

## ตอนที่ 2

ผล.นภาพร ชันชนภา

## บทที่ 5

### การเสาะหาแรงงาน (Recruitment)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรจะทราบถึงความต้องการในทรัพยากรมนุษย์ของเราก่อน เมื่อได้ทราบถึงความต้องการเหล่านี้แล้ว จึงจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้น หน้าที่ขั้นต่อไปในการจัดหาคนงาน คือ การเสาะหาแรงงาน งานในด้านนี้ทำให้สามารถได้บุคคลประเภทต่างๆ ที่มีความจำเป็น เพื่อที่จะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์การสามารถดำเนินต่อไปได้เรื่อยๆ การเสาะหาแรงงาน คือ การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความสนใจในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์การหรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้าหรืออาจมองดูในอีกลักษณะหนึ่งแล้ว การเสาะหาแรงงานคือ งานที่อาศัยความเชื่อมโยงต่อกันโดยการนำเอาตำแหน่งงานที่มีว่างขององค์การที่จะบรรจุมาเชื่อมโยงเข้ากับบุคคลที่แสวงหางาน

ความพยายามในการเสาะหาแรงงานที่ดีจะนำเอาผู้สมัครงานจำนวนมากที่มีคุณสมบัติซึ่งจะเข้าทำงานถ้าองค์กรยอมรับเข้าทำงาน นอกจากนี้ ยังช่วยจัดหาข้อมูลเพื่อจะได้กลั่นกรองผู้สมัครงานที่ไม่มีคุณสมบัติที่ต้องการออก นั่นก็คือ วิธีการเสาะหาแรงงานที่ดีนั้น ควรจะดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติและไม่ดึงดูดผู้ที่ไม่มีคุณสมบัติที่กำหนด จุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกันนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปในการดำเนินการกับผู้สมัครที่ไม่มีคุณสมบัติตามต้องการ

#### ลักษณะของตลาดแรงงาน (Nature of the Labor Market)

ในการเสาะหาพนักงานใหม่ ฝ่ายบริหารต้องพิจารณาลักษณะของตลาดแรงงาน ประเภทของพนักงานที่สามารถหามาได้ และพนักงานเหล่านี้กำลังต้องการงานประเภทใด

**ขอบเขตของตลาดแรงงาน (Labor Market Boundaries)** การที่ทราบถึงขอบเขตของตลาดแรงงาน ช่วยทำให้ฝ่ายบริหารสามารถกะประมาณอุปทานของพนักงานที่มีคุณสมบัติซึ่งจะสามารถจัดหาได้ ตลาดแรงงานประกอบด้วยพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ซึ่งมีพลังด้านอุปทาน (หมายถึงประชาชนที่กำลังหางานทำ) และพลังทางด้านอุปสงค์ (หมายถึงนายจ้างที่กำลังหาคนที่เข้ามาทำงาน) มาพบกัน ซึ่งทำให้เกิดราคาของแรงงาน (Price of Labor) ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน ตลาดแรงงานสำหรับคนงานที่มีความชำนาญพิเศษอาจเป็นตลาดครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ การมีระบบการขนส่งที่ดีเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดขอบเขตของตลาดแรงงาน

**ความชำนาญงานที่สามารถจัดหาได้ (Available Skills)** มีบริษัทเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่จ้างแรงงานที่ไม่มีข้อแตกต่างกันเลย บริษัทที่ต้องมีสำนักงานขนาดใหญ่ที่ย้ายออกจากในตัวเมืองไปอยู่ตามชานเมือง มักจะสามารถหาเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารได้โดยไม่ประสบความสำเร็จมากนัก แต่อาจจะมีขาดพนักงานที่มีความชำนาญทางด้านเสมียน (Clerical Skills) ถ้ากิจการต้องการคนงานที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้ว อาจต้องเลือกตั้งทำเลอยู่ในสถานที่ใกล้กับคู่แข่ง

องค์กรที่มีความต้องการพนักงานซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นจำนวนมาก มักจะต้องประสบกับปัญหาการเสาะหาแรงงาน ถ้ากิจการมีความจำเป็นต้องใช้พนักงานบัญชีเพียงคนเดียว มักจะไม่ประสบกับปัญหาการจ้าง ถึงแม้ว่าจะจ่ายค่าจ้างต่ำกว่าคู่แข่ง แต่สำหรับบริษัทประกันภัยซึ่งมีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานขายประกันเป็นจำนวนมากทุก ๆ ปีแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างและสภาวะการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณา

**ความดึงดูดความสนใจและความมีชื่อเสียงขององค์กร (Organization's Attractiveness and Visibility)** เมื่อบริษัทที่มีชื่อเสียงประกาศว่าจะสร้างโรงงานแห่งใหม่ขึ้นที่ชานเมือง จะมีผลทำให้แรงงานในท้องถิ่นนั้นเกิดความสนใจ และขอสมัครเข้าทำงานด้วย องค์กรซึ่งเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงที่สามารถสร้างความพอใจให้แก่แรงงานในด้านบำเหน็จรางวัล (Fringe Benefits) สภาวะการทำงาน การบังคับบัญชาที่ดี อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเสาะหาแรงงานแต่อย่างใด ในขณะที่องค์กรที่มีขนาดเล็กและมีชื่อเสียงต่ำกว่า ต้องเผชิญกับปัญหาการเสาะหาแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่มีการจ้างงานเต็มที่

**สภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic Conditions)** สภาวะทางเศรษฐกิจในตลาดแรงงานจะมีผลสะท้อนต่อการเสาะหาแรงงาน โรงงานแห่งใหม่ที่ตั้งอยู่ในตลาดแรงงานที่ตกต่ำ (Depressed Labor Market) อาจจะมีคนงานที่ว่างงานมาสมัคร เพื่อขอทำงานกันอย่างมากมาย ในอีกกรณีหนึ่ง กิจการซึ่งพยายามที่จะก่อตั้งขึ้นมาหรือขยายกิจการออกไปในท้องถิ่นที่แรงงานในท้องถิ่นนั้นขาดคุณสมบัติและมีคนงานว่างงานมาก จะต้องประสบกับปัญหาการเสาะหาคนงาน

### **คนงานชนิดใดที่จะสามารถจัดหาได้ และคนงานทั้งหลายเหล่านี้แสวงหางานกันอย่างไร**

คนงานใหม่ซึ่งเพิ่งเข้าทำงานเป็นครั้งแรก คนงานที่ขาดประสบการณ์ จะมีความคิดเพียงคร่าวๆ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของงาน บุคคลพวกนี้มักจะทำงานหลายที่สำหรับในช่วง 5 หรือ 6 ปีแรก ซึ่งถือเป็นช่วงการทดลองทำงาน ในที่สุดก็จะตั้งรกรากแน่นอนเพราะจะต้องมีความรับผิดชอบ ต่อครอบครัวมากยิ่งขึ้น และมีการคาดการณ์ที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้นเพราะค้นพบงานที่ตนมีความพอใจ

คนงานที่ว่างงาน บุคคลส่วนมากที่แสวงหางานจะถูกปลดออกเนื่องจากกิจการตกต่ำ (Slack Time) มีการดำเนินงานที่ไม่ดีพอ หรือไม่ก็เนื่องจากกิจการของผู้เป็นนายจ้างต้องปิดกิจการไปอย่างไม่มีกำหนด บริษัทอาจรีรอเกิดความไม่แน่ใจที่จะจ้างคนงานซึ่งได้ปลดออกไปในขณะที่

กิจการตกต่ำ คนงานที่ถูกปลดออกไปเหล่านี้อาจกลับเข้าทำงานกับผู้เป็นนายจ้างเดิมทันทีที่เป็นไปได้ เพราะสามารถได้รับประโยชน์ในฐานะที่เป็นผู้มีความชำนาญมาก่อน ดังนั้น บริษัทอาจส่งสัคนงานเหล่านี้ซึ่งต้องออกจากงานไปครั้งหนึ่งแล้วกลับเข้ามาใหม่ว่ามีผลการดำเนินงานที่ดีหรือไม่

คนงานที่ว่างอยู่แล้ว แต่ว่าเป็นคนงานที่ไม่พอใจในงานที่ทำ ปรากฏมีบ่อยครั้งว่ากิจการที่ต้องการคนงานที่มีความชำนาญเป็นพิเศษมักจะจ้างคนงานที่กำลังแสวงหางานที่ดีกว่างานเดิมที่กำลังทำอยู่ งานทุกงานจะมีข้อเสียอยู่ในตัวของมันเองตามทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ แม้แต่การจ่ายเงินรายได้ที่แตกต่างกันเล็กน้อยๆ จะมีส่วนกระตุ้นให้คนงานที่ไม่พอใจเปลี่ยนงาน ดังนั้น เราจะต้องคาดการณ์ว่าคนงานส่วนใหญ่จะเตรียมพร้อมในการที่มองหางานที่ดีกว่าอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม มีความจริงอยู่ว่า ในขณะที่เวลาใดก็ตามจะมีคนงานอยู่เพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่กำลังแสวงหางานใหม่อื่นๆ อยู่จริง

ความเป็นผู้มีความชำนาญงานหรือประสบการณ์มาก่อน (Seniority) และเงินบำเหน็จบำนาญซึ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามระยะเวลาของการทำงาน จะช่วยทำให้ลดแรงกระตุ้นที่จะหางานใหม่ที่อื่นทำ ความผูกพันกันในครอบครัวและความเป็นเพื่อนจะปิดกั้นคนงานในการที่จะเสาะหางานใหม่ นอกจากนี้ คนงานที่เพิ่งจะแสวงหางานเป็นครั้งแรกต่างตระหนักดีว่า งานที่ได้นั้นหาได้ยาก และงานที่อยู่ในมือมีค่ามากกว่างานอื่นๆ ที่ยังไม่สามารถแสวงหามาได้ นอกจากนี้ คนงานที่ลาออกโดยสมัครใจมักจะไม่ค่อยมีทางเลือกที่แน่นอนไว้ในใจ

เป็นสิ่งที่แน่นอนที่สุดที่คนงานใหม่จะไม่มี的信心ในงานที่ทำอยู่ โดยทั่วไปแล้ว คนงานซึ่งทำงานมานานจะปรับตัวเองให้เข้ากับงานที่ทำ คนงานที่จ้างมาใหม่จะยังไม่สามารถปรับตัวเองได้เหมือนอย่างพวกที่ทำงานมานาน คนงานใหม่จะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความต้องการของงานเฉพาะอย่าง และต่อบรรยากาศขององค์การ ในระหว่างหนึ่งหรือสองปีแรก การลาออกโดยสมัครใจจะมีจำนวนสูงมาก ด้วยเหตุผลดังกล่าว อาจกล่าวเพิ่มเติมได้ว่า การหมุนเวียนของคนงานทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นพิเศษ การที่คนงานซึ่งทำงานมานานลาออกไป ทำให้บริษัทอาจต้องจ้างคนงานใหม่สองคนหรือสามคน หรือแม้แต่สี่คนก็ตามเพื่อมาทำงานแทนคนงานเก่าที่ลาออกไปเพียงคนเดียว

มีประจักษ์พยานที่พอจะเห็นได้ว่า ทั้งผู้บริหาร คนงาน และผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค กำลังจะมีลักษณะเป็นไปในทางอาชีพ (Profession Oriented) มากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถบอกได้ในทางด้านงานที่พวกนี้ทำมากกว่าจะเป็นไปในด้านนายจ้างของบุคคลพวกนี้ บุคคลเหล่านี้มักจะเป็นผู้มีความหวังในงาน ถ้าหากว่าตำแหน่งปัจจุบันของตนไม่ได้รับผลตอบแทนทางด้านจิตใจและด้านการเงินที่เพียงพอ ผู้บริหารงานที่มีความรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะเลื่อนขั้นสูงขึ้น หรือความก้าวหน้าของพวกตนมีอัตราที่ช้าลง ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ดังกล่าวนี้อาจจะเพิ่มปริมาณการฝึกอบรมกำลังคนเพื่อเตรียมพร้อมไว้สำหรับ

