยงาน พุดคุยหาแนวทางการทำงานให้กระชับและเป็นประโยชน์มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังต้องรักษามาตรฐานที่ดีที่เหมาะสมไม่ตึงเกินไป และไม่หย่อนเกินไป จะได้ไม่สร้างภาระไว้ในวันข้างหน้าหรือลองกลับไปวิเคราะห์เหตุผลการลาออกของพนักงานเดิมว่ามีสาเหตุส่วนใหญ่จากใด ในกลุ่มงานใด ซึ่งจะทำให้เราเตรียมวางแผนการสรรหาได้ดี และเมื่อจะเป็นประเด็นในการสรรหาคัดเลือกในต่อไปอีกด้วยกล่าวโดยสรุป สิ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลควรทำในวันนี้ ได้แก่ ปรับและสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า คิดกว้างไกล คิดนอกกรอบ เริ่มสรรหาก่อนต้องการใช้ กำหนดกลยุทธ์และค้นหาทางเลือกอยู่เสมอ ให้โอกาสการทำงานอย่างเท่าเทียม ใช้การคัดเลือกอื่นมิใช่เพียงแค่สัมภาษณ์ เป็นต้น

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิเคราะห์

งานวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดรูปแบบและหาแนวทางในการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณวุฒิและสมรรถนะตรงตามตำแหน่งงาน จากสถาบันการศึกษาๆเข้ามาทำงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

นำข้อมูลทุติยภูมิของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ปี 2552 ถึง ปี 2554 จำนวน 1,408 คน มาเป็นตัวอย่างในการศึกษา

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบใบสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2552 ถึง 2554

3.3 วิธีการรวบรวมข้อมูล

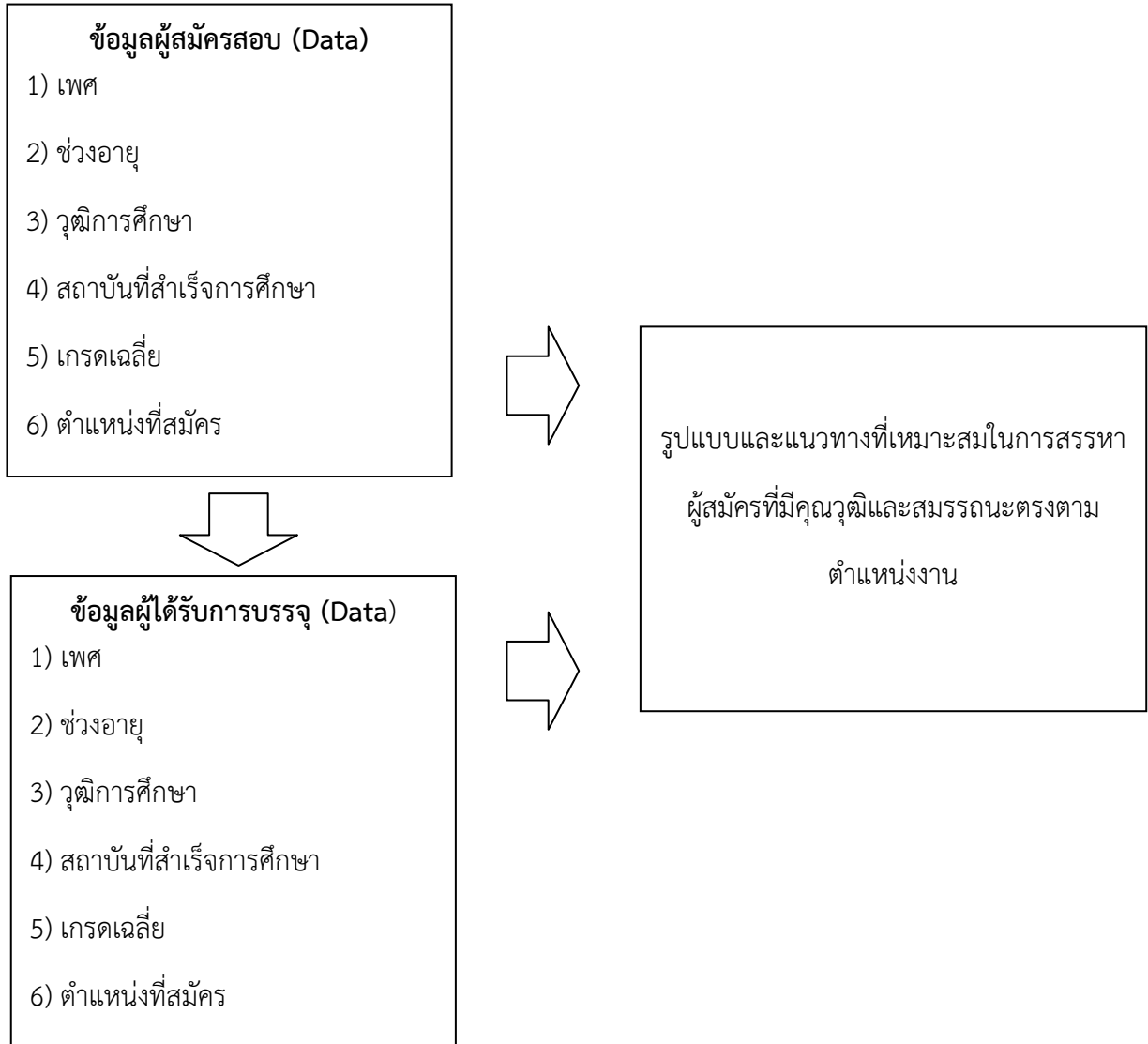
นำข้อมูลจากใบสมัครผู้สอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีตัวแปรที่สนใจจะศึกษา คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถาบันที่จบ เกรดเฉลี่ย และตำแหน่งงานที่สมัคร

