บทที่ 3
การสัมภาษณ์กับการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

หมายถึง กระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยเริ่มตั้งแต่การแสดงหาบุคคลที่ต้องการ ทำการสอบคัดเลือก และบรรจุเข้าทำงาน หรืออาจหมายถึง

กระบวนการที่หน่วยงานหรือองค์การ ดำเนินการเพื่อคัดเลือก และให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดตามจำนวนที่ต้องการ เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การภายในระยะเวลาที่กำหนด

หรือเป็น กระบวนการของความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีศักยภาพ มีคุณสมบัติเข้ามาสมัครงานในตำแหน่งที่กำลังเปิดรับอยู่

โดยทั่วไปเราอาจจำแนกที่มาของกำลังคนซึ่งเราสามารถสรรหาได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ การสรรหาจากภายในองค์การเอง (Recruiting within the organisation) และการสรรหาจากภายนอกองค์การ (Recruiting outside the organisation)

1. **การสรรหาจากภายในองค์การ** (Recruiting Within Organisation)

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

-เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานที่อยู่ภายในองค์การ ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

-เป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกระตือรือล้นในการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยมีการเลื่อนตำแหน่งเป็นแรงจูงใจ

-สนับสนุนระบบคุณธรรมภายในองค์การ โดยการใช้การเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายนี้เป็นรางวัลตอบแทนผู้ที่กระทำความดีและมีผลงาน

-ประหยัดเวลาและลดต้นทุนการสรรหาให้น้อยลงในการได้มาซึ่งบุคลากรในตำแหน่งนั้น ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการโฆษณาตำแหน่งงาน ต้นทุนในการสัมภาษณ์คัดเลือก หรือค่าธรรมเนียมในกรณีที่ใช้ตัวแทน (Recruitment Agency) ในการหาคน

-มีความต่อเนื่องในการทำงานอย่างไม่ขาดตอน ลดเวลาในการเรียนรู้ เนื่องจากบุคคลภายในมีความรู้และเข้าใจถึงตัวบุคคล วัฒนธรรม สภาพขององค์การ และปัญหาที่มีอยู่ดีอยู่แล้ว หากเป็นบุคคลภายนอกจำเป็นที่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ไม่มากก็น้อย

อย่างไรก็ดีก็มีปัจจัยที่อยู่หลายประการที่เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จของการสรรหาภายใน อันได้แก่

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

2. **แผนในการทดแทนตำแหน่งงาน** (Succession Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการของการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในเป็นการล่วงหน้า เพื่อรองรับต่อตำแหน่งงานที่อาจว่างลงหรือภารกิจที่อาจมีขึ้นได้ในอนาคตโดยมีการกำหนดตัวบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งอาจมีหนึ่งคนหรือหลายคนต่อหนึ่งตำแหน่งงานก็ได้ หากองค์การใดมีการจัดเตรียมแผนการทดแทนตำแหน่งงานไว้ดี ก็จะส่งผลให้การสรรหาจากภายในเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

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

อย่างไรก็ตามถึงแม้การสรรหาจากภายในจะดูเป็นเรื่องที่ดีก็ตาม แต่ก็มีข้อที่พึงระวังและตระหนักอยู่เช่นเดียวกันคือ หากมีการจัดการที่ไม่เหมาะสม หรือตัดสินใจที่ผิดพลาด นอกจากจะได้บุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติมาทำงานอันนำมาซึ่งความเสียหายแล้วยังอาจกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องของความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย นอกจากนี้การสรรหาจากภายในยังทำให้องค์การขาดโอกาสที่จะมี "เลือดใหม่" ความริเริ่มสร้างสรรค์ และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากประสบการณ์ของบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. **การสรรหาจากภายนอกองค์การ** (Recruiting Outside Organization)

หากองค์การไม่สามารถหาบุคคลจากภายในได้แล้ว ช่องทางในการได้มาซึ่งบุคลากรยังสามารถมีที่มาจากแหล่งภายนอกอีกหลายช่องทางด้วยกันคือ

