



**การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน
บริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเชส อัลไลแอนซ์ จำกัด
RECRUITMENT EFFICIENCY DEVELOPMENT
OF BUSINESS SERVICES ALLIANCE Co.,Ltd**

ดนิตา วิภาวิน, สุภาภรณ์ พรหมฤๅษี, เกริญไกร โปธิ์มณี, รัชฎาพร บุญเรือง

Danita Wipawin, Supaporn Promruesee, Kriangkrai Poomanee, Rachadaporn Boonruang

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Phranakhon Rajabhat University

Email : danitawn@gmail.com

Received September 9, 2021; Revised September 20, 2021; Accepted November 1, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการสรรหาพนักงานบริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเชส อัลไลแอนซ์ จำกัด 2) ศึกษาปัญหาการสรรหาบุคลากรของบริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเชส อัลไลแอนซ์ จำกัด และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเชส อัลไลแอนซ์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหาร และพนักงานที่ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรบริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเชส อัลไลแอนซ์ จำกัด ประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 19 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการสรรหาพนักงาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างและตามตัวชี้วัด การวิเคราะห์งานให้ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับ การกำหนดวิธีการสรรหาโดยการลงพื้นที่และกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินการสรรหาโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบประวัติผู้สมัคร และการประเมินผล 2) ปัญหาของการสรรหาบุคลากรด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การขาดการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจน รองลงมาเป็น ขั้นตอนการทำงานด้านเอกสารที่ซับซ้อน และการขาดแหล่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน รองลงมาเป็นการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในทุกกระบวนการเพื่อลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน

คำสำคัญ: การพัฒนาประสิทธิภาพ, การสรรหาพนักงาน, บริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเชส อัลไลแอนซ์



Abstract

This article aimed to study 1) the recruitment process of HR recruitment officers in Business Services Alliance Co.,Ltd, 2) the problems of HR recruitment in Business Services Alliance Co.,Ltd. and 3) the guidelines of the recruitment efficiency development in Business Services Alliance Co.,Ltd. The population consisted of 19 HR recruitment officers in Business Services Alliance Co.,Ltd.

The research results were found as follows; 1) The HR recruitment process comprised of the steps of job specification according to the employer's TOR and Key Performance Indicators (KPI) of Business Services Alliance Co.,Ltd, followed by job analysis according to the open positions, the site recruitment and determine the responsible persons, and recruitment by PR media, checking application and evaluation. 2) The problems of HR recruitment at the highest aspect was the unclear policy, followed by the complicate document processes and insufficient electronic sources to support HR recruitment respectively, and 3) the guidelines to develop the recruitment efficiency at the highest aspect was setting the clear policy for effective manpower planning framework, followed by applying HR digital recruitment system in every process such as the application and testing process and organizing the HR recruitment training for essential skill development.

Keywords: Recruitment Efficiency, HR Recruitment, Business Services Alliance Company

บทนำ

การสรรหาพนักงานเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นขั้นตอนสำคัญในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร โดยการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร ดังนั้นการสรรหาเชิงรุกจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กรธุรกิจทุกประเภททั้งองค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็กให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์สำคัญขององค์กรที่ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาของสุชานุก



พันธนิยะ และพฤตม ยวนแหล (2564) เกี่ยวกับกรณีศึกษาในวัตกรรมการสรรหา พบว่า การวางตำแหน่งของแบรนด์และการนำหลักการของเกมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และปัจจัยหลักของความสำเร็จในการใช้วัตกรรมการสรรหา ได้แก่ นโยบายในวัตกรรมการสรรหาและงบประมาณ หลักการสรรหาบุคลากรโดยทั่วไปประกอบด้วย การกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า เลือกคนให้เหมาะกับงานเพราะความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