กิจการที่การดำเนินงานออกไป พร้อมกับโอกาสที่เปิดให้สำหรับการเลื่อนขั้นสูงขึ้น ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอัตราการหมุนเวียนของคนงานอื่นมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

ในระหว่างเวลาที่อยู่ในภาวะที่แรงงานหายาก โดยที่กิจการต่างๆ แข่งขันกันเพื่อหาแรงงาน และคนงานสามารถหางานได้โดยง่าย คนงานทั้งหลายอาจเริ่มคิดที่จะเปลี่ยนงานที่ตนเคยทำ อาจมีข่าวกระจายออกไปว่ามีคนงานคนหนึ่งกำลังมองหางานใหม่ทำ ซึ่งเป็นเหตุทำให้คนงานอื่นๆ เกิดความคิดที่จะดำเนินรอยตาม

อย่างไรก็ตาม ปกติแล้วคนงานส่วนใหญ่ไม่ชอบที่จะแสวงหางานแห่งใหม่จนกว่าตนจะถูกเลิกจ้าง ถ้าหากเกิดความไม่พอใจในงานปัจจุบันที่ตนทำอยู่ พวกนี้อาจจะได้รับการต้อนรับในงานใหม่ที่เปิดช่องทางให้ตนหรือเสนอมาซึ่งตรงกับความพอใจของตน มีเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ของกำลังคน (Labor Force) ซึ่งเป็นพวกที่ไม่พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ในบางขณะด้วยเหตุผลทางจิตวิทยาหรือเหตุผลอย่างอื่นก็ตาม บุคคลพวกนี้จะไม่มีความพอใจและดิ้นรนอยู่ตลอดเวลาเพื่อหางานใหม่ และจะเปลี่ยนจากงานแห่งหนึ่งไปยังงานอีกแห่งหนึ่ง ตามความรู้สึกแล้ว คนงานเหล่านี้จะมีลักษณะที่สอดคล้องกับรูปแบบในทางเศรษฐศาสตร์ คือ ประโยชน์สุทธิที่ตนได้รับเป็นผลตอบแทนจากการทำงานจะพยายามทำให้อยู่ในขั้นสูงสุด อย่างไรก็ตาม หัวหน้าฝ่ายบุคลากรมักจะพบอยู่บ่อยๆ ว่า คนงานดังกล่าวนี้เป็นบุคคลที่มองเหตุการณ์ไปในทางที่เลว และมักจะไม่ชอบจ้างบุคคลพวกนี้เข้าทำงาน

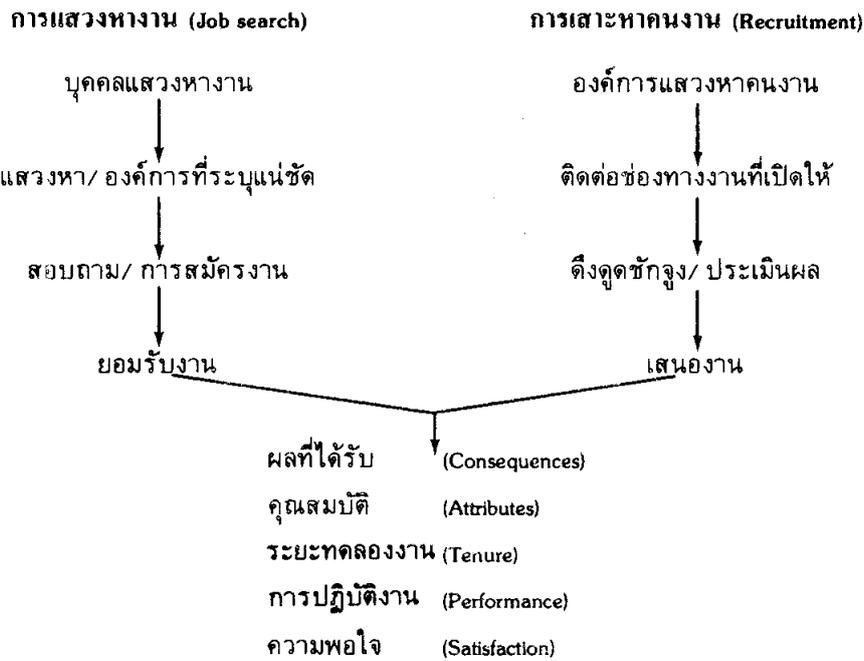
นอกจากนี้ ยังมีตลาดแรงงานอีกอย่างหนึ่งที่เรียกว่า ตลาดแรงงานขั้นที่สอง (Secondary Labor Market) หรือเรียกว่า ตลาดรอง ตลาดแรงงานประเภทนี้จะประกอบด้วยคนงานที่ย้ายงานจากที่แห่งหนึ่งไปอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนหนึ่ง คนงานประเภทนี้จะไม่เคยคิดเลยว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเป็นงานที่ดี และมีความคิดเห็นในทางไม่ดีต่อตัวเอง (Low-Self Esteem) นอกจากนี้ ยังมีความคิดว่านายจ้างไม่ต้องการที่จะจ้างตนไว้ หรือต้องการให้ทำงานก็เป็นเพียงชั่วคราวเท่านั้น เมื่อคนงานพวกนี้ได้งานทำที่ถาวร ก็อาจจะขาดความสนใจหรือเกิดความล้มเหลวในงานที่ตนทำ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความคิดค่านึงแก่ๆ ของตัวเอง

**Raiding** ลูกจ้างที่จ้างมาจากบริษัทอื่น บางครั้ง เรียกว่า การแข่งขันกัน (Raiding) ตามความหมายนี้ เป็นวิธีการที่นายจ้างส่วนมากเห็นว่าเป็นวิธีที่ขาดจรรยาบรรณ ดังนั้น นายจ้างบางรายจึงงดเว้นจากการว่าจ้างคนงานจากกิจการแห่งอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือในชุมชนเดียวกัน นายจ้างบางรายก่อนจะยอมรับใบสมัครของผู้สมัครงาน อาจจะต้องให้มีความแน่ใจก่อนว่าผู้สมัครได้ลาออกจากงานเก่าเรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตาม โดยตามความเป็นจริงแล้ว ข้อตกลงระหว่างนายจ้างว่าจะไม่มีการแข่งขัน เป็นการไว้เนื้อเชื่อใจในเกียรติของตน ซึ่งเป็นเรื่องในทางทฤษฎีมากกว่าที่จะเป็นเรื่องในทางปฏิบัติ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกัน บางครั้งนายจ้างจะติดต่อคนงานที่จะหามาโดยการติดต่อกับคนกลาง (Intermediaries) เช่น กิจการที่รับทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (Consulting Firms) หรือกิจการที่มีหน้าที่จัดหางาน (Executive Recruiting Firms) อย่างไรก็ตาม อาจมีปัญหาเกิดขึ้นได้ ถ้าหากอีก

บริษัทหนึ่งใช้วิธีชักชวนหลอกล่อพนักงานระดับสำคัญจากผู้แข่งขันรายอื่น เพื่อล้วงเอาความลับในเรื่องกิจการค้าหรือเทคนิคต่างๆ ที่เป็นความลับ (Technical Know-How) ในกรณีเช่นนี้ เพื่อนร่วมงานและพนักงานระดับรองมักจะหลงตามไปกับนายจ้างใหม่ โดยไม่รู้ว่าการที่เข้ามาทำงานนั้นเป็นการล้วงความลับ

### การเสาะหาแรงงานและการแสวงหางาน (Recruitment and Job Search)

การวางแผนการจ้างคนงาน ใช้เป็นเครื่องกำหนดจำนวนคนงานที่ต้องการและกิจกรรมอื่นๆ ที่ติดตามมา ซึ่งเป็นกิจกรรมในด้านของบุคลากร เช่น การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การพัฒนาปรับปรุง การจ่ายค่าทดแทน กิจกรรมเหล่านี้ไม่สามารถใช้ได้ผลถ้าไม่มีการเสาะหาคนงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจประเภทที่ไม่มีการจัดเป็นแบบสหภาพแรงงานแล้ว การเสาะหาและการคัดเลือกจัดได้ว่ามีความสำคัญมากที่สุด



รูป 5-1 เปรียบเทียบการแสวงหางานและการเสาะหาคนงาน

การแสวงหางาน (Job Search) คือ การกระทำซึ่งเกิดขึ้นของบุคคลคนหนึ่งเพื่อที่จะหางานและได้งานทำในตำแหน่งหนึ่ง

การเสาะหาคนงาน (Recruiting) คือ การกระทำเพื่อที่จะหาและดึงดูดผู้สมัครงานซึ่งมีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และความกระตือรือร้น เพื่อที่จะได้มาและให้สอดคล้องกับการวางแผนการจ้างคนงานที่ยังขาดอยู่

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพยายามในการเสาะหาแรงงาน

### (Factors Influencing Recruiting Effort)

ในขณะที่องค์กรทั้งหมดต้องมีงานที่ต้องทำเกี่ยวกับการเสาะหาแรงงาน องค์กรบางแห่งต้องทำงานในด้านการเสาะหาแรงงานมากกว่าในองค์กรอีกแห่งหนึ่ง เป็นที่เห็นได้ชัดว่าขนาดขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง องค์กรที่มีคนงาน 100,000 คน จะพบว่ามีความต้องการเสาะหาผู้สมัครงานที่สามารถหามาได้ (Potential application) มากกว่าองค์กรที่มีคนงานเพียง 100 คน อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกบางประการซึ่งมีอิทธิพลต่อการเสาะหาแรงงาน สถานะการจ้างงานภายในท้องถิ่นที่องค์กรนั้นตั้งอยู่จะมีอิทธิพลต่อการเสาะหาแรงงานอีกด้วย ผลของความพยายามในการเสาะหาแรงงานที่ผ่านมาจะแสดงถึงความสามารถในอดีตขององค์กรในการที่จะทำให้คนภายในองค์กรมีความสามารถทำงานได้อย่างดี สภาพการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรเสนอให้ จะมีอิทธิพลต่ออัตราการหมุนเวียนของคนงาน และทำให้มีความต้องการในการเสาะหาแรงงานในอนาคต องค์กรที่ไม่มี ความเจริญเติบโตหรือกำลังเจริญยอยหลังลงจะเห็นได้ว่ามีความต้องการในการเสาะหาแรงงานน้อยลง แต่ถ้าเป็นองค์กรที่กำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจะพบว่า การเสาะหาแรงงานเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ที่จะต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

ขบวนการเสาะหาแรงงานเริ่มด้วยความพยายามที่จะหาคนงานซึ่งมีคุณสมบัติและมีความต้องการตรงกันกับกิจการ และคนงานเหล่านี้มีความเหมาะสมกับงานที่จะทำ ความพยายามในการเสาะหาแรงงานจะมีผลต่อคนงานซึ่งจะเข้าทำงานหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับภาระที่เร่งรีบในงานที่จะทำและรวมทั้งกิจการของนายจ้างด้วย ทั้งนี้โดยยึดหลักประสิทธิภาพในการทำงาน และสังคมเท่าที่ผ่านมาของบุคคลเหล่านี้ บรรยากาศการทำงานภายในกิจการจะมีผลสะท้อนต่อการคัดกรองคนงานของบุคคลที่จะทำงานด้วยเหมือนกัน