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบใบสมัครผู้สอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่กรอกแล้ว มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Statistics Package for the Social Sciences) โดยใช้วิธีการทางสถิติ คือ การวิเคราะห์โดยวิธีหาค่าร้อยละ และวิธีการแจกแจงความถี่ และแปลงเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

3.5 กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์

งานวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ใช้แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ดังนี้



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุง พัฒนาแนวคิด และวิธีการสรรหาคัดเลือกพนักงานสถาบันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สมัครงานประเภทพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วย

- 1.1 เพศ
- 1.2 ช่วงอายุ
- 1.3 วุฒิการศึกษา
- 1.4 สถาบันที่สำเร็จการศึกษา
- 1.5 เกรดเฉลี่ย
- 1.6 ตำแหน่งที่สมัคร

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล จำนวนและร้อยละของผู้สมัครสอบและผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในสถาบันฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554 จำแนกตามเพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ย และตำแหน่งที่สมัคร

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สมัครประเภทพนักงานสถาบัน

ตารางที่ 1.1 จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนผู้สมัคร	ร้อยละ
ชาย	414	29.4
หญิง	994	70.6
รวม	1,408	100.00

จากตารางที่ 1.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีจำนวนทั้งสิ้น 1,408 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 414 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 เพศหญิง จำนวน 994 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6

ตารางที่ 1.2 จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ (ปี)	จำนวนผู้สมัคร	ร้อยละ
20 – 25	455	32.3
26 – 30	589	41.8
31 – 35	267	19.0
36 – 40	67	4.8
41 – 45	22	1.6
46 ปีขึ้นไป	8	0.6
รวม	1,408	100.00

จากตารางที่ 1.2 พบว่าผู้สมัคร มีอายุในช่วงอายุ 26-30 ปีมากที่สุด จำนวน 589 คน (ร้อยละ 41.8) รองลงมา คือ ช่วงอายุ 20-25 ปี จำนวน 455 คน (ร้อยละ 32.3) ช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 267 คน (ร้อยละ 19.0) ช่วงอายุ 31- 35 ปี จำนวน 267 คน (ร้อยละ 4.8) ช่วงอายุ 41 -45 ปี (ร้อยละ 1.6) และ ช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน (ร้อยละ 0.6) ตามลำดับ

ตารางที่ 1.3 จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวนผู้สมัคร	ร้อยละ
บริหารธุรกิจ	380	27.0
รัฐศาสตร์	96	6.8
กฎหมาย/นิติศาสตร์	127	9.0
เศรษฐศาสตร์	43	3.1
การศึกษา/ครุศาสตร์	89	6.3
ศิลปศาสตร์	374	26.6
สังคมวิทยา	3	0.2
สังคมสงเคราะห์ศาสตร์	8	0.6
บรรณารักษศาสตร์	4	0.3
อักษรศาสตร์	12	0.9
วิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี	203	14.4
วารสารศาสตร์	2	0.1
บัญชี	19	1.3
วิศวกรรมไฟฟ้า	13	0.9
นิเทศศาสตร์	12	0.9
อื่น ๆ	23	1.6
รวม	1,408	100.00

จากตารางที่ 1.3 พบว่าผู้สมัคร ส่วนใหญ่ได้รับวุฒิการศึกษาทางด้านสาขาบริหารธุรกิจ จำนวน 380 คน (ร้อยละ 27.0) รองลงมาเป็นสาขาศิลปศาสตร์ จำนวน 374 คน (ร้อยละ 26.6) และสาขา วิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี จำนวน 203 คน (ร้อยละ 14.4) ส่วนสาขาที่สมัครงานน้อยที่สุด คือ สาขาวารสาร-ศาสตร์ จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.1) สาขาสังคมศาสตร์ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 0.2) และสาขานิเทศศาสตร์ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 0.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 1.4 จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามสถาบันที่สำเร็จการศึกษา

สถาบันที่สำเร็จการศึกษา	จำนวนผู้สมัคร	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง	476	33.8
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	41	2.9
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	27	1.9
มหาวิทยาลัยบูรพา	10	.7
มหาวิทยาลัยมหิดล	12	.9
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	25	1.8
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	121	8.6
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	39	2.8
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช	16	1.1
มหาวิทยาลัยศิลปากร	12	.9
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าและราชมนัก	132	9.4
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	236	16.8
มหาวิทยาลัยเอกชน	155	11.0
มหาวิทยาลัยสารคาม	10	.7
มหาวิทยาลัยสงขลลา	24	1.7
อื่น ๆ	72	5.1
รวม	1,408	100.00