เนื่องจากการสรรหาพนักงานเข้าทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาพนักงานจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุด โดยการเน้นให้ผู้มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครมากที่สุด มีปัจจัยสำคัญด้านการเลือกสื่อและช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการ และการแพร่ข่าวสารโดยให้ข้อมูลตามความจำเป็นของตำแหน่ง เครื่องมือการสรรหาเชิงรุก ได้แก่ เอกสารการรับสมัครงาน การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ (Field Trips) การให้ทุน (Scholarships) การประกาศผ่านสื่อ (Advertising) การเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงาน (Open House) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558)

บริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด (BSA) เป็นบริษัทร่วมทุนของบริษัทในกลุ่มปตท. จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อบริหารจัดการแรงงาน (Outsource) ในส่วนที่เป็นงานสนับสนุนอย่างมีคุณภาพและถูกต้องตามกฎหมายแรงงานให้กับกลุ่มปตท. เพื่อให้บริษัทของลูกค้าได้มุ่งเน้นในการดำเนินธุรกิจหลักอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิสัยทัศน์ในการเป็นมืออาชีพด้านการบริการบริหารจัดการแรงงาน Outsourcing แบบครบวงจร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านกำไรแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน โดยพันธกิจของบริษัท BSA คือมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการบริหารจัดการแรงงาน Outsourcing แบบครบวงจร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของทางบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด มีวิธีการสรรหาและคัดเลือกหลายรูปแบบและวิธีการ โดยมีช่องทางหลักในการสรรหาพนักงานผ่านช่องทางเว็บไซต์ของบริษัท และการลงประกาศรับสมัครงานเพื่อคัดสรรพนักงานให้เข้ามาร่วมงานกับ



ทางบริษัท แต่ยังคงขาดแนวทางการสรรหาเชิงรุกและการสรรหาที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าของทางบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลไลแอนซ์ จำกัด

ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาและหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหา จากสถานการณ์ที่มีโครงการรับสมัครบุคคลเพื่อปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว ทำให้จำนวนโครงการที่มากขึ้นมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลไลแอนซ์ จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาการสรรหาพนักงานของบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลไลแอนซ์ จำกัด
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลไลแอนซ์ จำกัด

การทบทวนวรรณกรรม

การสรรหาเป็นกระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ที่ใช้หลักการในการแสวงหาและจูงใจบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง และตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจขององค์การทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจของพนักงานที่มีความพึงพอใจในองค์การ และการจูงใจบุคคลในกระบวนการสรรหา มีหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ ซึ่งทฤษฎีของการจูงใจ (Theories of Motivation) ได้แก่ 1) ทฤษฎีเนื้อหาของ การจูงใจ (Content theories of Motivation) 2) ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) และ 3) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) โดยมีรายละเอียด (Loudon and Bitta, 1988) ดังนี้

1. ทฤษฎีเนื้อหาของ การจูงใจ (Content theories of Motivation) เป็นการอธิบายถึงการจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของพนักงานที่เน้นเรื่องการทำ ความเข้าใจความต้องการหรือความปรารถนาภายในของบุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ได้แก่ สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

2. ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) จะมุ่งที่กระบวนการด้านความคิด ซึ่งมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งมีหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีความเสมอ



ภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) โดยทั่วไปทฤษฎีเนื้อหาของงานจะเน้นที่มีแนวโน้มที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการกระตุ้นความต้องการ แต่ไม่ได้เน้นกระบวนการด้านความคิด (Thought processes) ที่บุคคลเลือกปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) เป็นทฤษฎีที่ทำให้เข้าใจและสามารถควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเสริมแรง (reinforcement contingency) และบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเช่นใดขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับผลเช่นไรในอดีต เช่น พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพราะไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลาต้อไปพนักงานผู้นั้นก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สายเสมอ ดังนั้นถ้าเรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรงของบุคคลเหล่านี้ได้ก็สามารถจะจูงใจได้ ดังนั้น สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ได้แก่ A= Activator คือตัวกระตุ้นหรือสัญญาณที่มาก่อนพฤติกรรม B= Behavior คือพฤติกรรม และ C= Consequence คือผลกรรมสนองตอบต่อพฤติกรรมที่ทำไป