การเสาะหาแรงงานจะมีความยากลำบากอย่างไรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น อิทธิพลที่มาจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อจำกัดของรัฐบาลและสภาพแรงงาน นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับตลาดแรงงานรวมกับความต้องการของนายจ้างและความพอใจของผู้สมัครงาน (Candidates' Preferences)

สถานการณ์ของตลาดแรงงาน (Labor Market Conditions) สถานการณ์ในตลาดแรงงานเป็นปัจจัยที่สำคัญของส่วนประกอบภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลสะท้อนต่อการเสาะหาแรงงาน ตลาดแรงงานมีผลสะท้อนต่อการเสาะหา คือ ถ้าในเวลาที่กำลังเสาะหาแรงงานนั้นมีแรงงานส่วนเกินเหลืออยู่มาก แม้ว่าการเสาะหาแรงงานนั้นได้ใช้ความพยายามอย่างไม่เป็นทางการ ก็จะสามารถดึงดูดผู้สมัครได้เป็นจำนวนมากพอ แต่ในช่วงเวลาที่อยู่ในภาวะการจ้างงานที่อิ่มตัว (Full Employment) การเสาะหาอาจต้องเสียเวลามากและต้องเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ

โดยจะต้องใช้ความชำนาญอย่างมากในการเสาะหาคนงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้จัดหาผู้สมัครได้ตามความต้องการของกิจการ

ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์สมัยเก่า (Classical Economic Theory) ให้ทัศนะว่า ค่าจ้างที่แตกต่างกันมีความสำคัญต่อการจัดสรรแรงงาน งานซึ่งมีอุปทานแรงงานอยู่เป็นจำนวนมากจะดึงดูดผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งจะส่งผลให้ค่าจ้างลดต่ำลง งานซึ่งมีอุปทานแรงงานอยู่เป็นจำนวนน้อย หรือมีระยะเวลายาวนานที่จะต้องมีการฝึกอบรมและอาศัยประสบการณ์ ในกรณีนี้ค่าจ้างจะต้องมีอัตราสูงเพื่อที่จะดึงดูดคนได้พอเพียง

นอกจากนี้ นักเศรษฐศาสตร์ยังได้ชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ความปลอดภัยของงาน ทำเลที่ตั้ง การทำหายของงาน นอกเหนือไปจากค่าจ้างซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแรงงาน นักเศรษฐศาสตร์ได้รวมปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้เข้าด้วยกันเป็นแนวความคิดขึ้นมา ประโยชน์ที่ได้รับของงานอย่างหนึ่งที่มีต่องานอีกอย่างหนึ่ง คนทั่วไปมักจะเลือกงานซึ่งตนได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมของตนเอง

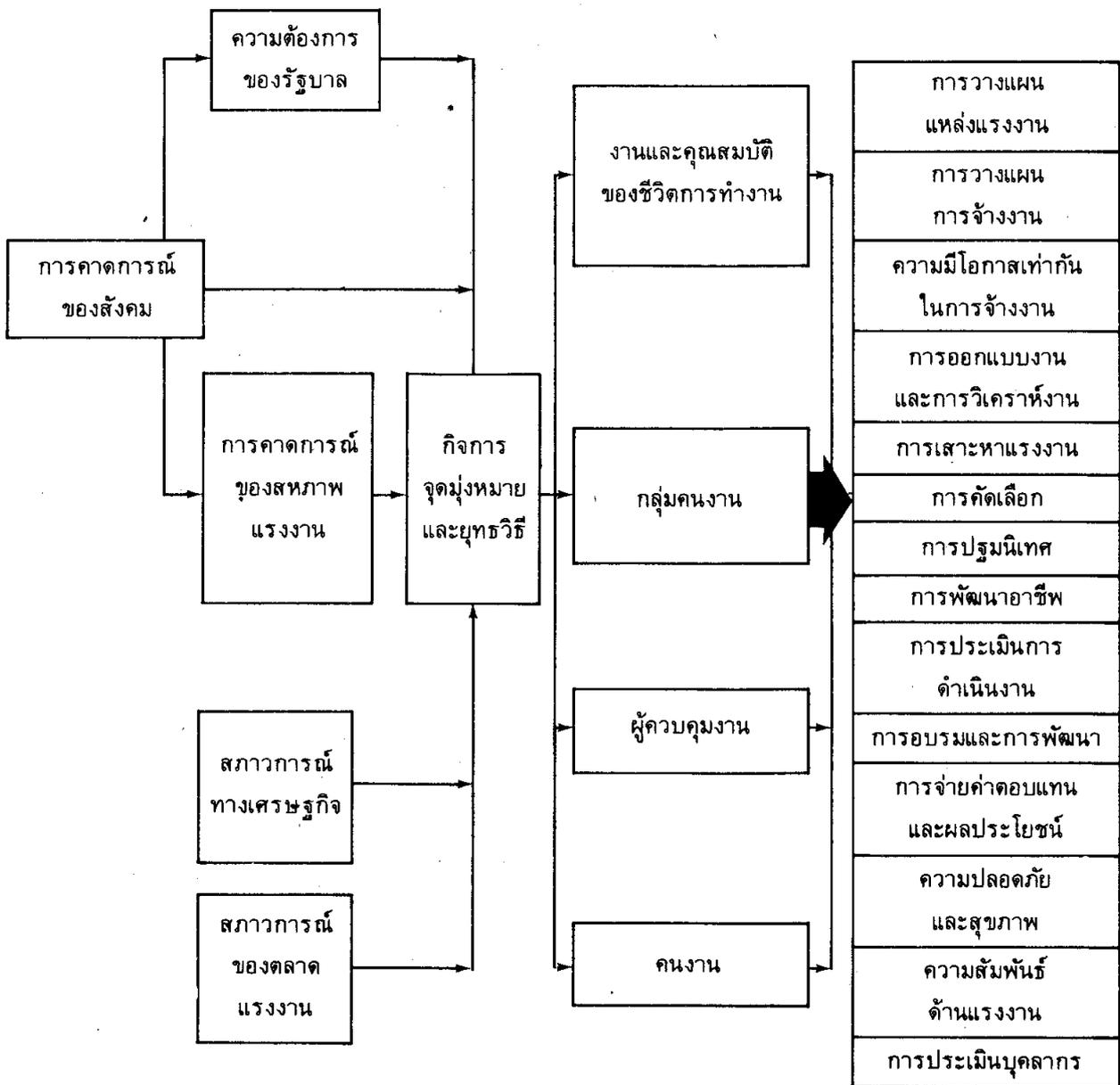
นอกจากความแตกต่างเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับในระหว่างงานต่าง ๆ แล้ว ยังมีความแตกต่างอื่น ๆ อีกที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน ความแตกต่างบางอย่างเป็นเพียงแคในระดับท้องถิ่น และบางอย่างผันแปรไปตามอาชีพ (ครู วิศวกร ช่างฝีมือ) นอกจากนี้ สภาวะในตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจมีการขาดแคลนคนงานในอาชีพและต้องมีการปลดคนงานอาชีพประเภทนั้นเพราะปรากฏว่ามีคนล้นงาน ถึงแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับรูปแบบของตลาดแรงงาน (Models of Labor Markets) ก็ตาม แต่ที่แนวความคิดมีความสัมพันธ์อย่างมากกับขบวนการจ้างงานขึ้นระยะต่าง ๆ ของตลาดแรงงานจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่ตลอดทั้งขบวนการ

นายจ้างสามารถค้นหาข้อมูลของการจ้างงานในภาวะปัจจุบันได้หลายทางด้วยกัน หน่วยงานของรัฐบาล เช่น กรมแรงงาน จะมีรายงานภาวะการจ้างงาน นอกจากนี้ยังมีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของแรงงานโดยเฉพาะ

ข้อจำกัดของรัฐบาลและสหภาพแรงงาน (Governmental and Union Restrictions) กฎหมายและข้อบังคับเป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการเสาะหาคนงาน ตัวอย่างเช่น ตัวแทนของรัฐบาล (Government Agencies) อาจตรวจสอบข้อมูลต่อไปนี้เพื่อที่จะหาว่ากิจการแห่งนั้นได้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือไม่

- รายชื่อแหล่งเสาะหาคนงานในแต่ละประเภท (Recruitment Sources) เช่น สำนักงานจัดหางาน Civil organizations โรงเรียน
- การโฆษณาเพื่อเสาะหาคนงาน

สิ่งแวดล้อมภายนอก → สิ่งแวดล้อมภายใน → แหล่งบุคลากร → ผลที่ได้รับของแหล่ง  
 การกระทำในด้าน บุคลากร ผลที่ได้  
 ทรัพยากรมนุษย์ รับของทรัพยากร  
 มนุษย์



รูป 5-2 แบบการสังเคราะห์: ปัจจัยที่มีผลสะท้อนต่องานของบุคลากรและผลลัพธ์ต่อองค์กร

- การกะประมาณความต้องการจ้างคนงานของกิจการในปีที่จะถึง
- สถิติจำนวนผู้สมัครเรียงลำดับตามแต่ละประเภท (อายุ เชื้อชาติ) และตามประเภทของงานหรือระดับของงาน

แน่นอนที่สุด การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) และรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ทำงาน (Job Specifications) ไม่สามารถเขียนระบุออกมาได้แน่นอนว่างานนั้นจะต้องใช้ผู้หญิงหรือผู้ชาย (Stereotyped) เพราะว่างานนั้นสามารถทำได้ทั้งผู้หญิงและผู้ชาย ดังนั้น การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) จึงไม่สามารถเสนอแนะว่าจะใช้ผู้หญิงหรือผู้ชายได้โดยตรง ผู้ที่เสาะหาคนงานควรที่จะอาศัยบันทึกที่ช่วยชี้บอกว่าผู้สมัครงานทั้งหลายที่ได้รับการสัมภาษณ์นั้นเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มข้างน้อย นอกจากนี้ สำนักงานตัวแทนจะทบทวนดูว่า การโฆษณาจัดหางานของกิจการที่ต้องการคนงานเพื่อที่จะได้ทราบถึงความถูกต้อง เพราะว่าจะต้องไม่มีการลำเอียงในเรื่องเพศหญิงเพศชาย เชื้อชาติ ศาสนา

รัฐบาลอาจมีความต้องการให้กิจการมีโครงการเสาะหาคนงานที่มีคุณสมบัติซึ่งไม่ได้มีอยู่ในคนงานในขณะปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น กิจการซึ่งไม่มีผู้จัดการเป็นผู้หญิง อาจมีความต้องการเสาะหานักศึกษาหญิงในมหาวิทยาลัยซึ่งได้รับปริญญาซึ่งสามารถที่จะรอรับตำแหน่งในระดับผู้บริหารของกิจการได้

ความต้องการของสหภาพแรงงานก็เป็นข้อจำกัดประการหนึ่งต่อแหล่งการเสาะหาแรงงาน ในอุตสาหกรรมบางอย่างก็ยังคงถือหลักปฏิบัติเหมือนกัน โดยให้สหภาพแรงงานกลั่นกรองและรับรองบุคคลต่าง ๆ ที่จะได้รับการพิจารณาเพื่อการว่าจ้างทำงาน การตัดสินใจใครจะสามารถสมัครงานและใครมีสิทธิเหนือกว่าในการคัดเลือก มักจะเป็นไปตามขบวนการทางการเมืองมากกว่า และทำให้จำกัดเสรีภาพของฝ่ายบริหารในการคัดเลือกบุคคลที่ทางองค์กรเชื่อว่าจะสามารถเป็นผู้ทำงานได้ดีที่สุด ถ้าผู้สมัครงานมีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่สหภาพแรงงานกำหนดไว้

**ข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับแหล่งการเสาะหาแรงงาน หรือทำไมจึงไม่สามารถจ้างบุคคลที่ต้องการ (Possible Constraints on Recruiting Sources, Or Why You Can't Hire Whom You Want)**