จากตารางที่ 1.4 พบว่าผู้สมัครสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงมากที่สุด จำนวน 476 คน (ร้อยละ 33.8) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ จำนวน 236 คน (ร้อยละ 16.8) และกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 155 คน (ร้อยละ 11) ส่วนมหาวิทยาลัยที่มาสมัครงานน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยสารคาม จำนวน 10 คน (ร้อยละ 0.7) มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 10 คน (ร้อยละ 0.7) และมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 12 คน (ร้อยละ 0.9) ตามลำดับ

ตารางที่ 1.5 จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามช่วงเกรดเฉลี่ย

ช่วงเกรดเฉลี่ย	จำนวนผู้สมัคร	ร้อยละ
น้อยกว่า 2	1	0.1
2.01 - 2.25	73	5.2
2.26 - 2.50	299	21.2
2.51 - 2.75	262	18.6
2.76 - 3.00	170	12.1
3.01 - 3.25	206	14.6
3.26 - 3.50	236	16.8
3.51 - 3.75	116	8.2
3.76 ขึ้นไป	34	2.4
อื่น ๆ	11	0.8
รวม	1,408	100.00

จากตารางที่ 1.5 พบว่าผู้สมัคร ส่วนใหญ่มีเกรดเฉลี่ยในช่วง 2.26 – 2.50 จำนวน 299 คน (ร้อยละ 21.2) รองลงมา คือ เกรดเฉลี่ย 2.51 – 2.75 จำนวน 262 คน (ร้อยละ 18.6) และเกรดเฉลี่ย 3.26 – 3.50 จำนวน 236 คน (ร้อยละ 16.8) ตามลำดับ ส่วนช่วงของเกรดเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เกรดเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00 จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.1) รองลงมาคือ เกรดเฉลี่ยอื่น ๆ เช่น ผ่าน หรือไม่ได้แจ้งเกรดเฉลี่ย ฯลฯ จำนวน 11 คน (ร้อยละ 0.8) และเกรดเฉลี่ย 3.76 – 4.00 จำนวน 34 คน (ร้อยละ 2.4)

ตารางที่ 1.6 จำนวนและร้อยละของผู้สมัครจำแนกตามตำแหน่งที่สมัคร

ตำแหน่งที่สมัคร	จำนวนผู้สมัคร	ร้อยละ
บุคลากร	89	6.3
นักวิชาการศึกษา	180	12.8
นักวิชาการเงินและบัญชี	57	4.0
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	73	5.2
บรรณารักษ์	8	0.6
นักวิเทศสัมพันธ์	41	2.9
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	134	9.5
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	18	1.3
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	867	48.8
นิติกร	51	3.6
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	27	1.9
นักประชาสัมพันธ์	26	1.8
พยาบาล	4	0.3
ช่างไฟฟ้า	7	0.5
วิศวกรโยธา	6	0.4
รวม	1,408	100.00

จากตารางที่ 1.6 พบว่า มีผู้สมัครตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมากที่สุด จำนวน 687 คน (ร้อยละ 48.8) รองลงมาเป็นตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 180 คน (ร้อยละ 12.8) และตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 134 คน (ร้อยละ 9.5) ตามลำดับ ส่วนตำแหน่งที่มีคนมาสมัครน้อยที่สุดคือ ตำแหน่งพยาบาล จำนวน 4 คน (ร้อยละ 0.3) รองลงมา คือ ตำแหน่งวิศวกรโยธา จำนวน 6 คน (ร้อยละ 0.4) และตำแหน่งช่างไฟฟ้า จำนวน 7 คน (ร้อยละ 0.5) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล สัดส่วนของผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามเพศ อายุ เกรดเฉลี่ย สถาบันที่สำเร็จการศึกษา ตำแหน่งที่สมัคร และวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้สมัครสอบและผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในสถาบันฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2554 จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ย และตำแหน่งที่สมัคร

	ผู้สมัคร (คน)	ผู้ได้รับการบรรจุ คน (ร้อยละ)
เพศ		
ชาย	414	35 (8.5)
หญิง	994	56 (5.6)
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	1,044	61 (5.8)
31 - 40 ปี	334	25 (7.5)
41 ปีขึ้นไป	30	5 (16.7)
วุฒิการศึกษา		
บริหารธุรกิจ	380	19 (5.0)
รัฐประศาสนศาสตร์	96	6 (6.3)
นิติศาสตร์	127	4 (3.1)
เศรษฐศาสตร์	43	3 (7.0)
ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	89	5 (5.6)
ศิลปศาสตร์	374	21 (5.6)
สังคมศาสตร์	3	1 (33.3)
สังคมสงเคราะห์ศาสตร์	8	1 (12.5)
นิเทศศาสตร์	4	2 (50.0)
อักษรศาสตร์/บรรณารักษศาสตร์	12	4 (33.3)
วิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี	203	16 (7.9)
วารสารศาสตร์	2	0 (0.0)
บัญชี	19	1 (5.3)
วิศวกรรมศาสตร์	13	3 (23.1)
อื่น ๆ	23	5 (21.7)
สถาบันที่สำเร็จการศึกษา		
มหาวิทยาลัยรามคำแหง	476	22 (4.6)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	41	2 (4.9)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	27	7 (25.9)
มหาวิทยาลัยบูรพา	10	2 (20.0)
มหาวิทยาลัยมหิดล	12	1 (8.3)
	ผู้สมัคร	ผู้ได้รับการบรรจุ