2.1 **การประกาศโฆษณา** (Advertisement) เป็นวิธีการที่แพร่หลาย และนิยมใช้กันมากพอสมควร การประกาศจะบอกถึงความต้องการขององค์การในตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมทั้งคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ วิธีนี้สามารถที่จะใช้ผ่านสื่อในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร ใบปลิว ป้ายโฆษณาโปสเตอร์ หรือแม้กระทั่งการประกาศหรือติดข้อความตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น ย่านชุมชน ข้างรถประจำทาง ฯลฯ วิธีนี้จะทำให้คนจำนวนมากได้มีโอกาสรับทราบถึงความต้องการในตำแหน่งงาน และสามารถก่อให้เกิดความสนใจทำให้มีผู้สมัครในจำนวนมาก ๆ แต่ก็มิได้หมายถึงว่าเราจะได้บุคคลที่มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้นการสรรหาด้วยวิธีการนี้จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องคุณสมบัติที่กำลังมองหาให้ชัดเจน เพียงพอเพื่อให้ผู้รับข่าวสารนั้นรู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติตรง หรือเพียงพอในการที่จะสมัครในตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์การต้องสิ้นเปลืองเวลาอย่างมากมายกับผู้สมัครที่ไม่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในขั้นตอนของการรับสมัครและการคัดเลือก

2.2 **การใช้ตัวแทนในการจัดหาบุคลากร** (Recruitment Agency) ในหลายปีที่ผ่านมานี้ มีธุรกิจประเภทนี้เกิดขึ้นจำนวนมาก ทั้งที่เป็นของคนไทย และสำนักงานสาขาของบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศ ตัวแทนเหล่านี้จะทำหน้าที่ให้บริการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้กับองค์การ บริษัท หรือหน่วยงานต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยมีรายได้จากค่าธรรมเนียม (Recruitment Fee) จากลูกค้าที่ต้องการหาบุคลากร ซึ่งโดยปกติค่าธรรมเนียมมักจะคิดเป็นอัตราเปอร์เซ็นต์ ของรายได้ทั้งปีของบุคคลที่ถูกบรรจุในตำแหน่งงานนั้น ซึ่งอาจสูงถึง 12-35 % เลยทีเดียว พร้อมกับเงื่อนไขในการรับประกันระยะเวลาขั้นต่ำในการทำงาน (Guarantee Period) ของพนักงานผู้นั้นมิฉะนั้นจะหาคนทดแทนหรือคืนเงินค่าธรรมเนียม เป็นต้น การสรรหาวิธีนี้จะได้ประโยชน์ในแง่ที่องค์การไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา ขั้นตอนในการรับสมัคร ตลอดจนการคัดเลือกเบื้องต้น และมีหลักประกันว่าเงินที่เสียเป็นค่าค่าใช้จ่ายในการสรรหานั้นจะทำให้ได้บุคลากรที่ต้องการอย่างแน่นอน

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

ในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังเติบโตนั้น กำลังแรงงานเกือบทุกประเภทมีความขาดแคลน ได้พบว่ามีองค์การขนาดใหญ่หลายแห่งได้ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาโดยมีข้อผูกมัดในการทำงานกับบริษัทเมื่อเรียนจบแล้วเลยทีเดียว แต่ในภาวะที่เศรษฐกิจ

ถดถอยสถาบันฯ หลายแห่งก็พยายามที่จะชักชวนและประสานความร่วมมือกับบริษัทห้างร้านในการร่วมโครงการแนะแนวหรือรับสมัครงานให้กับนักศึกษาของตนเอง

2.4 **การเปิดโอกาสให้เข้ามาสมัครด้วยตนเอง** (Write In and Walk In) วิธีนี้จะได้ผลค่อนข้างดีสำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ต้องการของผู้แสวงหางาน วิธีการนี้องค์การเหล่านั้นจะมีการเปิดรับการสมัครงานแบบเปิด โดยผู้สมัครสามารถเดินเข้าไปสมัครงานได้เลย โดยกรอกใบสมัครพร้อมตำแหน่งงานที่สนใจตามแบบฟอร์มที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจได้รับจากผู้สมัครที่เขียนใบสมัครส่งทางไปรษณีย์ หรือเครื่องโทรสาร (Fax Machine) พร้อมประวัติย่อหรือเอกสารอื่น ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการพิจารณา และเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง หรือเป็นที่ต้องการก็จะได้ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกจากใบสมัครและประวัติของผู้สมัครที่ได้รวบรวมไว้เพื่อดำเนินการต่อไป