ก่อนที่จะได้กล่าวถึงแหล่งการเสาะหาแรงงาน ควรจะได้พูดถึงวิธีการในการพยายามที่จะดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด ในขณะที่ความพยายามในการเสาะหาแรงงานโดยมีวิธีการที่ดีจะช่วยทำให้ได้ผู้สมัครงานจำนวนมากที่อยู่ในข่ายที่ต้องการเข้ามาทำงานกับองค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่ควรที่จะละทิ้งสิ่งที่เป็นความจริงบางอย่าง ตัวอย่างเช่น ผู้สมัครทั้งหมดที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดอาจไม่มีคนหนึ่งคนใดที่ดีที่สุด หรือผู้สมัครที่ดีที่สุดอาจไม่ต้องการที่จะทำงานกับองค์กร หรือผู้สมัครบางคนอาจถูกมองดูว่ามีสิทธิเหนือกว่าผู้สมัครคนอื่น ๆ เพราะมีการปฏิบัติ

งานในตำแหน่งนั้น (Job Performance) ได้มาตรฐานมาแล้วจากที่อื่น ข้อจำกัดเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญในการจำกัดความเป็นอิสระของผู้จัดการองค์การในการเสาะหาแรงงานและคัดเลือกผู้สมัคร

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้สมัครอาจไม่สนใจต่อการที่จะไปสมัครงานในองค์การแห่งหนึ่งแห่งใดก็ได้ เพราะฉะนั้น ภาพพจน์ขององค์การจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการเสาะหาแรงงานขององค์การ องค์การที่มีภาพพจน์ที่ดีจะสามารถดึงดูดผู้สมัครเนื่องจากผู้สมัครคาดว่าจะได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี ส่วนบริษัทที่มีภาพพจน์ที่ไม่ดี ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่ามีชื่อเสียงที่ไม่ค่อยดี ไม่ว่าจะเป็นในด้านที่ผลผลิตขององค์การมีคุณภาพต่ำ สภาพการทำงานไม่มีความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมเป็นพิษ (Heavy Pollution) องค์การที่มีลักษณะประการหลังนี้ จะด้อยความสามารถในการแสวงหาบุคลากรที่ดีที่สุดมาทำงานภายในองค์การ

ถ้างานตำแหน่งนั้นไม่เป็นที่ดึงดูดความสนใจ ก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการที่จะจัดหาบุคลากรที่ดีที่สุดมาเพื่อทำงานในองค์การ ตัวอย่างเช่น งานในตำแหน่งเลขานุการซึ่งมักจะต้องจ้างผู้หญิงเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้ผู้หญิงมีโอกาสมหาานทำได้มากขึ้นกว่าแต่ก่อน และความปรารถนาที่จะหางานทำที่ดียิ่งขึ้นไป ทำให้เกิดการขาดแคลนเลขานุการที่มีคุณสมบัติ ถึงแม้้องค์การจะให้เงินเดือนสูง มีโอกาสก้าวหน้าที่ดีแก่ตำแหน่งเลขานุการก็ตาม แต่บุคคลซึ่งแต่ก่อนนี้เคยหางานในตำแหน่งดังกล่าว อาจพิจารณาว่าไม่เป็นที่น่าสนใจอีกต่อไปก็ได้ ดังนั้น จึงเป็นการถูกต้องที่จะสรุปได้ว่า งานใดก็ตามที่ดูแล้วเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความไม่สบายใจ ค่าจ้างต่ำ มีความเสี่ยงภัย หรือขาดการสนับสนุนส่งเสริม ก็จะทำให้ไม่สามารถดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติมาสมัครงาน

### **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สมัคร การเสาะหาการทำงาน และองค์การ (Interactions of the Applicant Recruit and the Organization)**

หลังจากที่ได้พิจารณาถึงปัจจัยภายนอก เช่น รัฐบาล สหภาพแรงงาน และภาวะของตลาดแรงงาน โดยพิจารณาในด้านที่ว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถจำกัดวิธีการของกิจการในการเสาะหาคนงาน ขึ้นต่อไปในการที่จะเข้าใจถึงขบวนการเสาะหาคนงาน คือ การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้สมัครงานและกิจการในเรื่องเกี่ยวกับการเสาะหา

ตามรูปภาพ 5-2 แบบการสังเคราะห์ (Diagnostic Model) ลักษณะขององค์การเป็นหัวข้อสำคัญที่นำมาพิจารณาเช่นเดียวกับลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลสะท้อนต่อขบวนการเสาะหา เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้สมัครงาน เช่น ความสามารถ ความสนใจ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา และความสนใจของเพื่อน ซึ่งมีผลสะท้อนว่าพวกเขาเหล่านี้ได้แสวงหางานกันอย่างไร

**การคาดการณ์ขององค์การ**

**การคาดการณ์ผู้จ้างที่สามารถจัดหาได้**

**ความต้องการ (Requirements) :**

ความสามารถ จากการศึกษา.....ความสามารถ  
 จากประสบการณ์ในการทำงาน.....ประสบการณ์  
 ความจำเป็นและ จากประสบการณ์ที่ผ่านมา.....ลักษณะท่าที  
 แรงกระตุ้น

**การเสนองาน (Job Offering) :**

ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ..... การคาดการณ์ขั้นต่ำของ  
 (เช่น ความผันแปรและความรับผิดชอบ) ลักษณะงาน (Job Characteristics)

**การให้รางวัลงาน (Job Rewards) :**

จ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง (Pay).....การคาดการณ์ขั้นต่ำสุด  
 ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ในการจ่ายเงินเดือน  
 การส่งเสริม ผลประโยชน์ตอบแทน  
 เงินรางวัลภายใน (Intrinsic rewards) การส่งเสริม

**รูป 5-3 แบบแสดงขบวนการเสาะหา / Attraction**

ส่วนรูปภาพ 5-3 แสดงถึงการเสาะหาที่ดีและได้รับผลอย่างแท้จริงจะสามารถทำได้  
อย่างไร ผู้เป็นนายจ้างเสนองานให้โดยจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนด และผลตอบแทนโดย  
กำหนดการคาดการณ์ที่แน่นอนเกี่ยวกับประเภทของคนที่ผู้เป็นนายจ้างกำลังแสวงหา ผู้ที่  
เสาะหางานมีความสามารถและความสนใจที่จะเสนอและมองหางานประเภทที่ตรงกับการคาด  
การณ์ การนำมาพิจารณาประกอบเข้ากันนี้ จะกระทำขึ้นเมื่อมีการเหลื่อมล้ำกันไม่มากในระหว่าง  
การคาดการณ์ของผู้เป็นนายจ้างและผู้ที่จะเสาะหา งาน ปกติแล้ว ขบวนการเสาะหา มักจะต้องใช้  
การประนีประนอมจากทั้งสองฝ่าย

ตามที่ได้อธิบายมาแล้วว่า ขบวนการเสาะหาได้รับผลสะท้อนอย่างไรบ้างจากข้อจำกัด  
ด้านรัฐบาลและสภาพแรงงาน นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงข้อเท็จจริงว่า การเสาะหาและการ  
แสวงหาเป็นเรื่องของบุคคลสองฝ่ายด้วยกัน คือ ฝ่ายแรกมองในทัศนะของบุคคลผู้เสาะหา  
งาน และอีกฝ่ายหนึ่งมองจากด้านของผู้เป็นนายจ้าง

ลักษณะ 4 ประการ ซึ่งมีผลสะท้อนต่อการเสาะหาแรงงานเมื่อมองตามทรรศนะ  
ขององค์กรคือ

- 1) การตัดสินใจเลือกคนที่มีคุณสมบัติแน่นอน
- 2) นโยบายการเสาะหา
- 3) แหล่งและวิธีการเสาะหา
- 4) การประเมินผลขบวนการเสาะหา

### **การเสาะหาตามทัศนะขององค์กร (Organization's View of Recruiting)**

1) การตัดสินใจที่จะเสาะหา (Decision to Recruit) เกิดขึ้นมาจากเงื่อนไขและจุดมุ่ง  
หมายขององค์กร แหล่งทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนการจ้างงาน จะช่วยถ่ายทอดจุดมุ่ง  
หมายนี้ให้เป็นความต้องการด้านบุคลากร จำนวน และประเภทของคนที่มีกิจการมีความต้องการ  
ฝ่ายบริหารเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการ โดยใช้วิธีการ  
เสาะหา มากกว่าที่จะเลือกทางเลือกอื่น ๆ ที่มี คือ การทำสัญญาช่วง (Subcontracting) เสนอ  
งานล่วงเวลา (Overtime) หรือออกแบบงานใหม่ (Redesigning the work)

ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ระบุไว้แน่นอนในเรื่องคนงานที่ต้องการเสาะหา สามารถ  
ได้มาจากข้อมูลการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information) รวมทั้งจากคำบรรยายลักษณะงาน  
(Job Descriptions) และรายละเอียดคุณสมบัติของงาน (Job Specifications) คำบรรยายลักษณะ

งานที่ถูกต้องสมบูรณ์และทันต่อเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการเสาะหาคนงาน ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำ (Job Information) เป็นหน้าที่สำคัญขั้นมูลฐานในการเสาะหา โดยการให้คำจำกัดความ ความหมายของงาน ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และกิจกรรมในการทำงาน ซึ่งผู้สมัครงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำเมื่อมีการจ้างเกิดขึ้น กิจกรรมที่ดำเนินงานได้ผล จะสำรวจรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น (Job Specifications) เพื่อที่จะได้มีความมั่นใจได้ว่า คุณสมบัติทั้งหมดมีความจำเป็นโดยตรงเพื่อใช้สำหรับการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณสมบัติของงานในตำแหน่งพนักงานบัญชี คุณวุฒิที่ต้องการคือวุฒิปริญญาตรีทางการบัญชี ซึ่งทางองค์การจะต้องศึกษาว่าหลักสูตรการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีด้านการบัญชีในสถานการศึกษาที่เปิดสอนสามารถนำมาใช้กับงานในตำแหน่งพนักงานบัญชีได้หรือไม่ ถ้าใช้ไม่ได้หรือไม่มีความสัมพันธ์กับการระบุคุณสมบัติดังกล่าวก็ไม่เกิดผล

การติดต่อสื่อสารอย่างถูกต้องตามคุณสมบัติของงานกับผู้สมัครงานสามารถช่วยในขบวนการคัดเลือกด้วยตัวเอง ถ้าผู้สมัครมีความคิดที่ชัดเจนเรื่องความต้องการของงานและเงินค่าตอบแทนที่งานเสนอให้ การประมวลผลข้อมูลที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้นว่างานนั้นสามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดีหรือไม่ในระหว่างความต้องการส่วนตัวและความสามารถส่วนตัว การกำหนดผลประโยชน์ในส่วนของผู้สมัคร เรียกว่า การคัดเลือกด้วยตัวเอง

**2) นโยบายการเสาะหา (Recruiting Policies)** ข้อมูลการวิเคราะห์งานและการวางแผนการจ้างงานเป็นเครื่องมือให้ผู้เสาะหา (Recruiter) สามารถตัดสินใจในเรื่องแหล่งและวิธีการเสาะหาที่เหมาะสม นอกจากนี้ นโยบายการเสาะหาคนงาน (Recruitment Policies) ยังช่วยขึ้นในการตัดสินใจในการเสาะหาคนงาน (Recruiting Decisions) อีกด้วย นโยบายเป็นข้อบรรทัดฐานกว้าง ๆ ซึ่งใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจ นโยบายนี้อาจมีการเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่มีการเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ และอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป แต่จะมีบทบาทอย่างสำคัญในการตัดสินใจว่าใครจะถูกเสาะหา (Who is Recruited) ไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม องค์การอาจมีนโยบายการเสาะหาคนงาน (Recruitment Policies) เกี่ยวกับแหล่งการเสาะหาคนงาน (Sources of Recruits) ใครเป็นผู้ทำการในการเสาะหา (Who Does The Recruiting) และแนวทางรวมทั้งหมด (Overall Approach) ขององค์การในการเสาะหาคนงาน