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีและแนวทางในการสรรหาบุคลากรนั้นไม่สามารถแยกออกจากการพัฒนาการบริหารงานบุคคลไปสู่แนวปฏิบัติของการบริหารงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนากระบวนการที่คนนี้ได้รับการบันทึกมุมมองเชิงวิวัฒนาการ และการวิเคราะห์การพัฒนากระบวนการที่คนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่าสำนักคิดต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปและกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เช่น Klingner & Nalbandian (1993), Mondy & Noe (1996) และ Mathis & Jackson (2008)

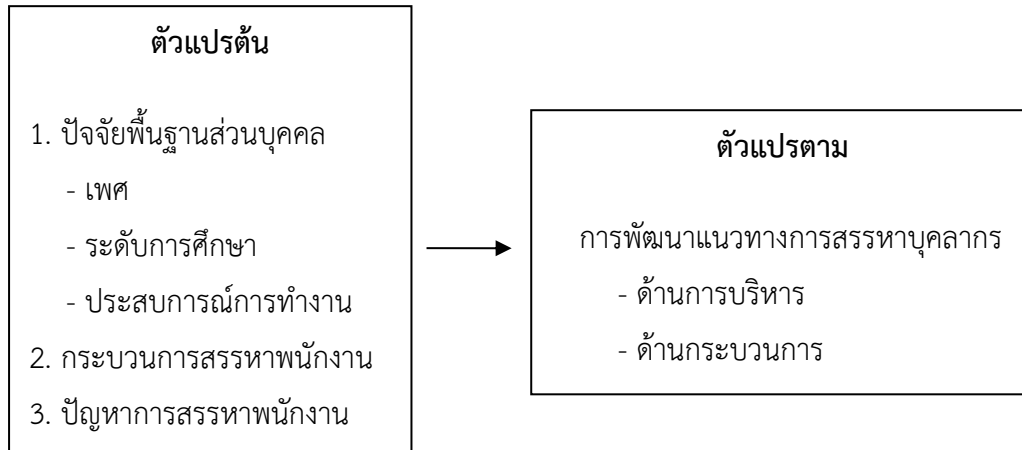
ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากร ได้แก่ ทฤษฎีประสิทธิภาพในการทำงานของกิลเบิร์ต (Gilbert) ตามแนวคิดของประสิทธิภาพการทำงานของกิลเบิร์ต (Gilbert's Behavior Engineering Model: BEM) เป็นพฤติกรรมที่สะสมอยู่ในตัวบุคคล มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือความรู้ (Knowledge) สมรรถนะ (Capacity) แรงจูงใจ (Motives) (Stull & Freer 2019)

จากงานวิจัยของ Priyaadharshini (2018) แหล่งข้อมูลเพื่อการสรรหาบุคลากรและปัจจัยที่มีผลต่อการสรรหาบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของผู้สมัครเช่นเดียวกับความสำเร็จขององค์กร ส่วนผลการวิจัยของ Nedae, Alavi & Ramezani (2012) พบว่า ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมบุคลากรมีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันผลงานวิจัยของ Krusche (2014) พบว่าวิธีการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประหยัดงบประมาณ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ด้วยโปสเตอร์ การโฆษณาออนไลน์ผ่านเว็บ การส่งข่าวทางรายการวิทยุโทรทัศน์ การบอกต่อไปยังกลุ่มเป้าหมายของบุคคลในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการโฆษณาผ่านแหล่งข้อมูลที่หลากหลายสื่อมีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากร



กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดของทฤษฎีประสิทธิภาพในการทำงานของกิลเบิร์ต (Gilbert) ประกอบด้วย ความรู้ สมรรถนะ และแรงจูงใจ (Stull & Freer, 2019) โดยมีรายละเอียด ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ บริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด ในกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและพนักงานที่ทำหน้าที่สรรหาบุคลากร บริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 5 คน และพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการสรรหาบุคลากร จำนวน 14 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านการสรรหาเพื่อให้ได้รับข้อมูลได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งผู้วิจัยมีประสบการณ์การทำงานและใกล้ชิดกับประชากรกลุ่มนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกข้อมูลและแบบสัมภาษณ์ ที่ได้รับการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา ประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล กระบวนการสรรหา ปัญหาการสรรหา และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหา โดยเนื้อหาในแบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงานสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด

ตอนที่ 2 เป็นกระบวนการสรรหาพนักงานบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด



ตอนที่ 3 เป็นปัญหาการสรรหาพนักงานบริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด

ตอนที่ 4 เป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด

การรวบรวมข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนธันวาคม 2563 - มีนาคม 2564 ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิจัยเอกสาร

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจำแนก แจกแจงจัดหมวดหมู่ให้เห็นความสอดคล้องของข้อมูลที่สำคัญ ทำการสรุปผลเชิงสังเคราะห์ข้อมูลแล้ว นำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ผลการศึกษากระบวนการสรรหาพนักงานบริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด พบว่า เป็นงานของฝ่ายสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริหารองค์กรและความยั่งยืน มีขอบเขตงานในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการสรรหา วางแผนการสรรหา และคัดเลือก และพัฒนาช่องทางการสรรหาและกระบวนการคัดเลือก ข้อมูลจากกระบวนการสรรหา พนักงาน บริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด จึงจำแนกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารงาน และด้านกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงาน ผู้บริหารเห็นว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐาน สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาเพื่อคัดเลือก บุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจังและเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคลากร ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กร จึงเป็นระบบการ กลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการตัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและ เหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง งาน” โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

1.2 ด้านกระบวนการสรรหาพนักงาน บริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามข้อกำหนดของผู้ว่าจ้าง (TOR) และตาม ตัวชี้วัด (KPI) การวิเคราะห์งานให้ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับ การกำหนดวิธีการสรรหาโดยการลงพื้นที่ และกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินการสรรหาโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และการตรวจสอบ ประวัติผู้สมัคร และการประเมินผลตามงบประมาณและความรับผิดชอบงานตาม KPI ซึ่งสอดคล้องกับ



มาตรฐานตามคู่มือการปฏิบัติงานของบริษัทชินเนส เซอร์วิสเอส อัลไลแอนซ์ จำกัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงกระบวนการสรรหาพนักงานและความสอดคล้องกับมาตรฐาน

กระบวนการดำเนินงานสรรหา	มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี	ความสอดคล้องกับมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี
ขั้นตอน A 1. การกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับ	1.1 กำหนดโดยบริษัทในกลุ่มปตท. 1.2 กำหนดโครงสร้างพนักงาน และแผนเปิดสาขา 1.3 กำหนดตำแหน่ง หน้าที่งานที่รับผิดชอบให้ตรงกับความต้องการของหัวหน้างาน	1. มีการยืนยันแผนจากบริษัทในกลุ่มปตท. 2. ระบุตำแหน่งและวันเปิดสาขา 1.1 กำหนดตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับ JD, JS 1.2 กำหนดตำแหน่งงานรวมถึงคุณสมบัติผู้สมัครตามความต้องการของหัวหน้างาน
ขั้นตอน B 2. การวิเคราะห์งาน	2.1 แบ่งพื้นที่ตามพื้นที่ที่รับผิดชอบ 2.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย 2.3 วิเคราะห์งานให้ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับเพื่อให้สอดคล้องกันและสรรหาบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สํารวจพื้นที่ ตามคู่มือการสรรหา 2.1 วิเคราะห์งานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่งานที่พนักงานต้องทำ
ขั้นตอน C 3. การกำหนดวิธีการสรรหา	3.1 จัดทำสื่อ 3.2 ลงพื้นที่ และลงสื่อรับสมัครงาน 3.3 นัดสัมภาษณ์ 3.4 กำหนดวิธีการสรรหาให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานเพราะบางตำแหน่งต้องสรรหาด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง	ตามคู่มือการสรรหา 3.1 กำหนดวิธีการสรรหาตามความต้องการและเหมาะสมกับงาน
ขั้นตอน D 4. การดำเนินการสรรหา	4.1 ลงพื้นที่บริเวณโดยรอบสาขา 4.2 ประชาสัมพันธ์ในสื่อสังคมออนไลน์	ตามคู่มือการสรรหา
ขั้นตอน E 5. การประเมินผล	5.1 โครงสร้างตำแหน่งงานครบ 100 % 5.2 ประเมินผลตามงบประมาณและความรับผิดชอบงานตาม KPI	โครงสร้างครบ 100 % 5.1 ประเมินผลตามมาตรฐานที่กำหนด



นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ยังพบว่าในการปรับปรุงกระบวนการสรรหา ควรมีนโยบายการลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้กระดาษ โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ พนักงานสรรหาต้องมีความเข้าใจในตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา เพื่อให้สามารถสรรหาคนได้รวดเร็ว และตรงกับความต้องการมากขึ้น และควรมีการศึกษารายละเอียดงานตามความต้องการของลูกค้ำก่อนที่จะทำการสรรหา

ผลการศึกษาปัญหาการสรรหาพนักงานของบริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด
พบว่า สามารถจำแนกออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

นโยบายการสรรหาที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ตามสถานการณ์ที่มีโรคระบาดโควิด-19 จึงมีนโยบายของรัฐบาลที่มอบหมายภารกิจให้บริษัทสนับสนุนการดำเนินการเพื่อเพิ่มอัตราการมีงานทำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสรรหาตำแหน่งด้านการสนับสนุนหรืองานด้านปฏิบัติการ ทำให้พนักงานสรรหาไม่ได้รับแจ้งนโยบาย มีเพียงข้อกำหนดการจัดหาบุคลากรให้ได้ตามอัตรากำลังที่มอบหมาย ระยะเวลาที่เร่งด่วนทำให้หาบุคลากรให้ไม่ทันตามความต้องการ

กระบวนการสรรหาโดยใช้อีเมลในการส่งเอกสารที่เน้นการทำงานด้วยกระดาษ ทำให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนในการกรอกเอกสาร ทำให้ขั้นตอนการทำงานมีหลายขั้นตอนและใช้เวลานาน รวมถึงการทำแบบทดสอบที่ใช้กับทุกตำแหน่งงาน อาจทำให้ไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาทำงานตรงตามความต้องการของหน่วยงานได้ กระบวนการที่ใช้เวลานานทำให้ผู้สมัครเลือกที่จะไปทำงานที่อื่น หากกระบวนการสรรหาไม่คล่องตัวและไม่รวดเร็ว

ส่วนใหญ่การวางแผนอัตราการรับจำนวนพนักงานมีความคลาดเคลื่อน ทำให้การกำหนดวิธีการสรรหาทำได้ยาก ปัญหาด้านการวางแผนอย่างไม่เป็นระบบ เนื่องจากพนักงานสรรหาทำงานอื่นด้วย นอกเหนือจากงานด้านการสรรหา เช่น เอกสารประวัติพนักงาน เป็นต้น รวมถึงไม่สามารถเก็บข้อมูลพนักงานที่เคยสมัครเพื่อนำกลับมาใช้งานได้อีก

แหล่งข้อมูลสนับสนุนการสรรหายังมีน้อย ควรศึกษาจากการตรวจพื้นที่ และมีผู้จัดการเขตที่ดูแลโซนนั้น ๆ จำเป็นต้องศึกษาจากการลงพื้นที่ และพนักงานในพื้นที่นั้น ๆ ยังขาดข้อมูลสนับสนุนการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเพิ่มแหล่งข้อมูลให้มากขึ้น และมีพื้นที่การจัดเก็บข้อมูลออนไลน์มากขึ้น