2.5 **การสรรหาโดยวิธีการผ่านอินเตอร์เนท และ อีเลคทรอนิคส์เมล** (Internet and E-Mail) ปัจจุบันเทคโนโลยีที่มนุษย์พัฒนาขึ้นมามีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อ Internet มีบริษัทหรือองค์การมากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทข้ามชาติได้สร้าง Web Site ของตนเองขึ้นมาเพื่อทำการโฆษณา เผยแพร่ต่อสาธารณชนในเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับตนเองในด้านต่าง ๆ เช่นธุรกิจ สินค้าและบริการ ประวัติองค์การ ฯลฯ ในขณะเดียวกันนั้นเอง หลายแห่งก็มีการออกแบบหรือพัฒนา Home Page ของตนเองให้ผู้ที่เข้ามาเยี่ยมชม หรือผู้ที่สนใจสามารถสมัครงานโดยการ Key In ข้อมูลต่าง ๆ ตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ผ่าน Web Site นั้นเอง หลังจากนั้นข้อมูลต่าง ๆ ที่ให้ไปก็จะถูกส่งกลับไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้น ๆ โดยทันที

หรือในบางกรณีก็อาจกำหนดให้ผู้สนใจสามารถสมัครงานได้โดยใช้วิธี Electronic Mail ตามที่อยู่ของ ซึ่งผู้สรรหาได้กำหนดไว้ให้ ผู้สมัครก็จะทำการเขียนจดหมายสมัครงานพร้อมระบุรายละเอียด หรืออาจใช้วิธีแนบ (Attach) ประวัติย่อใน E-mail และส่งไปตามที่อยู่ก็เป็นได้ ในขณะนี้การสรรหาโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ประเภทนี้ได้รับความนิยมมากขึ้นทุกวัน แม้กระทั่งการประกาศรับสมัครงานก็มี Web Site ที่ให้บริการประกาศรับสมัครอยู่มากเช่นเดียวกัน

2.6 **การสรรหาจากสมาคมวิชาชีพ** (Professional Organization) หน่วยงานที่เป็นสมาคมเหล่านี้จะมีลักษณะเป็นการรวมกลุ่มจัดตั้งของบุคคลที่ประกอบวิชาชีพเดียวกัน ดังนี้ผู้สรรหาจะมีโอกาสได้รับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับสายวิชาชีพที่ต้องการโดยตรง ปัจจุบันในประเทศไทยมีสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ จำนวนพอสมควรเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคล สมาคมผู้ตรวจสอบบัญชี สภาทนายความ สมาคมวิศวกรรมศาสตร์ เหล่านี้เป็นต้น ผู้สรรหาที่ต้องการแรงงานสาขาใดเป็นการเฉพาะก็สามารถติดต่อได้ตามสมาคมเหล่านี้ได้โดยตรง

2.7 **การสรรหาโดยการแนะนำจากพนักงาน** (Employee Referrals) องค์การอาจสามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์หรือเครือข่ายของพนักงานของตนเองที่มีอยู่กับบุคคลภายนอก ซึ่งโดยทั่วไปพนักงานก็จะรู้จักผู้ที่อยู่ในแวดวงวิชาชีพของตนเองไม่มากก็น้อย และการแนะนำนั้นผู้แนะนำมักจะมีข้อมูล และความมั่นใจในระดับหนึ่งว่าผู้สมัครที่ตนเองจะแนะนำนั้นมีคุณสมบัติพอสมควรที่จะอยู่ในเกณฑ์ในการพิจารณาได้ ดังนั้นการใช้ช่องทางนี้จะเป็นการสรรหาโดยผ่านพนักงานปัจจุบันที่ยังคงทำงานอยู่จะทำได้โดยรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย ในทางปฏิบัติจริงมีหลายบริษัทถึงขนาดกำหนดค่านายหน้า หรือเงินจูงใจเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานของตนเองที่สามารถแนะนำผู้สมัครจนกระทั่งบริษัทสามารถได้บุคคลตามที่ต้องการอีกด้วย