**3) แหล่งของผู้เสาะหา (Sources of Recruits)** นโยบายที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการเสาะหาคนงาน คือ การส่งเสริมจากภายใน สำหรับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติทั้งหมดแล้ว นโยบายดังกล่าวนี้หมายความว่า องค์การต่าง ๆ จะเพียงแต่เสาะหาคนงานจากภายนอกองค์การในระดับการว่าจ้างขั้นต้น (Initial Hiring Level) เท่านั้น การที่องค์การปฏิบัติตามแนวนี้นี้ทำให้รู้สึก

ว่า องค์การให้ความยุติธรรมต่อเจ้าหน้าที่ปัจจุบัน และให้ความมั่นใจต่อเจ้าหน้าที่ปัจจุบันว่าจะมีอนาคตที่มั่นคง และมีโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริม ซึ่งคนงานส่วนใหญ่มักจะชอบวิธีการตามแนวทางนี้ เทคนิคที่ใช้สำหรับการเสาะหาคนภายในจะได้กล่าวโดยละเอียดดังต่อไปนี้

อาจมีปัญหาตามข้อหนึ่ง คือ การส่งเสริมจากภายในเป็นนโยบายที่ดีเสมอไปหรือไม่ คำตอบ คือ ไม่เสมอไป เพราะองค์การบางแห่งอาจมีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคง ในกรณีเช่นนี้ การส่งเสริมจากภายในอาจทำให้เกิดความเสียหายขึ้น เพราะลูกจ้างใหม่จากภายนอกอาจมีเทคนิคใหม่ ๆ หรือความเข้าใจในวิธีการใหม่ ๆ ดีกว่า นอกจากนี้ อาจทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ถ้าหากองค์การไม่มีการเสาะหาคนงานจากบุคคลภายนอก

นโยบายอื่น ๆ ในการเสาะหาคนงานสามารถมีผลสะท้อนต่อองค์การเช่นเดียวกัน องค์การบางแห่งมักจะว่าจ้างคนงานใหม่ซึ่งก่อให้เกิดความเสียเปรียบต่อคนงานเก่า (Veterans) ที่มีประสบการณ์หรือมีความชำนาญงานสูง องค์การอื่น ๆ อาจมุ่งเน้นไปที่ญาติพี่น้องของลูกจ้างปัจจุบัน นโยบายดังกล่าวเหล่านี้จะมีผลสะท้อนต่อแหล่งของผู้เสาะหางาน (Recruits) และผลสะท้อนคือใครจะถูกเสาะหา

**ใครเสาะหา (Who Recruits)** นโยบายประการที่สองขององค์การเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการเสาะหาคนงาน ใครเป็นผู้ทำการเสาะหาคนงาน สำหรับกิจการที่มีขนาดใหญ่ แผนกบุคลากร สาขาของแผนกซึ่งมีความรับผิดชอบเรียกว่า สำนักงานว่าจ้างคนงาน (Employment Office) หรือแผนก Staffing Department จะมีหน้าที่ในด้านบุคลากร แผนกนี้จะประกอบด้วยผู้เสาะหาคนงาน ผู้สัมภาษณ์ และเสนียนคนงาน กลุ่มเจ้าหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเป็นผู้ทำการคัดเลือกเบื้องต้น

สำหรับกิจการที่มีขนาดเล็ก เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานบุคลากรซึ่งมีหน้าที่การเสาะหาคนงาน จะทำงานพร้อมไปกับหน้าที่ประจำอื่น ๆ ที่ตนทำอยู่ในปัจจุบัน หรือผู้จัดการฝ่ายดำเนินงานอาจใช้เวลาในการเสาะหาและสัมภาษณ์ผู้สมัคร บางครั้งกิจการจะนำเอาคณะกรรมการดำเนินงานเสาะหา มาร่วมกับผู้จัดการบุคลากร

บทบาทของผู้เสาะหาคนงาน (Recruiter) มีความสำคัญอย่างมาก ผู้ที่สมัครงานมักจะต้องพบกับผู้เสาะหาคนงานเป็นบุคคลแรก ดังนั้น ผู้สมัครงานจะมีความประทับใจในองค์การมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับส่วนกับการที่มาพบผู้เสาะหาคนงานในครั้งแรก ผู้เสาะหาคนงานจึงต้องเป็นผู้ที่มีความคุ้นเคยและทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของแผนกต่าง ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังต้องทราบคุณสมบัติของงานที่จะบรรจุด้วย เพื่อที่จะได้สามารถสร้างความประทับใจได้อย่างถูกต้อง

การสำรวจบุคคลทั่วไปเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลเหล่านี้ที่มีต่อผู้เสาะหาคนงาน โดยถามความเห็น ว่า ผู้เสาะหาคนงานมีข้อบกพร่องที่สำคัญอะไรบ้าง ข้อมูลอาจได้มา เช่น การขาดความสนใจต่อผู้สมัครงาน ขาดความกระตือรือร้น ดำเนินการสัมภาษณ์หนักเกินไป หรือถาม

คำถามส่วนตัวมากเกินไป และไม่ได้ใช้เวลาการสัมภาษณ์อย่างเหมาะสม เช่น ถามคำถามที่มีอยู่แล้วในใบสมัคร

**แนวทางในการเสาะหาคนงาน (Overall Approach to Recruiting)** นโยบายประการที่สามในการเสาะหาคนงานเป็นการแสดงถึงลักษณะแนวทางรวมทั้งหมดเกี่ยวกับการเสาะหาคนงาน สิ่งสำคัญ คือ ชั้นระยะแห่งความเป็นจริง (Degree of Realism) ซึ่งช่วยทำให้ผู้สมัครงานทราบถึงลักษณะของงาน การที่ทำให้เกิดความไม่พอใจและเป็นสาเหตุให้มีการหมุนเวียนของคนงานเกิดขึ้นในระหว่างที่มีการเสาะหาคนงาน ผู้สมัครงานอาจมีการคาดการณ์ที่เลอเลิศในธรรมชาติของงาน และค่าตอบแทนของงาน และผู้เสาะหาคนงานอาจเพิ่มให้กับการคาดการณ์เหล่านั้น ถ้าหากว่าไม่ได้รับผลตามที่คาดการณ์แล้วก็อาจทำให้เกิดความไม่พอใจและขาดการยอมรับต่อองค์การ ซึ่งมีผลทำให้ตัดสินใจลาออกจากองค์การ และอาจทำให้ต้องสูญเสียพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์การไป

แนวทางที่มีลักษณะเหมือนจริงในการเสาะหาคนงาน โดยที่การว่าจ้างที่อาจเป็นไปได้แสดงไปในลักษณะของงานที่มีลักษณะการทดสอบ นอกเหนือไปจากลักษณะที่น่าพอใจ อาจลดอัตราการหมุนเวียนโดยการทำให้ความคาดหวังการว่าจ้างใหม่ใกล้ความจริงให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้ลดความไม่พอใจซึ่งเกิดจากการไม่ได้รับผลตามความคาดหวัง

**การเสาะหาคนงานในด้านของรัฐกิจ (Recruiting in the Public Sector)** ข้อแตกต่างที่สำคัญในการเสาะหาคนงานในด้านรัฐกิจ คือ ผู้สมัครงานมักจะต้องทำการทดสอบแข่งขัน (Competitive tests) เช่น สอบระเบียบราชการพลเรือน (Civil Service) ก่อนที่จะมีการกลั่นกรองเพื่อที่จะว่าจ้างทำงานต่อไป และผลของการทดสอบจะกำหนดว่าใครควรได้รับการพิจารณา

ความพยายามในการเสาะหาของผู้จัดการรัฐกิจ (Public Managers) ต้องเผชิญกับปัญหาของตลาดแรงงาน เช่น เกี่ยวกับที่ผู้จัดการอื่น ๆ ต้องเผชิญในขณะเดียวกันกับที่องค์การรัฐกิจได้มีการจัดเป็นสหภาพแรงงานกันมากขึ้น ดังนั้น ผู้จัดการรัฐกิจอาจต้องเผชิญกับข้อจำกัดของสหภาพแรงงานเช่นเดียวกับกิจการของเอกชน

ผู้จัดการรัฐกิจกำหนดรายละเอียด (Specifications) และนโยบายในการจัดหาบุคลากร การส่งเสริมจากภายใน มักจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การรัฐกิจ เมื่อกิจการตัดสินใจว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มคนงาน ปัญหาสองประการที่ต้องเผชิญเกี่ยวกับการตัดสินใจในการเสาะหา คือ (1) จะเสาะหา (แหล่ง) จากที่ไหน และ (2) จะดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติเพื่อบรรจุในตำแหน่งมาได้อย่างไร

**แหล่งภายใน (Internal) และแหล่งภายนอก (External)** แหล่งผู้สมัครงานชั้นพื้นฐานที่มีอยู่ 2 แหล่งคือ (1) แหล่งภายใน ได้แก่ บุคคลซึ่งทำงานอยู่แล้วในกิจการแห่งนั้น และ (2) แหล่ง

ภายนอก ได้แก่ บุคคลซึ่งในขณะนั้นไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการ ไม่ว่านายจ้างจะเลือกผู้สมัครจากภายในหรือภายนอกก็ตาม ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมาก รวมทั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติซึ่งสามารถหาได้จากทั้งสองแหล่ง สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ และการวางแผนขององค์กร (ขึ้นที่มีความเจริญเติบโต มั่นคงหรือกำลังตกต่ำ) และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง องค์กรที่มีขนาดใหญ่มักจะใช้วิธีการเสาะหาจากแหล่งภายใน โดยการแสวงหาผู้สมัครงานในระหว่างพนักงานในกิจการ ขณะนั้น เพราะว่าการองค์กรขนาดใหญ่มักจะมีการพัฒนาผู้สมัครตามที่คาดไว้ โดยมีโครงการวางแผนอาชีพและโครงการฝึกอบรม

นอกจากนี้ องค์กรที่มีขนาดใหญ่มักจะมีนโยบายส่งเสริมจากภายในเพื่อมีผลในทางด้านกระตุ้นคนงานในปัจจุบันให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพฤติกรรมการทำงาน (Work Behaviors) ของคนงาน อย่างไรก็ตาม ถ้านายจ้างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในอุปสงค์ของสินค้าและบริการขององค์กร การใช้การเสาะหาจากภายในอาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หรือมีเชื้อชาติและเพศตามที่ต้องการ อาจไม่สามารถหามาได้จากแหล่งภายใน

นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเสาะหาจากภายในหรือภายนอก ถ้าฝ่ายบริหารถือว่าทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนทรัพย์สินอย่างหนึ่งซึ่งสามารถพัฒนาและบำรุงรักษาได้แล้ว ฝ่ายบริหารก็จะใช้วิธีการเสาะหาจากภายในเมื่อเห็นว่าสามารถที่จะจัดหาได้ หรือถ้าฝ่ายบริหารเห็นว่าลูกจ้างเปรียบเสมือนค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งซึ่งจะต้องถูกควบคุมและลดระดับขั้นต่ำสุด ก็จะใช้วิธีการเสาะหาจากแหล่งภายนอก ค่าถามที่ควรถาม คือ “จะทำให้เกิดข้อแตกต่างอะไรขึ้นมา” นายจ้างซึ่งมีแนวโน้มที่จะเสาะหาจากภายในมักจะมีแนวโน้มในการนำเอาโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาที่ใช้เช่นเดียวกัน เพื่อที่จะพัฒนาลูกจ้างและจ่ายผลตอบแทน (Benefits) และเบี้ยบำนาญ (Pensions) ให้มากยิ่งขึ้น นโยบายการเสาะหาจากแหล่งภายนอกจะนำไปสู่ค่าใช้จ่ายที่สูง ซึ่งจะต้องใช้ไปในการเสาะหา การคัดเลือก และค่าตอบแทนเบื้องต้น (Initial Compensations) ค่าใช้จ่ายในการเสาะหาและการคัดเลือกจะมีจำนวนสูงถ้าหากองค์กรแห่งนั้นมีนโยบายการเสาะหาจากแหล่งภายนอก กิจการที่มีนโยบายการเสาะหาจากแหล่งภายนอกอาจต้องเสนออัตราค่าจ้างขั้นต้นที่สูงกว่าเพื่อดึงดูดลูกจ้างที่มีประสบการณ์จากกิจการแห่งอื่น ข้อเปรียบเทียบเหล่านี้สามารถทำให้ง่ายมากยิ่งขึ้นดังนี้ เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่จะแสวงหาทั้งภายในและภายนอกตามระยะเวลาเป็นช่วง ๆ ไป แต่ว่าการองค์กรทั้งหลายเหล่านี้จะมีข้อพิจารณาขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะแสวงหาลูกจ้างจากที่ไหน และจะผลิตเองโดยการฝึกอบรมและส่งเสริมจากภายใน หรือโดยการซื้อ โดยการเสาะหาคนที่มีความสามารถเป็นพิเศษตามต้องการจากแหล่งภายนอก

นโยบายภายในขององค์กร (Internal Organizational Policies) เช่น การส่งเสริมบุคลากรจากภายในองค์กร ซึ่งเป็นการให้สิทธิที่เหนือกว่าแก่คนที่อยู่ภายในองค์กร เมื่อมีการใช้นโยบายดังกล่าวนี้ ก็จะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าตำแหน่งทั้งหมดนอกเหนือไปจากตำแหน่งที่มีระดับต่ำสุด จะต้องบรรจบจากบุคคลภายในองค์กร นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในองค์กรเมื่อมีโอกาสเท่าที่จะเป็นไปได้มีผลดีอยู่หลายประการ คือ

- (1) เป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างชื่อเสียงที่ดีแก่องค์กร
- (2) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่คนในองค์กร
- (3) ช่วยกระตุ้นเร้าคนที่ดีซึ่งต้องการความก้าวหน้าและมีความทะเยอทะยาน
- (4) เป็นการพิสูจน์ความน่าจะเป็นของการคัดเลือกที่ดี เพราะข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของแต่ละบุคคลมีอยู่พร้อมแล้ว
- (5) เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการเสาะหาบุคคลจากภายนอก
- (6) บุคคลที่ถูกเลือกมาจากคนในองค์กรมีความรู้เรื่องภายในองค์กรดีอยู่แล้ว

แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายดังกล่าวนี้ทำให้เกิดข้อจำกัดแก่ผู้จัดการในการจ้างบุคคลที่ตนพอใจ เนื่องจากองค์กรส่วนมากมีนโยบายภายในเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสาะหาแรงงานและการว่าจ้าง ซึ่งทำให้ผู้จัดการจะต้องดำเนินให้เป็นไปตามนโยบายเหล่านี้

### **วิธีการเสาะหาจากแหล่งภายใน (Internal Recruiting Methods)**

การเสาะหาจากภายในมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 อย่างด้วยกัน คือ (1) การวางตำแหน่งงานและการคัดเลือกด้วยตัวเอง (2) ความชำนาญ และ (3) หลักฐานอ้างอิง ลูกจ้างมักจะใช้วิธีต่าง ๆ หลายวิธีร่วมกันเพื่อให้ได้รับผลมากขึ้น หลักฐานอ้างอิงเป็นวิธีที่เป็นทางที่น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับสองวิธีแรก การบริหารงานที่ปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยสามารถช่วยให้นำไปสู่การใช้วิธีการวางตำแหน่งงานและความชำนาญ

ตามรูปภาพ 5-4 แสดงถึงแหล่งการเสาะหาแต่ละแหล่งโดยเฉพาะ ถ้ามีการขาดแคลนลูกจ้างในระดับที่สูง และสมมุติว่ากิจการเห็นดีด้วยกับการส่งเสริมจากภายใน ก็จะใช้วิธีพิจารณาโดยดูจากความชำนาญงาน เพื่อแสวงหาผู้สมัครงาน แต่ผู้จัดการบุคลากรอาจไม่ทราบว่าลูกจ้างทั้งหมดซึ่งมีความประสงค์จะได้รับการพิจารณาเพื่อที่จะถูกส่งเสริมว่ามีผู้ใดบ้าง โดยพิจารณาจากบุคคลผู้ที่มีความเหมาะสมในตำแหน่งงาน ดังนั้น ผู้จัดการบุคลากรอาจใช้วิธีการตามระบบ Job Posting System กิจการจะแจ้งให้ลูกจ้างปัจจุบันขององค์กรทราบถึงช่องทางที่เปิดให้เพื่อส่งเสริมบุคคลภายใน โดยใช้กระดานประกาศข่าวสาร สิ่งพิมพ์ของบริษัท และอื่น ๆ

	Blue Collar	Gray Collar	White Collar	Managerial Technical Professional
<b>แหล่งภายใน</b>				
การกำหนดตำแหน่งงาน การคัดเลือกด้วยตนเอง.....	×	×	×	
เพื่อนของลูกจ้างปัจจุบัน.....	×	×	×	
Skills Inventories.....	×	×	×	×
<b>แหล่งภายนอก</b>				
มาเอง (Walk-ins)	×	×	×	
สำนักงาน				
ช่วยเหลือเป็นครั้งคราว.....			×	
สำนักงานจัดหางานส่วนบุคคล.....			×	
สำนักงานจัดหางานสาธารณะ.....	×	×	×	
กิจการที่แสวงหาผู้บริหาร.....				×
โรงเรียน				
มัธยมศึกษาตอนปลาย (High School).....	×	×	×	
อาชีวะและเทคนิค (Vocational/Technical).....	×	×	×	×
วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย.....				×
อื่น ๆ				
สหภาพแรงงาน.....	×			
สมาคมผู้ประกอบการอาชีพ (Professional Associations)...				×
Military Services .....	×			×
ลูกจ้างคนก่อน (Former Employees).....	×	×	×	×

รูป 5-4 การเสาะหาแรงงานจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก

**การวางตำแหน่งงาน: การคัดเลือกด้วยตนเอง (Job Posting: Self Selection)** การวางตำแหน่งงานช่วยให้ลูกจ้างสามารถสมัครเพื่อทำงานตำแหน่งอื่น ๆ ในกิจการ ลูกจ้างจะแจ้งความประสงค์ตามตำแหน่งงานที่เปิดให้ และจะได้รับการพิจารณาเพื่อบรรจุเข้าในตำแหน่งนั้น บริษัทบางแห่งจะพิมพ์เอกสารมีชื่อเรียกว่า Job Opportunities Bulletin ในแต่ละอาทิตย์ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับในหน้าหนังสือพิมพ์ที่มีประกาศรับสมัครงาน เอกสารนี้จะเรียงลำดับงานต่าง ๆ ที่เปิดให้และพิมพ์รายละเอียดของงาน (Job Description) สั้น ๆ และคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังบอกถึงเงินเดือน ขั้นตำแหน่ง แผนก บริษัทย่อยและสาขาที่เสนอให้งาน เอกสารนี้จะปิดประกาศในที่ซึ่งลูกจ้างต้องผ่านเป็นประจำ ในด้านหลังของเอกสารจะเป็นแบบฟอร์มใบสมัคร ลูกจ้างที่มีความสนใจก็จะกรอกแบบฟอร์มขอสมัครมาและก็จะได้รับการพิจารณาจากองค์กร การใช้ระบบดังกล่าวนี้สามารถนำมาใช้ได้อย่างดีกับตำแหน่งซึ่งไม่ได้อยู่ในระดับบริหาร เช่น พนักงานประจำสำนักงาน เสมียนพนักงาน และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค เหตุผลประการหนึ่งที่น่าเอาวิธีการวางตำแหน่งงานมาใช้ คือ ช่วยเปิดโอกาสให้ลูกจ้างทั้งหมดพิจารณาความสามารถของตนเอง และรวมทั้งป้องกัน EEO-Protected Groups เสนอชื่อตนเองเพื่อทำงานในตำแหน่งโดยคิดว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสามารถ การวางตำแหน่งยังเป็นเครื่องมือที่มีผลดีที่ใช้ร่วมไปกับโครงการอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของการใช้ระบบวางตำแหน่งงานแล้ว สามารถแจกแจงได้ดังนี้

- ทำให้มีการส่งเสริมลูกจ้างปัจจุบันและสับเปลี่ยนโอกาสในการทำงาน
- การวางตำแหน่งงานประมาณ 1 อาทิตย์ก่อนหน้าที่จะมีการเสาะหาจากภายนอกกิจการ
- วางเป็นกฎโดยชัดเจนและถูกต้อง เช่น ระบุถึงระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมีระยะเวลาขั้นต่ำเท่าใด และเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจในการเลือกระหว่างผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเท่ากันหลาย ๆ คน
- ควรบอกคุณสมบัติที่ต้องการ (Job Specifications) และมีการจัดหาใบสมัครให้ด้วย
- ควรบอกผู้สมัครทั้งหมดว่าจะมีการบรรจุงานอย่างไร

วิธีการอีกประการหนึ่งในการคัดเลือกด้วยตนเอง คือ การยึดถือหลักตามคำขอร้องของลูกจ้าง โดยการจัดทำกรวางแผนพัฒนาอาชีพหรือการฝึกอบรม อาจชี้บอกว่าตำแหน่งที่มีอยู่รู้สึกว่าคุณสมบัติเหมาะสมและมีความสนใจ เหตุการณ์ดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นถึงแม้ว่าจะไม่มีช่องทางเปิดให้ในการวางตำแหน่งใหม่ คำร้องที่ยื่นมาของแต่ละคนจะได้รับการตรวจสอบในด้านของคุณสมบัติ ถ้าบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติใช้ได้ ก็จะรวบรวมคำร้องนั้นไว้สำหรับใช้ในอนาคต ถ้าคุณสมบัติไม่เข้ากันกับความต้องการของงานก็จะแจ้งให้บุคคลผู้นั้นทราบและให้คำปรึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการอบรมและประสบการณ์ว่าจำเป็นต้องทำอย่างไรบ้าง

**ความชำนาญ** (รายละเอียด ความหมาย ดูบทที่ 7) วิธีการอีกประการหนึ่งในการเสาะหาจากภายใน คือ การใช้ (Skills Inventories) ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 7 นอกจากการใช้วิธีการวางตำแหน่งงานแล้ว องค์กรจะดูจากเพิ่มว่าผู้สมัครงานผู้ใด (Candidates) มีคุณสมบัติที่สามารถจะบรรจุได้ในตำแหน่งที่ว่าง และได้รับการติดต่อว่ามีความประสงค์จะสมัครหรือไม่ ข้อมูลเกี่ยวกับ (Skills Inventory) ยังสามารถใช้ร่วมกับการวางตำแหน่งงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าช่องทางที่เปิดให้แก่ลูกจ้าง เป็นที่ทราบกันทั่วไปในหมู่ผู้สมัครทั้งหมดที่มีคุณสมบัติและไม่มีผู้ใดถูกมองข้ามไป