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด พบว่า ควรมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับหัวหน้างานและพนักงานสรรหาซึ่งรอบการอบรมไม่มากพอ ส่งผลให้การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานในการปรับตำแหน่งงานทำได้ช้า ผู้วิจัยนำมาพัฒนาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ ดังนี้



3.1 ด้านนโยบายการสรรหา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ควรจะเริ่มต้นจากการมีนโยบายการสรรหาและมีแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้รู้ถึงทิศทางในการสรรหาพนักงานได้ตรงตามความต้องการของลูกจ้าง ตาม TOR ที่กำหนด

3.2 ด้านการวางแผนและวิธีการสรรหา ผลการวิจัยพบว่า ควรเพิ่มช่องทางการสรรหาให้เข้ากับ ยุคสมัยและตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ควรแบ่งหน้าที่ระหว่างงานด้านสรรหา และงานสนับสนุนการสรรหา ให้ชัดเจน มีการประชุมโครงสร้างจำนวนพนักงาน และสรุปอัตราการรับพนักงานประจำสัปดาห์ ควรมีการวางแผน และกำหนดวิธีการสรรหาประจำสัปดาห์ มีการเพิ่มระบบการรักษาความปลอดภัยของ ข้อมูลและการโปรโมทตำแหน่งงานออนไลน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

3.3 ด้านกระบวนการสรรหา ผลการวิจัยพบว่า ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสรรหา เพื่อลดเอกสารที่ใช้ ลดการกรอกข้อมูลที่ซ้ำกันหรือให้ระบบเชื่อมต่อกันอัตโนมัติ โดยใช้ระบบบริหาร พนักงานบุคคลมาใช้ในการลดขั้นตอนการสรรหาและเอกสารใบสมัครที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบัน กระบวนการทำงานด้านเอกสารมากเกินไป

3.4 ด้านแหล่งข้อมูลสนับสนุนการสรรหา ผลการวิจัยพบว่า แหล่งข้อมูลสนับสนุนการสรรหา ควรเพิ่มแหล่งข้อมูลสนับสนุนการสรรหา และมีหน่วยงานในการวิเคราะห์และสนับสนุนข้อมูลในการ สรรหาเพิ่มขึ้น โดยมีความร่วมมือเป็นเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา แหล่งที่พักและนิคมอุตสาหกรรม เป็นต้น

3.5 ด้านการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการ สรรหาพนักงาน ควรจะมีแผนการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ควรมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อ พนักงานสรรหา เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง เพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ด้านกระบวนการสรรหา พบว่า การกำหนดวิธีการสรรหาโดยการลงพื้นที่และกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินการสรรหาโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และการ ตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ และควรมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ใน กระบวนการสรรหา เนื่องจาก การนำเทคโนโลยีที่มีระบบการสรรหาออนไลน์มาใช้ จะช่วยให้ กระบวนการจัดการข้อมูลสะดวกรวดเร็วกว่า การทำด้วยกระดาษ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sultana (2001) ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน (2558) และสอาด บรรเจิดฤทธิ์ (2558) ที่พบว่า การสรรหา ในรูปแบบออนไลน์ เพื่อดึงดูดและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม จึงมุ่งเน้นประสิทธิภาพของการรับสมัคร ออนไลน์ ความพึงพอใจของนายจ้างแต่ละองค์การในการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ การจะใช้ระบบการสรรหา ออนไลน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรพิจารณาแนวคิดด้านจิตวิทยาในการสรรหาผ่านระบบ ออนไลน์ด้วย เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการไม่ว่า