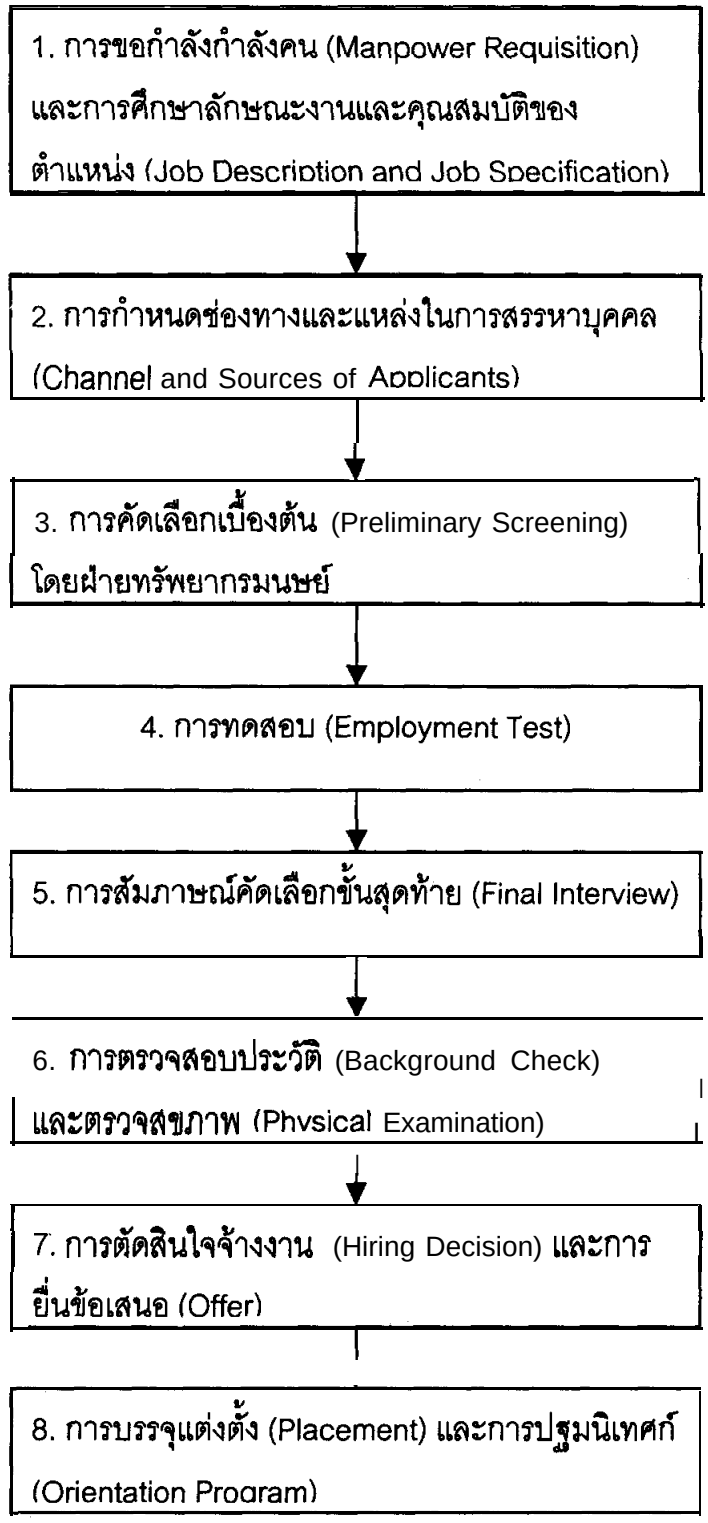
2.8 **การสรรหาโดยการติดต่อผู้สมัครโดยตรง** (Direct Approach) วิธีการนี้เป็นการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายหรือผู้สมัครโดยตรง การเลือกใช้วิธีนี้ผู้สรรหาจะต้องกว้างขวางรอบรู้ถึงตัวบุคคลว่าใคร ที่ไหนที่มีทักษะอย่างไรในด้านต่าง ๆ เมื่อมีความต้องการก็ทำการติดต่อเชื้อเชิญกับบุคคลเหล่านั้นให้มาเป็นผู้สมัคร ปกติวิธีการนี้มักจะใช้กับแรงงานที่มีลักษณะเฉพาะทาง และขาดแคลนในตลาด เช่น ผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการหรืออาจารย์ที่มีความสามารถ เป็นต้น

2.9 **วิธีอื่น ๆ** เช่น การรับคนงานมาจากต่างประเทศ การใช้บริษัทที่ให้บริการแรงงานชั่วคราว การติดต่อหาทหารที่กำลังจะปลดประจำการจากกองทัพ การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์การ การยืมตัวจากบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน เป็นต้น