	(คน)	คน (ร้อยละ)
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	25	3 (12.0)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	121	14 (11.6)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	39	1 (2.6)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	16	0 (0.0)
มหาวิทยาลัยศิลปากร	12	2 (16.7)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี	132	6 (4.5)
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	236	11 (4.7)
มหาวิทยาลัยเอกชน	155	10 (6.5)
มหาวิทยาลัยสารคาม	10	2 (20.0)
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	24	1 (4.2)
สถาบันอื่นๆ	72	7 (9.7)
เกรดเฉลี่ย		
ไม่เกิน 2.50	373	27 (7.2)
2.51 - 3.25	638	34 (5.3)
3.26 ขึ้นไป	386	26 (6.7)
ตำแหน่งที่สมัคร		
บุคลากร	89	8 (9.0)
นักวิชาการศึกษา	180	10 (5.6)
นักวิชาการเงินและบัญชี	57	6 (10.5)
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	73	10 (13.7)
บรรณารักษ์	8	2 (25.0)
นักวิเทศสัมพันธ์	41	4 (9.8)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	134	9 (6.7)
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	18	2 (11.1)
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	687	30 (4.4)
นิติกร	51	1 (2.0)
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	27	4 (14.8)
นักประชาสัมพันธ์	26	1 (3.8)
พยาบาล	4	1 (25.0)
ช่างไฟฟ้า	7	2 (28.6)
วิศวกรโยธา	6	1 (16.7)

สัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุและผู้สมัครสอบ

จากตารางที่ 2 พบว่ามีผู้สมัครสอบเพื่อเข้าทำงานในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2554 จำนวนทั้งสิ้น 1,408 คน มีผู้ได้รับการบรรจุ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 แบ่งเป็น เพศชาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ของผู้สมัครที่เป็นเพศชายทั้งหมด และมีผู้ได้รับการบรรจุเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ของผู้สมัครที่เป็นเพศหญิงทั้งหมด สรุปได้ว่าในช่วง 3 ปีดังกล่าวมีบุคลากรบรรจุใหม่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

ด้านอายุ เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ได้รับการบรรจุมีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 5.8 ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.5 และช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 16.7 แสดงให้เห็นว่า ในช่วง 3 ปีดังกล่าว มีบุคลากรบรรจุใหม่อยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี มากที่สุด รองลงมาคืออายุช่วง 31-40 ปี และเกิน 40 ปีเล็กน้อย

ด้านวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ได้รับการบรรจุมีวุฒิการศึกษาด้านศิลปศาสตร์มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นสัดส่วน ระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 5.6 รองลงมาคือ บริหารธุรกิจ จำนวน 19 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 5 และวิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี จำนวน 16 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.9 ส่วนวุฒิการศึกษาที่ได้รับการบรรจุน้อยที่สุดคือ สังคมศาสตร์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ และบัญชี จำนวน 1 คนเท่ากัน คิดเป็นสัดส่วน ระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบร้อยละ 33.3, 12.5 และ 5.3 ตามลำดับ ขณะที่วุฒิการศึกษาที่ไม่ได้รับการบรรจุเลย คือ วารสารศาสตร์ สรุปได้ว่าบุคลากรบรรจุใหม่ในช่วง 3 ปีดังกล่าว มีคุณวุฒิการศึกษาด้าน ศิลปศาสตร์มากที่สุด รองลงมา คือ บริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ตามลำดับ

ด้านสถาบันที่สำเร็จการศึกษา เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนก ตามสถาบันที่สำเร็จการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีผู้ที่ได้รับการบรรจุมากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 4.6 ต่อผู้สมัครสอบ รองลงมาได้แก่ สถาบัน- บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 14 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.7 และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 10 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.5 ส่วนมหาวิทยาลัยที่ได้รับการบรรจุ น้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวนเท่ากัน คือ 1 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบร้อยละ 8.3, 2.6 และ 4.2 ตามลำดับ ขณะที่มหาวิทยาลัยที่ไม่มีผู้ได้รับการบรรจุเลย คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สรุปได้ว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาบุคลากรที่บรรจุใหม่จบการศึกษาจาก มหาวิทยาลัยรามคำแหงมากที่สุด รองลงมา คือ จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเอกชน ตามลำดับ