จะเป็นเรื่องความหลากหลายของข้อมูล รูปแบบของสื่อ ความสะดวกและความง่ายในการใช้งาน หรือ ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า ระบบการสรรหาออนไลน์ที่ใช้ เป็นระบบที่มีคุณภาพและมีประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจของพนักงานที่มีความพึงพอใจใน องค์กร และการจูงใจบุคคลในกระบวนการสรรหาบุคลากร มีหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจเพื่อนำ มาประยุกต์ใช้ในองค์กรในทฤษฎีเนื้อหาของ การจูงใจที่เป็น การอธิบายถึงความต้องการหรือความปรารถนาภายในของบุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และทฤษฎีการเสริมแรง เป็นทฤษฎีที่ทำให้ เข้าใจและสามารถควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเสริมแรง (Loudon and Bitta, 1988)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ด้านปัญหาการสรรหาบุคลากร พบว่า ปัญหาการขาดการ ชี้แจงนโยบายที่ชัดเจน ขั้นตอนการทำงานด้านเอกสารที่ซับซ้อน และการขาดแหล่งข้อมูลทาง อิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการทำงาน ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้า จึงจำเป็นต้องพัฒนาการสื่อสาร ภายในองค์กรและแหล่งข้อมูลสนับสนุนการสรรหาทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะช่วยให้การเข้าถึง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานสรรหาได้อย่างรวดเร็ว มีความสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการความเสี่ยงได้ รวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่งและความต้องการในตลาดแรงงาน ดังนั้นการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการ สรรหาและการคัดเลือกบุคคลจึงมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรวีณา เอื้อแท้ (2559) ในการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกของภาคราชการกับภาคเอกชน พบว่าแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคราชการมีความคล้ายคลึงกับภาคเอกชน และจาก การวิเคราะห์โอกาสพบว่า การนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้จะทำให้สะดวก รวดเร็ว ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิภาพในการทำงานของกิลเบิร์ต ที่ระบุว่า การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นพฤติกรรมที่สะสมอยู่ในตัวบุคคล ที่เกิดจากพนักงาน ที่มีความรู้ สมรรถนะ และแรงจูงใจ (Stull & Freer, 2019)

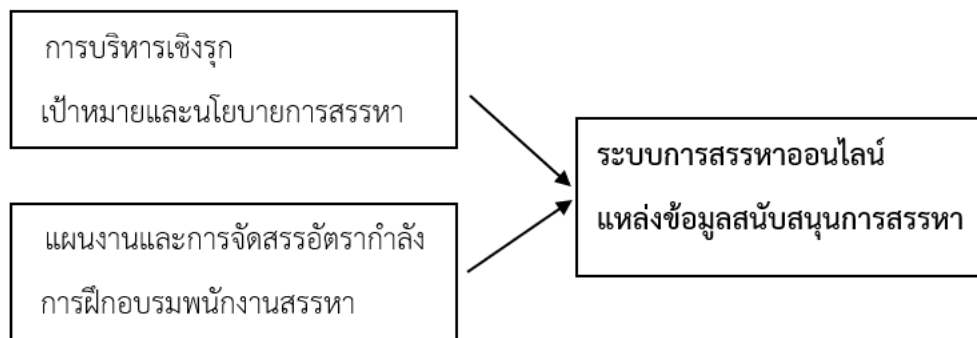
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน พบว่ามี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน การจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน และฝึกอบรมการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์งานทรัพยากรบุคคล ที่สนับสนุนงานสรรหามาใช้ในทุกระบวนการเพื่อลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพการทำงาน มีองค์ประกอบด้านเวลา ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย คุณภาพและปริมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมงคล สิริขจรเดชสกุล (2550) ที่พบว่าหลักการดำเนินกลยุทธ์การสรรหาควรเน้นการสรรหาแบบเชิงรุก มากกว่าเชิงรับ การมีแหล่งข้อมูลสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลของผู้สมัครที่มีคุณภาพ การเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย การมีข้อมูลที่ชัดเจน เพียงพอต่อการตัดสินใจจะทำให้จำนวนของผู้สมัครเพิ่มขึ้น