การคัดเลือกพนักงาน (Selection)

หมายถึง กระบวนการที่องค์การหรือหน่วยงานทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการมากที่สุดเข้าทำงานในตำแหน่งที่กำลังต้องการ กระบวนการคัดเลือกจึงเกี่ยวข้องกับการจัดการกับใบสมัครหรือผู้สมัครจำนวนมากซึ่งมีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือคัดเลือกประเภทต่าง ๆ รวมทั้งการสัมภาษณ์เพื่อช่วยในการดำเนินการ

การคัดเลือกนั้นจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ถึงแม้ในขั้นตอนในการคัดเลือกเบื้องต้นมักจะเป็นบทบาทและความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม แต่ในขั้นตอนถัด ๆ ไป หัวหน้างานหรือผู้จัดการในสายงานของตำแหน่งงานที่ต้องการนั้นจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณา และตัดสินใจคัดเลือกด้วย และผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจรวมทั้งเจ้าหน้าที่บุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกจำเป็นจะต้องมีข้อมูล และความรู้เพียงพอที่เกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของงาน และคุณสมบัติสำคัญที่ต้องการ (Job Specification) สำหรับตำแหน่งงานนั้น และเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกเราอาจแสดงภาพเป็นขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 กระบวนการในการสรรหาบุคคล

ขั้นตอนที่ 1 การขอกำลังคน, การศึกษาลักษณะงานและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

หลักปฏิบัติโดยทั่วไปเมื่อมีความต้องการกำลังคน หรือมีการกำหนดแผนกำลังคน หน่วยงานที่มีความต้องการนั้นก็จะทำการขออัตรากำลังเป็นลายลักษณ์อักษร ที่เรามักเรียกว่า Requisition Form โดยจะระบุตำแหน่ง จำนวน ประเภทและคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ และส่งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อดำเนินการสรรหาคัดเลือก จากนั้นเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำการศึกษารายละเอียดของงานนั้น ๆ ว่าจะต้องทำอะไร ซึ่งอาจดูได้จากข้อมูลที่ระบุมาหรืออาจได้จาก Job Description ตลอดจนต้องดูถึงคุณสมบัติของคนที่เป็นที่ต้องการว่าต้องมีอะไรบ้างซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จาก Job Specification ของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดช่องทางและแหล่งในการสรรหาบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาถึงแหล่งของกำลังแรงงานประเภทที่ต้องการ และเลือกใช้วิธีการหรือช่องทางที่เหมาะสมเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเพียงพอเพื่อทำการคัดเลือกในขั้นตอนถัดไป รายละเอียดของการสรรหา (Recruitment) นั้นได้อธิบายไว้สมควรในบทที่แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกเบื้องต้น

หลังจากที่ได้ให้ผู้สมัครได้กรอกใบสมัคร (Application Form) หรือได้ส่งประวัติย่อ (Resume) พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาอื่น ๆ เรียบร้อยแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการคัดเลือกเบื้องต้น ซึ่งโดยปกติแล้วมักจะพิจารณาจาก

-รายละเอียดข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครแต่ละคนว่ามีคุณสมบัติเข้าข่ายหรือตรงตามที่ต้องการหรือไม่ ทั้งในเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ อายุ เพศ ความสามารถทางภาษา คอมพิวเตอร์ เงินเดือนที่คาดหวัง ฯลฯ โดยมักจะทำการกลั่นกรองในเบื้องต้นจากใบสมัครหรือ ประวัติย่อของผู้สมัคร

ขั้นตอนที่ 4 **การทดสอบ** (Employment Test)