ด้านเกรดเฉลี่ย เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามเกรดเฉลี่ย พบว่าผู้ได้รับการบรรจุมีเกรดเฉลี่ย ดังนี้ เกรดเฉลี่ยไม่เกิน 2.50 จำนวน 27 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 7.2 เกรดเฉลี่ย 2.51 - 3.25 จำนวน 34 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.3 เกรดเฉลี่ย 3.26 ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6.7 สรุปได้ว่า ผู้ได้รับการบรรจุใหม่ในช่วง 3 ปี ดังกล่าว มีเกรดเฉลี่ย 2.51-3.25 มากที่สุด รองลงมา ไม่เกิน 2.50 และ 3.26 ขึ้นไป ในสัดส่วนพอ ๆ กัน แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนของผู้ที่ได้รับการบรรจุมีเกรดเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง

ด้านตำแหน่งที่สมัคร เมื่อพิจารณาสัดส่วนผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามตำแหน่งที่สมัคร พบว่า มีผู้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 4.4 รองลงมาคือ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา และนักวิชาการคอมพิวเตอร์เท่ากัน จำนวน 10 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 5.6 และ 13.7 ตามลำดับ และตำแหน่งบุคลากร จำนวน 8 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 9 ส่วนตำแหน่งที่มีผู้ได้รับการบรรจุน้อยที่สุด คือ ตำแหน่งนิติกร พยาบาล ช่างไฟฟ้า และวิศวกรโยธาจำนวนเท่ากัน คือ 1 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 2, 25, 28.6 และ 16.7 ตามลำดับ สรุปได้ว่า ในช่วง 3 ปีดังกล่าว ตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุมากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป รองลงมา คือ นักวิชาการศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์ บุคลากร ตามลำดับ

บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา วิเคราะห์จากระเบียบ ประกาศ เอกสารทางวิชาการ บทความงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากใบสมัครเข้าสอบแข่งขันเป็นพนักงานสถาบันสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ปี 2552 ถึง ปี 2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ย และตำแหน่งที่สมัคร
- 2) เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดรูปแบบและหาแนวทางที่เหมาะสมในการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณวุฒิและสมรรถนะตรงตามตำแหน่งงานเข้ามาปฏิบัติงาน ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทนี้เป็นการสรุปผลที่ได้จากการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบ เพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นการเก็บข้อมูลจากใบสมัคร ซึ่งจะได้ นำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดรูปแบบ และหาแนวทางในการสรรหา การวางแผนการสรรหา ที่จะทำให้อำนาจบริหารงานบุคคลสามารถสรรหาผู้สมัครได้เป็นจำนวนมากขึ้น ตรงตามความต้องการของตำแหน่งงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและอนาคต

5.1 สรุปผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ย และตำแหน่งที่สมัคร ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไป การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 1,408 คน เป็นผู้สมัครงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ปี 2552 ถึง ปี 2554 ผู้สมัครงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 70.6) มีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี (ร้อยละ 41.8) มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ทางด้านบริหารธุรกิจ (ร้อยละ 27) รองลงมาคือ ศิลปศาสตร์ (ร้อยละ 26.6) และวิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี (ร้อยละ 14.4) สถาบันที่สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ร้อยละ 33.8) รองลงมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ (ร้อยละ 16.8) และมหาวิทยาลัยเอกชน (ร้อยละ 11) เกรดเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 2.26 - 2.50 (ร้อยละ 21.2) รองลงมาคือเกรดเฉลี่ย 2.51 - 2.75 (ร้อยละ 18.6) และเกรดเฉลี่ย 3.26 - 3.50 (ร้อยละ 16.8) และสมัครงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมากที่สุด (ร้อยละ 48.8)

5.1.2 สัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุและผู้สมัครสอบ มีผู้ได้รับการบรรจุ จำนวน 91 คน จากจำนวนผู้สมัครสอบ 1,408 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ของผู้สมัครที่เป็นเพศชายทั้งหมด และมีผู้ได้รับการบรรจุเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ของผู้สมัครที่เป็นเพศหญิงทั้งหมด

- ด้านอายุ เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามอายุ พบว่าผู้ได้รับการบรรจุมีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 5.8 ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 7.5 และช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 16.7

- ด้านวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ได้รับการบรรจุมีวุฒิการศึกษาด้านศิลปศาสตร์มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 5.6 รองลงมาคือ บริหารธุรกิจ จำนวน 19 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 5 และวิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี จำนวน 16 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 7.9 ส่วนวุฒิการศึกษาที่ได้รับการบรรจุน้อยที่สุดคือ สังคมศาสตร์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ และบัญชี จำนวน 1 คนเท่ากัน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 33.3, 12.5 และ 5.3 ตามลำดับ ขณะที่วุฒิการศึกษาที่ไม่ได้รับการบรรจุเลย คือ วารสารศาสตร์