**หลักฐานอ้างอิง (Referrals)** แหล่งการเสาะหาจากภายในแหล่งสุดท้าย คือ เพื่อนของลูกจ้างปัจจุบันซึ่งถือได้ว่าเป็นทั้งแหล่งภายในบางส่วนและแหล่งภายนอกบางส่วน ลูกจ้างที่บริษัทรับเข้ามาบางคนอาจเป็นเพื่อนหรือญาติกับลูกจ้างเก่า แหล่งของผู้สมัครงานดังกล่าวนี้ เจ้าหน้าที่ EEO หรือ AA อาจไม่ยอมรับ เพราะมีความโน้มเอียงที่จะทำให้มีการต่อเนื่องกันในเรื่องเชื้อชาติและเพศ เนื่องจากจะมีการรับคนที่มีเชื้อชาติหรือเพศเดียวกัน และอาจลดโอกาสของสมาชิกกลุ่มที่โดนกีดกัน (Protected Group Members) ในการที่ทราบข่าวตำแหน่งงานที่มีว่าง นอกจากนี้ อาจเป็นไปได้ว่าวิธีการเสาะหาแบบนี้สามารถทำให้เกิดผลเสียต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ทางสังคมของงาน (Social Relation on The Job) เพราะอาจทำให้เกิดกลุ่มที่เป็นแบบไม่เป็นทางการขึ้นมา มีอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารและความร่วมมือ ในการใช้วิธีการเสาะหาแบบนี้ องค์กรจะต้องปฏิบัติต่อผู้สมัครทั้งหมดให้เท่าเทียมกัน และควรจัดหา Feed Back ให้แก่ลูกจ้างเกี่ยวกับสถานะของบุคคลที่ลูกจ้างให้คำรับรองมาแก่บริษัท

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องหลักฐานอ้างอิงตามที่ทำกันมา มักจะมีผลออกมาในด้านบวก โดยมี การพบว่าการใช้หลักฐานอ้างอิงของลูกจ้างมักจะให้ผู้สมัครที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม คุณภาพอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยในด้านเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของลูกจ้างและความใกล้ชิดที่มีต่อลูกจ้างผู้ให้หลักฐานมา (Referring Employee) บริษัทบางแห่งก็เชื่อมั่นว่าลูกจ้างปัจจุบันจัดได้ว่าเป็นแหล่งอ้างอิงหลักฐานได้ดี เพราะว่าลูกจ้างปัจจุบันสามารถที่จะให้ข้อเท็จจริงล่วงหน้าเกี่ยวกับบริษัทในด้านผลบวกและผลลบที่มีต่อบริษัทได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม เป็นการลำบากที่จะชี้ลงไปให้แน่นอนได้ว่าวิธีการเสาะหาอย่างใดจึงประสบผลสำเร็จดีกว่าวิธีการเสาะหาอีกอย่างหนึ่ง หรือวิธีการเสาะหาอย่างเดียวกันภายใต้สภาวะการณ์ของตลาดแรงงานที่แตกต่างกัน

ไม่มีองค์กรแห่งใดจะทำให้ความต้องการขององค์กรในด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถประสบผลสำเร็จได้โดยใช้วิธีการเสาะหาจากแหล่งภายใน โดยแท้จริงตามที่ได้กล่าวมาแล้วแต่ต้นว่า แม้แต่อุตสาหกรรมที่เจริญเต็มที่ (Mature Industries) ซึ่งลูกจ้างของกิจการมีอยู่เต็มขีดกำลังและกำลังจะหดตัวลง ก็ยังสามารถได้รับประโยชน์จากคนที่เข้ามาใหม่ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถและสติปัญญา

ที่ดี ดังนั้น องค์การต่างๆ องค์การส่วนมากจึงใช้การเสาะหาจากตลาดแรงงานภายนอก ในตอนต่อไป จะได้กล่าวถึงแหล่งต่างๆ ของผู้เสาะหางาน (Sources of Recruits) ซึ่งมาจากภายนอก

### แหล่งของผู้เสาะหางานที่มาจากภายนอก (External Sources of Recruits)

การเสาะหาจากนักศึกษาในวิทยาลัย (College Recruiting) คนส่วนมากจะคิดถึง การเสาะหาคนงานจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัยทันทีเมื่อได้ยินคำว่า การเสาะหา (Recruiting) การเสาะหาคนงานจากนักศึกษาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการแสดงออกถึงความสามารถเป็นพิเศษในการบริหารงานวิชาชีพ ไหวพริบทางเทคนิคขององค์การ บริษัทส่วนมากเสาะหาในระดับนักศึกษาจากวิทยาลัย แม้ว่าจะมีตำแหน่งไม่กี่ตำแหน่งที่จะบรรจุ มีเหตุผลหลายประการจากการกระทำดังกล่าวนี้ ตัวอย่าง เช่น การเสาะหาจากวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงอาจเป็นส่วนหนึ่งของภาพพจน์ของบริษัท หรือนายจ้างอาจมีความประสงค์ที่จะรักษาชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักแก่ประชาชนซึ่งอาจเป็นลูกจ้างหรือลูกค้าต่อไปในข้างหน้าได้ นอกจากนี้ ข้อมูลที่แลกเปลี่ยนในระหว่างผู้เสาะหาคนงาน (Recruiters) และสำนักงานช่วยจัดหางานของวิทยาลัย (College Placement Office) ทำให้บริษัททราบถึงสภาวะการณ์ในตลาดแรงงาน อัตราผลตอบแทนซึ่งคู่แข่งกันทั้งหลายใช้ในการจ่าย และอื่นๆ ประการสุดท้าย การจัดเตรียมเพื่อการสัมภาษณ์อาจทำได้ล่วงหน้า เนื่องจากมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเจ้าหน้าที่ช่วยจัดหางานของวิทยาลัย (College Placement Officials) ซึ่งช่วยอย่างมากเกี่ยวกับความพยายามในการเสาะหา กิจกรรมส่วนใหญ่จึงชอบมากกว่าที่จะดำเนินต่อไปกับการจัดเตรียมที่ทำได้ก่อนแล้วเพื่อที่จะได้มีความยืดหยุ่นต่อไป เก็บรักษาการให้สิทธิให้ยังคงเปิดอยู่ และพยายามทำให้กิจการมีความคุ้นเคยกับบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ และตลาดที่มีความสามารถเป็นพิเศษดังกล่าวนี้ ถึงแม้ว่าจะมีความต้องการในการเสาะหาคนงานที่จำกัดก็ตาม

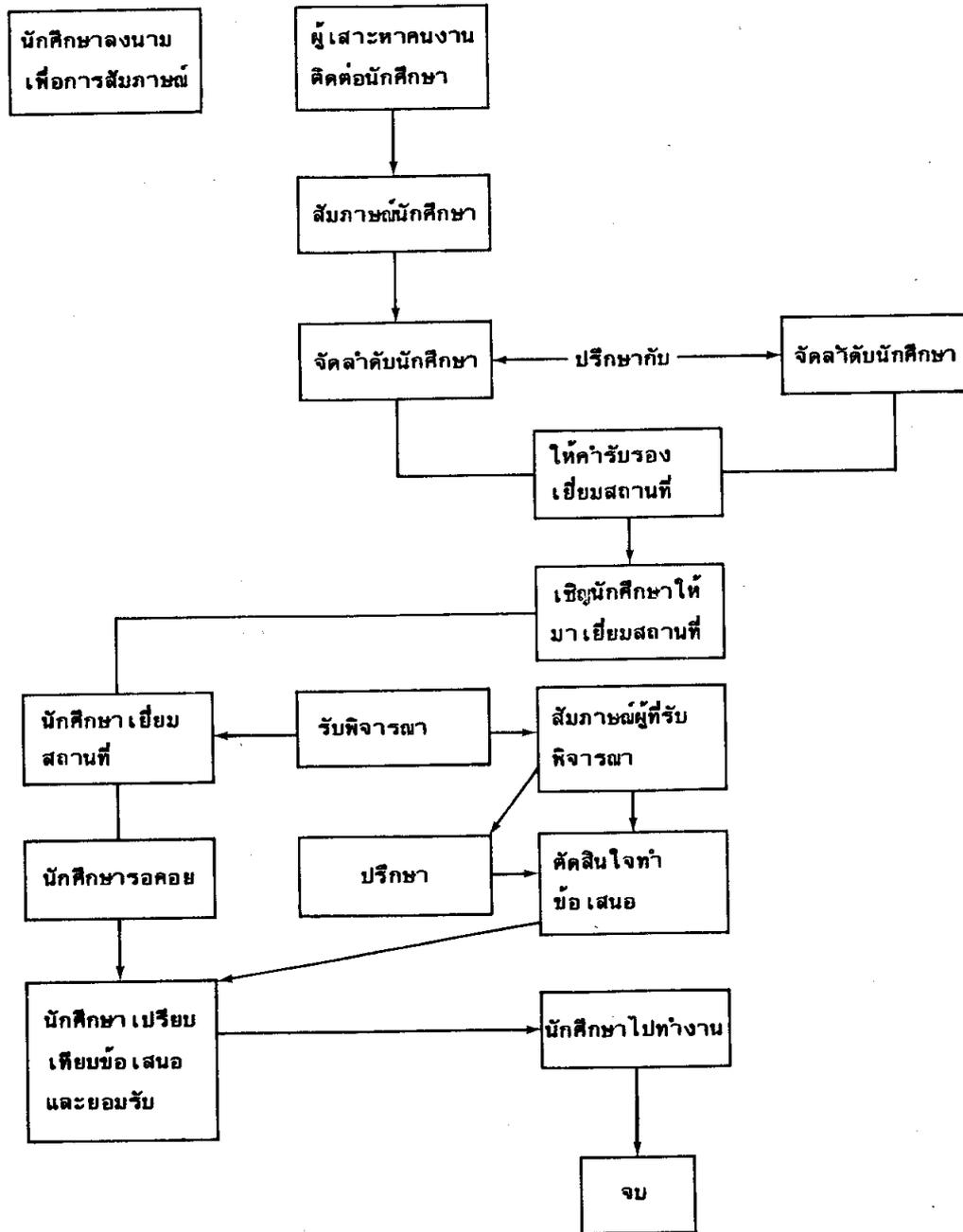
การเสาะหาคนงานจากวิทยาลัยมีอยู่หลายขั้นตอน ซึ่งแสดงตามรูป 5-5 การตัดสินใจในขั้นแรก คือ เลือกโรงเรียนที่จะเสาะหา องค์การที่มีขนาดเล็กกว่ามักจะเสาะหาจากโรงเรียนที่หาได้จากท้องถิ่นนั้น แต่ตำแหน่งที่จะบรรจุก็จะต้องให้ข้อเปรียบเทียบความแตกต่างในการคัดเลือกโรงเรียนด้วย ตัวอย่างเช่น งานในด้านวิชาชีพ (Professional) เช่น วิศวกร นักบัญชี เป็นต้น มักจะต้องเสาะหาในระดับประเทศ และเป็นโรงเรียนที่มีความชำนาญหรือมีชื่อเสียง ในขณะที่บุคลากรขาย (Sales Personnel) อาจเสาะหาในระดับท้องถิ่น ทั้งนี้ขึ้นกับทรัพยากรและความต้องการของกิจการ

การเสาะหาคนงานจากวิทยาลัยขั้นที่สอง คือ การชักชวนให้นักศึกษาลงชื่อเพื่อมาสัมภาษณ์กับเจ้าหน้าที่เสาะหาขององค์การ ลักษณะของงานที่ทำโดยองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของนักศึกษาในการลงนามเพื่อมาสัมภาษณ์ ภาพพจน์ของบริษัทยังทำให้มีข้อแตกต่างอีกด้วย