ดังนั้นจึงควรพัฒนาวิธีการสรรหาที่ใช้อยู่อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหา นอกจากนี้ยังควรมีการใช้ระบบการสรรหาออนไลน์ เพื่อให้การสรรหาองค์กรเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ (ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน, 2558; Sultana, 2017)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษากระบวนการสรรหาและปัญหาการสรรหาเพื่อแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน พบองค์ความรู้ที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ประกอบด้วย ส่วนของการบริหารเชิงรุกได้แก่ เป้าหมาย นโยบายและแผนงาน การจัดสรรอัตรากำลัง ตามกรอบภาระงานที่ชัดเจน ส่วนของกระบวนการ ได้แก่ ระบบการสรรหาออนไลน์ที่บุคลากรเข้าถึง แหล่งข้อมูลสนับสนุนการสรรหากลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเพียงพอต่อการตัดสินใจที่จะทำให้จำนวนของผู้สมัครเพิ่มขึ้น การลดงานเอกสารและแบบทดสอบโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์งานทรัพยากรบุคคล และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหา

สรุป

การสรรหาเป็นกระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ที่ใช้หลักการในการแสวงหาและจูงใจบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง และตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การศึกษากระบวนการและปัญหาการสรรหาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน การจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน และฝึกอบรมการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์งานทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนงานสรรหามาใช้ในทุกระบวนการเพื่อลดงานเอกสาร



และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพการทำงาน มีองค์ประกอบด้านเวลา ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย คุณภาพและปริมาณ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ การปฏิบัติงานให้ได้ตามรูปแบบการสรรหาและกระบวนการสรรหาที่วางแผนไว้ จะช่วยให้พนักงานสรรหาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน ทั้งในระดับหัวหน้างานและพนักงาน

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร การกำหนดแนวทางการพัฒนาการสรรหาเชิงรุก เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสรรหาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารงานสรรหา ควรสื่อสารนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามแผนสัมฤทธิ์ผลและสอดคล้องตามตัวชี้วัด และควรนำระบบสรรหาออนไลน์หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์งานพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้ในทุกกระบวนการจะช่วยลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และลดเวลาการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น การประยุกต์โปรแกรมการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหา เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ

เอกสารอ้างอิง

สอาด บรรณเจิดฤทธิ์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการสรรหาบุคลากรของธุรกิจโลจิสติกส์ภาคบริการ เขตภาคกลางในประเทศไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์* 3(10), 131-133.

สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558). *การดำเนินการสรรหาเชิงรุก*. สืบค้น 8 เมษายน 2564. จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/ocsc-2558-proactive-recruitment-strategy.pdf>.

สุชานุช พันธนียะและพฤษภา ยวนนแหล. (2564). นวัตกรรมการสรรหาคนที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 9(1), 22-34.



- ภาณุวัฒน์ กลับศรีอ่อน. (2558). ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์. *วารสารนักบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*, 35(1), 114-125.
- Klingner, D. & Nalbandian, J. (1993). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Krusche, A. et al. (2014). *An Evaluation of the Effectiveness of Recruitment Methods: The Staying Well after Depression Randomized Controlled Trial*. Retrieved 8 April 2021. from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4110646/>
- Loudon, D. L., & Bitta, D. A. J. (1988). *Consumer Behavior: Concept and Applications*. (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Mathis, J.H. & Jackson, J.H. (2008). *Human Resource Management*. (5th ed). Ohio: South-Western College Pub.
- Nedaee, T, Alavi, K. & Ramezani, Z.N. (2012). Employees' Effectiveness World. *Applied Sciences Journal*. 18(10), 1400-1411. Retrieved 2021, April 10. from www.shorturl.at/kCLP1.
- Priyaadharshini, R.G. (2018). Enhancing recruitment effectiveness in IT industry. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Volume 390. Retrieved 2021, April 10. from <https://www.amrita.edu/publication/enhancing-recruitment-effectiveness-it-industry>.
- Stull, S. & Freer, K. (2019). *Perceptions of Performance Improvement Factors in an Emerging Market Environment*. *Performance Improvement Quarterly*. 327-354. Retrieved 2021, April 10. from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.21269>.
- Suntana, N. (2017). *Analyzing the Effectiveness of Online Recruitment: A Case Study on Recruiters of Bangladesh*. Retrieved 2021, April 10. from <http://journals.abc.us.org/index.php/abr/article/view/1010>.