- ด้านสถาบันที่สำเร็จการศึกษา เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามสถาบันที่สำเร็จการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีผู้ที่ได้รับการบรรจุมากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 4.6 รองลงมาได้แก่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 14 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 11.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 4.7 และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 10 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 6.5 ส่วนมหาวิทยาลัยที่ได้รับการบรรจุ น้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวนเท่ากัน คือ 1 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 8.3, 2.6 และ 4.2 ตามลำดับ ขณะที่มหาวิทยาลัยที่ไม่มีผู้ได้รับการบรรจุเลย คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- ด้านเกรดเฉลี่ย เมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามเกรดเฉลี่ย พบว่าผู้ได้รับการบรรจุมีเกรดเฉลี่ย ดังนี้ เกรดเฉลี่ย 2.51 - 3.25 จำนวน 34 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 5.3 เกรดเฉลี่ยไม่เกิน 2.50 จำนวน 27 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 7.2 และเกรดเฉลี่ย 3.26 ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 6.7

- ด้านตำแหน่งที่สมัคร เมื่อพิจารณาสัดส่วนผู้ได้รับการบรรจุต่อผู้สมัครสอบ จำแนกตามตำแหน่งที่สมัคร พบว่า มีผู้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 4.4 รองลงมาคือ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา และนักวิชาการคอมพิวเตอร์เท่ากัน จำนวน 10 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 5.6 และ 13.7 ตามลำดับ และตำแหน่งบุคลากร จำนวน 8 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 9 ส่วนตำแหน่งที่มีผู้ได้รับการบรรจุ น้อยที่สุด คือ ตำแหน่งนิติกร พยาบาล ช่างไฟฟ้า และวิศวกรโยธาจำนวนเท่ากัน คือ 1 คน คิดเป็นสัดส่วนระหว่างผู้ได้รับการบรรจุกับผู้สมัครสอบ ร้อยละ 2, 25, 28.6 และ 16.7 ตามลำดับ

5.2 การอภิปรายผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ย และตำแหน่งที่สมัคร ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์จำแนกตามอายุพบว่า ผู้สมัครสอบและผู้ได้รับการบรรจุส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง Generation X คือ กลุ่มที่มีช่วงอายุ 26 -30 ปี เป็นรุ่นที่อยู่ท่ามกลางเทคโนโลยี ดังนั้น สื่อที่คนกลุ่ม Generation X เข้าถึง ได้แก่ เว็บไซต์ (Website) สังคมออนไลน์ (Social Network) ดังนั้น ในการลงประกาศรับสมัครสอบแข่งขันต้องทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสารสนเทศดังกล่าวด้วย หรือลงโฆษณาประกาศผ่านหน้าเว็บไซต์ที่รับสมัครงาน ซึ่งกรณีการลงโฆษณาประกาศผ่านเว็บไซต์สถาบันควรสนับสนุนค่าใช้จ่าย เพื่อเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ และการเข้าถึงข้อมูลสถาบันและตำแหน่งงานให้แก่ผู้สมัครงานได้มากขึ้น

2) ผลการวิเคราะห์จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้สมัครสอบและผู้ได้รับการบรรจุ ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ และวุฒิการศึกษาด้านศิลปศาสตร์ ดังนั้น ในการจัดทำประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ควรระบุเฉพาะวุฒิการศึกษาที่ต้องใช้กับตำแหน่งงานนั้น ซึ่งอาจจะได้ผู้สมัครที่มีการศึกษาและทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งมากขึ้น เนื่องจากบางตำแหน่งก็อาจจะไม่ต้องใช้ความรู้ด้านบริหารธุรกิจหรือศิลปศาสตร์

3) ผลการวิเคราะห์จำแนกตามสถาบันที่สำเร็จการศึกษาพบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงมาสมัครสอบแข่งขันมากที่สุด รองลงมาคือมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเอกชน ตามลำดับ ส่วนด้านผู้ได้รับการบรรจุ พบว่า ผู้ได้รับการบรรจุสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงมากที่สุด รองลงมาคือสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ตามลำดับ จากผลการวิเคราะห์ ๆ จะเห็นได้ว่า ผู้สมัครสอบและผู้ได้รับการบรรจุ ส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และมหาวิทยาลัยที่อยู่บริเวณใกล้เคียงสถาบัน ๆ หรืออาจมีที่พักอาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงสถาบัน ๆ ซึ่งผู้สมัครสอบจะรู้จักสถาบัน ๆ มากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ดังนั้น ในการประชาสัมพันธ์การรับสมัครพนักงานสถาบัน จึงควรทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสถาบันการศึกษาต่าง ๆ หรือผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง และอาจรับนักศึกษาฝึกงาน โดยคัดเลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยดำเนินการควบคู่กับการรับสมัครนักศึกษาของสถาบัน ๆ ซึ่งอาจจะมีผู้ที่สำเร็จการศึกษา (นักศึกษา) บางส่วนต้องการที่จะหางานทำ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มเดียวกัน คือ ผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท

4) ผลการวิเคราะห์จำแนกตามเกรดเฉลี่ยพบว่า เกรดเฉลี่ยของผู้สมัครสอบและผู้ได้รับการบรรจุ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 2.51 - 3.25 ซึ่งส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรีมีเกรดเฉลี่ย อยู่ในช่วง 2.26 - 2.75 และระดับปริญญาโทจะอยู่ในช่วง 3.00 - 3.25 ดังนั้น เพื่อการให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเข้ามาปฏิบัติงานภายในสถาบัน ๆ ในการจัดทำประกาศรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานกับสถาบัน ๆ นอกจากจะระบุเงินเดือนแล้ว ควรระบุผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดจนรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อจูงใจผู้ที่มีเกรดเฉลี่ยสูง ตัดสินใจมาสมัครสอบเข้าทำงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

5.3 ข้อเสนอแนะ

1) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นทำให้เห็นว่า ผู้สมัครส่วนมากสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น สถาบันควรจะมีการศึกษาวิจัยเรื่องการรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ไปแก้ไขปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ และทบทวนกระบวนการและวิธีการรับสมัครสอบแข่งขันต่อไป

2) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าช่วงอายุของผู้สมัครสอบและผู้ได้รับการบรรจุส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงอายุ 26 -30 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุของนักศึกษาจบใหม่ ยังไม่มีประสบการณ์ทำงานมากนัก การเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อาจเป็นเพียงเพื่อต้องการเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น เพื่อสะสมประสบการณ์ในการไปปฏิบัติงานก่อนไปปฏิบัติงานหน่วยงานอื่น หรือรองานที่เหมาะสมมากกว่า และจากข้อมูลทีวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 พบว่าในช่วงระยะเวลา 3 ปีสถาบัน ฯ เปิดรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเป็นพนักงานสถาบัน จำนวน 15 ตำแหน่ง มีผู้ได้รับการบรรจุ จำนวนถึง 91 คน เฉลี่ยตำแหน่งละ 2 คนต่อปี ซึ่งมีการย้ายเข้าออกหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงาน ภายในสถาบันจำนวนค่อนข้างมาก โดยสถิติการลาออกจางานในช่วงปี พ.ศ. 2552 - 2554 พบว่ามีผู้ลาออก เฉพาะตำแหน่งที่มีการเปิดสอบจำนวน 15 ตำแหน่งดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 33 คน โดยในจำนวน 33 คน เป็นการลาออกจากสถาบันและการโยกย้ายสับเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานภายในสถาบัน ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องต้องมีการสอนงานหรือเรียนรู้งานใหม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานาน ทำให้การทำงานอาจจะล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ สถาบันควรศึกษาวิจัยหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจูงใจ การให้รางวัล (incentive) การพัฒนาสมรรถนะ เสริมสร้างความรักความผูกพันแห่งองค์กร โดยจัดกิจกรรมสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือในส่วนตัวแทนเทียบกันในด้านสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อลดความเลื่อมล้ำ และป้องกันการโยกย้ายหน่วยงานภายในหรือภายนอกสถาบัน เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว 15 ปี ระหว่างพ.ศ. 2551-2556 ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา/คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “ยุทธศาสตร์การสรรหา/คัดเลือก และพัฒนาบุคคลทุกกลุ่มให้มีขีดความสามารถสูง สามารถขับเคลื่อนสถาบันไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้” ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของกลุ่มงานบริหารงานบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล ในการดำเนินการคัดเลือก/สรรหาบุคคล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามของประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว

จากข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้สมัครสอบและผู้ได้รับการบรรจุส่วนใหญ่ มาจากบริเวณมหาวิทยาลัยที่อยู่ใกล้เคียงสถาบัน ฯ เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เอง โดยส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี มีเกรดเฉลี่ยส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 2.51-3.25 ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มาสมัครสอบและได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในสถาบัน ฯ ไม่ได้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะสูงตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน ฯ โดยจะเห็นได้ว่าผู้ได้รับการบรรจุส่วนใหญ่ ไม่ได้จบจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฯลฯ และมีเกรดเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้น จากข้อมูลที่ทำการศึกษา จึงได้รูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมในการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณวุฒิ และสมรรถนะตรงตามเป้าประสงค์ ดังนี้

3.1) เนื่องจากช่วงอายุส่วนใหญ่ของผู้สมัครสอบและผู้ได้รับการบรรจุ อยู่ในช่วง 26 – 30 ปี ซึ่งเป็นอายุอยู่ท่ามกลางเทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ต ดังนั้นในการลงประกาศรับสมัครสอบแข่งขันควรประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสารสนเทศดังกล่าวเป็นหลัก โดยอาจประชาสัมพันธ์ในผ่านเว็บไซต์ของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยตรง เว็บไซต์รับสมัครงานที่มีชื่อเสียง หรือผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นต้น เพื่อเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ และประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง ให้ผู้สมัครสอบที่มีสมรรถนะสูงได้ทราบข่าวสารการรับสมัคร โดยสถาบันควรสนับสนุนค่าใช้จ่ายในกรณีการลงข้อมูลประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้ผู้มีสมรรถนะสูงเข้าถึงข้อมูลของสถาบันและตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครมากขึ้น