นักศึกษา  
สำนักงานช่วยจัด  
หางาน(Placement Office)

ผู้เสาะหา  
คนงาน

ผู้บริหารที่มีหน้าที่  
ดำเนินการ  
(Operating Executives)



รูป 6.5 ขั้นตอนในการเสาะหาคนงานจากสถาบันการศึกษา

**สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)** นอกจากวิทยาลัยตามที่ได้กล่าวมาแล้ว สถาบันการศึกษาอื่นๆ ก็เป็นแหล่งของบุคคลที่มีสติปัญญาที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่ง เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเทคนิค และโรงเรียนวิชาชีพต่างๆ

โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นแหล่งสำคัญของแรงงานประเภทเสมียน พนักงานขาย ผู้เข้าฝึกอบรมและฝึกงานสำหรับการทำงานในด้านที่ต้องใช้ประเภทกึ่งชำนาญงาน การเสาะหาในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมักจะทำโดยการติดต่อกับเจ้าหน้าที่และครูที่สอน นอกจากนี้ อาจใช้วิธีปิดป้ายประกาศแจ้งรายละเอียดต้องการคนงาน หรือจัดโครงการฝึกงานในฤดูร้อน และการทำงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-Time Jobs)

โรงเรียนวิชาชีพและเทคนิคเป็นแหล่งสำคัญของงานประเภทกึ่งชำนาญงาน และแรงงานที่มีความชำนาญในด้านต่างๆ เช่น งานซ่อมเครื่องยนต์ ซ่อมตู้เย็น ไฟฟ้า ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและอื่นๆ โรงเรียนประเภทเหล่านี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก และการเสาะหามักจะใช้ความพยายามอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้เอกสารของบริษัท (Company Brochures) และวิธีแวะเยี่ยมเยียนโรงเรียนเหล่านี้

**ผู้เสาะหางานที่มาเอง (Walk-ins)** ผู้เสาะหางานที่มาเอง ได้แก่ บุคคลที่มายังองค์การเพื่อหางานทำ ซึ่งเป็นแหล่งของผู้สมัครงานที่องค์การไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และมักจะมีเป็นจำนวนมาก ถ้าหากว่าในท้องถิ่นนั้นมีคนว่างงานจำนวนมาก และความต้องการแรงงานมีอัตราที่ต่ำ แหล่งผู้เสาะหางานประเภทนี้มักจะเป็นคนงานที่มีความชำนาญงานต่ำ และเป็นแรงงานประเภทใช้แรงงานรวมทั้งที่ทำงานในสำนักงาน

**องค์การจัดหางาน (Employment Agencies)** ซึ่งอาจจะเป็น

1. สำนักงานจัดหางานซึ่งโรงงานต่างๆ รวมมือกันจัดตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการเสาะหาคนงานให้กับโรงงานต่างๆ ที่เป็นสมาชิก เมื่อเกิดความต้องการคนงาน

2. สำนักงานจัดหางานอิสระของเอกชนหรือองค์การบางแห่งตั้งขึ้นเอง โดยปกติ เมื่อผู้สมัครงานได้เข้าทำงานโดยความช่วยเหลือขององค์การนี้ ก็จะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้สำนักงานจัดหางาน ตามธรรมดาคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน หรือค่าจ้างที่คนงานจะได้รับ องค์การชนิดนี้บางแห่งติดต่อกับคนงานโดยใกล้ชิด และมีความชำนาญในการจัดหาคนงานที่มีความชำนาญพิเศษ

3. สำนักงานจัดหางานของรัฐบาลซึ่งรัฐบาลดำเนินงานเพื่อสาธารณชน ในประเทศไทยมีกองจัดหางาน กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ให้คำปรึกษา จัดหางาน โดยไม่คิดค่าธรรมเนียมจากผู้หางาน

**สมาคมการประกอบอาชีพ (Professional Associations)** สมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพเป็นแหล่งสำคัญของผู้เสาะหางานซึ่งเป็นบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ และผู้ที่มีประสบการณ์

มาแล้ว การเสาะหาผู้เสาะหางานวิชาชีพที่มีการศึกษาสูง มีลักษณะคล้ายกับการเสาะหานักศึกษาจากวิทยาลัยซึ่งได้เคยกล่าวมาแล้ว แต่จะมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการมากกว่า การเสาะหางานดังกล่าวนี้มักจะทำโดยตนเองซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพมากกว่าจะทำโดยผู้เสาะหาคนงานที่มาจากฝ่ายบุคลากร

**สหภาพแรงงาน (Labor Unions)** สหภาพแรงงานมักจะต้องการให้นายจ้างเสาะหาคนงานใหม่จากสมาชิกของสหภาพแรงงานก่อน โดยเฉพาะโรงงานที่ยอมรับนโยบาย Closed Shop ซึ่งจะจ้างคนงานอื่นไม่ได้ นอกจากสมาชิกของสหภาพแรงงานบางแห่งเท่านั้น เมื่อมีข้อจำกัดเช่นนี้ และมีความต้องการจ้างคนงาน สหภาพแรงงานจะจัดส่งผู้สมัครงานให้กับผู้เป็นนายจ้าง ถ้าหากเห็นว่าบุคคลนั้นมีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งการทำดังกล่าวนี้ทำให้สหภาพแรงงานกลายเป็นผู้เสาะหาคนงานขั้นแรก

**สื่อกลางในการโฆษณา (Media Advertising)** การโฆษณาเป็นวิธีการเสาะหาคนงานที่ใช้กันมากที่สุด การโฆษณาจะมีอิทธิพลต่อตลาดแรงงานสำหรับผู้สมัครงานประเภทดังต่อไปนี้ (1) ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนซึ่ง เป็นผู้สมัครงานที่มีความสามารถและความสนใจตามที่ต้องการ (2) ผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว การโฆษณาจะช่วยสร้างภาพพจน์ขององค์การ ซึ่งอาจกำหนดว่าบุคคลเหล่านี้จะแสวงหางานได้ที่ไหนในอนาคตถ้ามีความต้องการที่จะเปลี่ยนงาน (3) คนงานในองค์การแห่งนั้นเอง และ (4) บุคคลที่เป็นลูกค้าในปัจจุบัน ผู้ลงทุน ผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าต่อไปในภายหน้า เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลผู้วิเคราะห์การลงทุนและอื่นๆ

วิธีการเสาะหา รวมถึงการใช้สื่อการโฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ และร่วมในงานแสดง Job Fairs วิธีการเหล่านี้อาจดึงดูดผู้สมัครจำนวนมากซึ่งไม่มีคุณสมบัติ แต่บุคคลเหล่านี้อาจมีประโยชน์ในกรณีพิเศษ ความพยายามที่ดีในการเสาะหาคนงานจะต้องพิจารณาแหล่งและวิธีการต่างๆ หลากๆ อย่าง สิ่งที่สำคัญ คือ จะต้องใช้การวิจัยและการประเมินผลแหล่งและวิธีต่างๆ เหล่านี้อย่างถูกต้อง และเป็นไปอย่างมีระบบ

#### 4) การประเมินผลขบวนการเสาะหา

เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการเสาะหาแล้ว ควรจะมีการประเมินผลว่า ขบวนการที่ใช้กันนั้นมีจุดบกพร่อง หรือต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้ต่อไปอย่างไร แต่ถ้าประเมินผลแล้วขบวนการเสาะหาที่ใช้อยู่ได้ผลดี ก็ควรใช้ต่อไปจนกว่าจะมีการทบทวน หรือปรับปรุงแก้ไขใหม่

## รับสมัครพนักงาน

บริษัทผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารนม  
ต้องการรับสมัคร **พนักงานขาย (ชาย)** หลายตำแหน่ง

### คุณสมบัติ

- อายุระหว่าง 23-30 ปี
- จบการศึกษามัธยมศึกษาหรือพาณิชย์การขึ้นไป
- มีประสบการณ์ด้านการขายพอสมควร
- สามารถพูดภาษาจีน (แต้จิ๋ว) ได้ก็จะเป็นประโยชน์
- พร้อมทั้งจะเดินทางไปต่างจังหวัด

สนใจส่งใบสมัครและประวัติการทำงานโดยย่อพร้อมรูปถ่าย 1 ใบ  
ไปยังตู้ ป.ณ. 2882 กรุงเทพฯ 10501 เขียนที่มุมซองว่า  
“สมัครพนักงานขาย” ภายในวันที่ 22 มิถุนายน 2528

## พนักงานขายชาย-หญิง

บริษัทที่มีชื่อเสียงและมั่นคง เป็นตัวแทน  
จำหน่ายอุปกรณ์โทรศัพท์ NEC ซึ่งเป็นผู้นำใน  
ด้านโทรศัพท์ของโลก มีความต้องการพนักงาน  
ขายเพิ่ม เพื่อรองรับปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้น  
อย่างรวดเร็วจนเป็นผู้นำของตลาดเมืองไทย  
ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- อายุไม่เกิน 27 ปี
- จบการศึกษาขั้นต่ำไม่ต่ำกว่าระดับ ปวช.
- ประสบการณ์ไม่จำเป็น ถ้ามีจะได้รับ  
พิจารณาพิเศษ
- มีความรู้ภาษาอังกฤษ พูด อ่าน เขียนได้

บริษัทมีเงินเดือนประจำ ค่าคอมมิชชั่น  
ค่าพาหนะ ตลอดจนสวัสดิการอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน  
ขอเชิญผู้มีความสามารถส่งจดหมายสมัครงานบอก  
ประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน พร้อมแนบ  
รูปถ่ายปัจจุบันและใบ รบ.ถึง

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

บริษัทไทยสงวนวานิชวิศ วรรวม จำกัด

736-737 ถนนมหาไชย เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200



บริษัท ไทยซูซูกิมอเตอร์ จำกัด

ฐานะมั่นคง สวัสดิการดี

ทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน มีรถรับส่งและเครื่องแบบให้

### ต้องการรับสมัคร

#### 1. วิศวกรชาย 5 ตำแหน่ง

- ปริญญาตรี ด้านวศบ. เครื่องกล 4 ตำแหน่ง  
ด้านคอบ. เครื่องกล 1 ตำแหน่ง
- อายุไม่เกิน 30 ปี พันธุ์ระทางทหาร
- ประสบการณ์ไม่จำเป็น
- เงินเดือนระหว่างทดลองงาน 3,500 บาท

#### 2. พนักงานขาย 4 ตำแหน่ง

- ปวช. สาขาไฟฟ้า 1 ตำแหน่ง  
(มีประสบการณ์ด้านซ่อมบำรุงแอร์ฯ อย่างน้อย 1 ปี)
- ปวช. สาขาช่างกลโรงงาน 1 ตำแหน่ง
- ปวส. สาขาไฟฟ้า 1 ตำแหน่ง
- ปวส. สาขาช่างกลโรงงาน 1 ตำแหน่ง  
(ต้องอ่านแบบเครื่องกลได้)
- อายุไม่เกิน 28 ปี พันธุ์ระทางทหาร
- บ้านพักอยู่ในจังหวัดรังสิตจะได้รับพิจารณาพิเศษ

สนใจสมัครได้ด้วยตนเองที่ 31/1 ถนนรังสิต-องค  
รักษ์ อ.รังสิต จ.ปทุมธานี โทร.5238271-5,5239060-4  
พร้อมรูปถ่ายขนาด 2 นิ้ว 1 รูป และหลักฐานการ  
ศึกษาดังแต่วันที่ 13-17 มิถุนายน 2528

เวลา 9.00- 14.00 น.

รูป 5-8 ตัวอย่างโฆษณาและหาแรงงานในหนังสือพิมพ์