เป็นการทดสอบเพื่อวัดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้สมัครงาน การทดสอบส่วนใหญ่อาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. Intelligence Test เป็นวิธีการที่ใช้ในการทดสอบอย่างใช้กันอย่างกว้างขวาง ในบางครั้งเรียก Mental Ability Test ใช้สำหรับวัดคุณสมบัติทั่วไปของบุคคล การทดสอบนี้เป็นการวัดความสามารถทางจิตของบุคคล หรือวัดความเข้าใจ ความคล่องแคล่วในการพูด การใช้ถ้อยคำ ความจำ การใช้เหตุผล การใช้ตัวเลข ความรวดเร็วในการเข้าใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือมโนภาพ
2. Aptitude Test คือการทดสอบความสามารถและสมองของคนที่จะเรียนรู้งานอย่างหนึ่งอย่างใดภายในระเวลาที่กำหนดไว้ การใช้วิธีการทดสอบความถนัดนี้เหมาะสมสำหรับคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนหรือมีประสบการณ์น้อย เพราะจะทำให้ทราบว่าใครเหมาะที่จะทำงานประเภทอะไรและมีความสามารถขนาดไหน
3. Achievement Test วิธีนี้ใช้วัดคุณสมบัติของบุคคลที่เคยทำงานมาแล้ว เมื่อบริษัทฯ ตรวจสอบดูใบสมัครแล้ว ก็จะรู้ว่าบุคคลใดเคยรู้อะไรหรือเคยทำอะไรมาแล้วบ้าง บริษัทอาจทำการทดสอบว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้ในเรื่องนั้นเพียงใด วิธีการที่ใช้อาจทำได้ 2 อย่างคือ อย่างแรกด้วยการถามเรื่องนั้นโดยตรงซึ่งอาจให้ตอบด้วยปากเปล่า หรือให้เขียนคำตอบลงในกระดาษ หรือประการที่สองทดสอบด้วยการให้ทดลองปฏิบัติงานนั้นจริงให้ดูเป็นตัวอย่าง การทดลองดังกล่าวจะทำให้ประเมินผลของการปฏิบัติงานของผู้เข้าสอบได้
4. Occupational Preference Test เป็นการทดสอบทัศนคติ ความชอบ ความสนใจในวิชาชีพ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ของผู้สมัคร ทั้งนี้การทดสอบนี้อาจมีข้อคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น อุปนิสัย พฤติกรรมหรือความสนใจในด้านต่าง ๆ แล้วนำมาเชื่อมโยงสรุปผลกับลักษณะของอาชีพหรืองานที่เหมาะสมกับบุคคลผู้นั้น
5. Personality Test ในบางครั้งเราก็เรียกการทดสอบนี้ว่าเป็น Psychometric Test เป็นการทดสอบเพื่อค้นหาว่าผู้สมัครมีบุคลิกส่วนตัว มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกอย่างไร จากการทดสอบเราอาจพบว่ามีความเด่นมากกว่า

ปกติ หรือน้อยกว่าปกติในด้านต่าง ๆ ของผู้สมัคร เมื่อเทียบเคียงกับบุคคลโดยเฉลี่ยทั่วไป เช่น ความอ่อนไหว ความก้าวร้าว ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 5 **การสัมภาษณ์คัดเลือกขั้นสุดท้าย** (Final Interview)

โดยทั่วไปในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานหรือ Line Manager จะเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจคัดเลือกและตัดสินใจ ทั้งนี้หากไม่มีข้อเสียหายหรือคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมอย่างร้ายแรงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่ต้องการกำลังคนนั้นเป็นผู้ทำการตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการคัดเลือก เนื่องจากเขาจะต้องรับผิดชอบในความสำเร็จของการทำงานของฝ่ายตนเอง พนักงานที่คัดเลือกเข้ามาจะต้องสนองตอบต่อการทำงานของเขา ไม่ว่าผลการปฏิบัติงานจะออกมาดี หรือล้มเหลว ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบโดยตรง ส่วนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่มีความศักยภาพเป็นไปได้ (Potential Candidate) ให้จำนวนหนึ่งเพื่อทำการคัดเลือกเท่านั้น แต่อาจท้วงติงหรือให้ข้อเสนอแนะได้หากค้นพบคุณสมบัติที่สำคัญอันควรนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 6 **การตรวจสอบประวัติและสุขภาพ** (Background Check and Medical Examination)