3.2) เนื่องจากเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานเบื้องต้นจะพิจารณาจากประวัติ การศึกษา และประการณ์ต่าง ๆ ของผู้สมัครในเบื้องต้นเท่านั้น โดยไม่สามารถระบุได้ว่าบุคคลดังกล่าวเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับการบรรจุหรือไม่ ดังนั้นแนวทางที่เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ อาจจะได้รับนักศึกษาฝึกงานมาทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถประเมินได้ว่ามีความสามารถเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในสถาบันหรือไม่ หากพิจารณาแล้วพบว่ามีความเหมาะสม ภายหลังจากจบการศึกษา ก็สามารถคัดเลือกเพื่อเข้าปฏิบัติในสถาบันได้ โดยผ่านกระบวนการคัดเลือก/สรรหาของสถาบัน ฯ

3.3) บุคคลที่มีสมรรถนะสูงส่วนใหญ่ จะสนใจสมัครงานกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีวิสัยทัศน์ ในการดำเนินงานชัดเจน ต้องการงานที่ท้าทายเหมาะสมกับความสามารถ และต้องการผลตอบแทนสูง ดังนั้นแนวทางเพื่อจูงใจให้บุคคลที่สมรรถนะสูงให้สนใจเข้าทำงานกับสถาบัน ควรเพิ่มเติมข้อมูลต่าง ๆ เช่น การจัดทำประกาศรับสมัครสอบแข่งขันบุคคลเข้าทำงานกับสถาบัน ควรระบุผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทุนการศึกษาต่าง ๆ ตลอดจนรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่รับสมัคร และระบุนโยบายขององค์กร โครงสร้าง เป้าหมายในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อจูงใจผู้มีสมรรถนะสูงตัดสินใจมาสมัครสอบเข้าทำงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บรรณานุกรม

- กอบกุล เลิศกษิต. 2537. ระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชน.
วิทยานิพนธ์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. 2547. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร. กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- ฐิติรดี ทองมา และคณะ. 2539. ระบบสรรหาและคัดเลือก ศึกษาเปรียบเทียบ ธนาคาร
กรุงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารไทยพานิชย์ จำกัด (มหาชน).
รายงานการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สารภูมิ. 2528. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในองค์กร.
กรุงเทพมหานคร: ทิพย์อักษร.
- ประวิทย์ สายทองคำ และคณะ. 2541. การศึกษาความต้องการและวิธีการสรรหาและ
คัดเลือกบุคลากร ของโรงแรมชั้นพิเศษ ในกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2530. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระนครการพิมพ์.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2533. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุดา รักไทย. 2548. การสรรหาคัดเลือกบุคลากรแบบมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : หจก. ธรรมกมลการพิมพ์.
- วรารณณ์ รัชตะวรรณ. 2541. การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร. รายงานการวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศักดิ์บุรินทร์ เหมือนจันทร์. 2548. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถ
กรณีศึกษา บริษัท เอ็น วาย เค โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาน รังสิโยภุชฎ์. 2535. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สิริธร ลิ้มพะยอม และคณะ. 2538. กลยุทธ์การสรรหาบุคคล และปัจจัยที่มีผลต่อการ
เลือกใช้วิธีการสรรหาบุคคลในสายวิชาชีพขาดแคลนในภาคอุตสาหกรรมประเภท
อิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเฉพาะกรณีเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร. รายงานการวิจัย
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2528. การวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน
 การสรรหาและการเลือกสรร. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
 สุภาพร พิศาลบุตร. 2546. การสรรหาและบรรจุพนักงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและ
 ตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

แหล่งอ้างอิง

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). การบริหารคนเก่ง (Talent) แต่ร้าย จะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร. ค้นหา
 เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง.(2543) การบริหารทรัพยากรมนุษย์.พิมพ์ครั้งที่ 2.ขอนแก่น:คลังนานาวิทยา
 เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2555, จาก
<http://www.krittin.net/web/index.php/content/26-talent-->
 ชลธิชา วิฑิตกพัทธ์. (2550). การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรกลุ่มธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์
 แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์
 ณัฐรี สดใส บทความ Senior HR Manager Bangkok Flight Service Co.,Ltd.
 วันที่โพสต์บทความ : 2011-05-03
 ประเวศน์ มหารัตน์กุล. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ : สมาคม
 ส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
 ปณมนัส ทรัพย์เกรียงเดช. (2553). การวิเคราะห์กระบวนการและวิธีการในการสรรหาและคัดเลือก
 มรกต โกมลดิษฐ์.(2546).การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:กรณีศึกษา
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
 สมชาย หิรัญกิตติ.(2542) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับสมบูรณ์ = Human resource
 management (HRM). กรุงเทพฯ : ไทมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์.
 สมยศ นาวิการ.(2544) ทฤษฎีองค์การ =Organization Theory /รองศาสตราจารย์ สมยศ นาวิการ
 พิมพ์ครั้งที่ 4กรุงเทพฯ :บรรณกิจ 1991,2544.