การตรวจสอบประวัติจะคลอบคลุมไม่เพียงแต่ข้อเท็จจริงส่วนตัวของผู้สมัครเท่านั้น แต่เป็นการตรวจสอบในรายละเอียดพฤติกรรม ผลการปฏิบัติงาน หรือเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่มีปัญหาในภายหลังหากได้รับผู้สมัครเข้ามาทำงานกับองค์การ การขอเพียงใบรับรองการทำงานอาจไม่ให้ข้อมูลที่เพียงพอ การตรวจสอบประวัตินั้นเป็นขั้นตอนที่อาจใช้เวลาและมีความระมัดระวังพอสมควร หากเราต้องการตรวจสอบให้ครอบคลุมตั้งแต่การศึกษา ผลการศึกษา ประวัติการทำงานตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน อาจตรวจสอบได้ทั้งวิธีการโทรศัพท์ นัดหมายเข้าพบเพื่อพูดคุย หรือวิธีการสอบถามเป็นจดหมายจากบุคคลอ้างอิงผู้บังคับบัญชาเดิม เพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานทะเบียนประวัติของรัฐ อย่างไรก็ดีพึงระลึกไว้เสมอว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นอาจถูกบิดเบือน หรือไม่ถูกต้องเสมอไป อันเนื่องมาจากอคติส่วนของของผู้ที่ให้ข้อมูลก็เป็นได้

ส่วนการตรวจสุขภาพนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจร้องขอหรือจัดให้ผู้สมัครทำการตรวจสุขภาพกับสถานพยาบาล หรือโรงพยาบาลเพื่อตรวจสอบดูความพร้อมทางร่างกายโดยทั่วไป หรือสุขภาพเฉพาะเรื่อง การตรวจสุขภาพนี้ให้ประโยชน์หลายประการอันได้แก่ การสร้างความมั่นใจว่าได้บุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรงเข้ามาทำงานให้ได้ดี การป้องกันความเสียหายหรือค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลอันอาจเกิดขึ้นจากปัญหาสุขภาพของพนักงานได้ในภายหลัง การป้องกันมิให้เกิดโรคติดต่อหรือแพร่เชื้อกับพนักงานผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การตัดสินใจจ้างงาน และยื่นข้อเสนอ (Hiring Process and Offer)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากที่ได้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อประกอบการตัดสินใจแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการยืนยันการตัดสินใจด้วยความเห็นพ้องต้องกันจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายปฏิบัติการ โดยหลักการแล้วฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์การในการยื่นข้อเสนอเพื่อรับเข้าทำงานกับผู้สมัคร พร้อมทั้งรายละเอียดของค่าตอบแทน ผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ขององค์การ พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่ตัดสินใจคัดเลือกเข้ามาทำงาน โดยที่ผลตอบแทนที่เสนอนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และโครงสร้างค่าตอบแทนของบริษัท ตลอดจนการจัดเตรียมเกี่ยวกับหลักฐานอื่น ๆ ที่สำคัญของผู้สมัครเช่น บัตรประกันสังคม หนังสือรับรองภาษีหัก ณ ที่จ่าย ฯลฯ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) **และการปฐมนิเทศน์** (Orientation)

เป็นการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างจำเพาะเจาะจงลงไปว่า พนักงานที่รับเข้ามานั้นควรทำงานในส่วนไหน สำนักสาขาใด โดยคำนึงถึงความเหมาะสมรอบด้านเช่น สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ฯลฯ

ส่วนการปฐมนิเทศน์นั้น เป็นกระบวนการในการแนะนำสิ่งที่สมควรรู้ให้กับพนักงานใหม่ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก การแนะนำให้ผู้สมัครรู้เรื่องสำคัญพื้นฐานจะทำให้เขามีความประทับใจ ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับและกลมกลืนกับองค์การและบุคลากรภายในได้อย่างรวดเร็วขึ้น ตรงกันข้ามหากไม่มีการแนะนำหรือปฐมนิเทศน์ที่ดีจะทำให้พนักงานขาดความมั่นใจ ความอบอุ่น และทำให้ปรับตัวได้ช้า หรืออาจทำให้มีความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดี จนอาจต้องออกจากงานได้ในที่สุด

การแนะนำหรือปฐมนิเทศน์ อาจครอบคลุมเรื่องราวต่าง ๆ หลายประการเช่น ภูมิหลังประวัติความเป็นมาขององค์การ คณะกรรมการบริหาร บุคคลสำคัญภายในองค์การ โครงสร้างการบริหารและฝ่ายงานต่าง ๆ สิทธิผลประโยชน์และสวัสดิการของพนักงาน ความรู้ในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ สถานที่ที่สำคัญ ระเบียบข้อบังคับการทำงาน การรักษาความปลอดภัยในการทำงาน การแนะนำให้รู้จักเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ เหล่านี้ เป็นต้น