

กลยุทธ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการได้มาซึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

The Strategies for Effective Human Resource Selection in Acquisition of the Candidate Best Suited for the Job

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Email : surasakchamaram@hotmail.com

บทคัดย่อ

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปนั้น มักจะมีการดำเนินการควบคู่กันไปกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นกระบวนการที่องค์การพยายามใช้เครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในการพิจารณาและตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ คุณภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ ดังนั้น ในบทความชิ้นนี้ ผู้เขียนจึงมุ่งอธิบายให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ในการสร้างความเข้าใจในงาน กลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการและใช้อย่างสม่ำเสมอ กลยุทธ์ในการระบุเครื่องมือที่ถูกต้อง กลยุทธ์ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการติดตามและตรวจสอบกระบวนการ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐของไทยนำไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาในอันที่จะทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาทำงานต่อไป

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์, กลยุทธ์, การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Human resource selection is a process of human resource management (HRM) that is often done in parallel with human resource recruitment. It is a process by which the organization seeks to use the available tools to determine and decide on the candidate whom has the knowledge, skills, competencies, qualities, and qualities best suited for the job in accordance with the organization needs. Thus, in this article, the author aims to explain the strategies for effective human resource selection in acquisition of the candidate best suited for the Job, includes strategies for Understanding the Job, Developing a Process and Using it consistently, Identifying Valid Tools, Training HR Staff, and Monitoring Your Process. These guidelines are for those who are responsible for human resource selection in various organizations; in particular, Thai government agencies are used as a guideline for considering the acquisition of the candidate best suited for the job.

Keywords: Human Resource, Strategy, Human Resource Selection

1. บทนำ

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Selection) เป็นกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนหนึ่งซึ่งโดยทั่วไปนั้นมักจะมีการดำเนินการควบคู่กันไปกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment) โดยการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เสร็จสิ้นสุดลงในอันที่จะตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาทำงานภายในองค์กร รวมทั้งมีค่านิยม และบุคลิกลักษณะที่สอดคล้องกับขององค์กรอีกด้วย

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ภายใต้อิทธิพลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) อันเป็นผลพวงมาจากความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies: ICTs) ที่ทำให้การแข่งขันกันของบรรดาองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในทางธุรกิจเอกชนในปัจจุบันทวีความรุนแรงเพิ่มมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ และปัจจุบันยอมรับกันว่าเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบขององค์กรและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือ ทรัพยากรบุคคล หรือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ได้ชื่อว่าทรงคุณค่าและมีความสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินการหรือการขับเคลื่อนองค์กรในด้านต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและภารกิจที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากว่าทรัพยากรมนุษย์มีสภาวะจิตใจ สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถให้มีศักยภาพสูงอันจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ [1]

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ โดยเป็นกิจกรรมต้นน้ำในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ คุณภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน และมีความสามารถในอันที่จะปฏิบัติงานไปพร้อมกับความเจริญเติบโตร่วมกันไปกับองค์กรได้เป็นอย่างดี [2]

ดังนั้น ในบทความชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ ประการแรก เพื่อต้องการอธิบายให้เห็นถึงความหมาย ลักษณะสำคัญ และกระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประการที่สอง เพื่อต้องการชี้ให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และประการสุดท้ายคือ เพื่อต้องการนำเสนอเป็นแนวทางเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงสำหรับหน่วยงานภาครัฐของไทย โดยใช้ตัวอย่างกรณีศึกษาการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเทสโก้ ฟู้ดส์ (Tesco PLC) ซึ่งเป็นบริษัทธุรกิจยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

2. ความหมาย และลักษณะสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

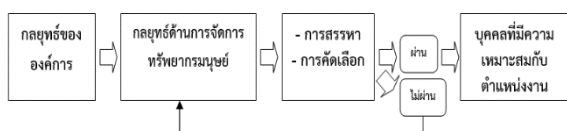
การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายมีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันออกไปตามแต่ละจุดเน้นของผู้ให้ความหมายเป็นสำคัญตั้งแต่ในอดีตเรื่อยมาจนถึงในปัจจุบันดังต่อไปนี้

วนิดา วาตีเจริญและคณะ [3] ได้กล่าวถึงการคัดเลือกว่าหมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการ เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

ในทำนองเดียวกันกับที่เดชา เดชะวัฒนไพศาล [4] ที่อธิบายว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณา และตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดที่เหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ สมรรถนะ และมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่สมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่องค์กรกำหนดไว้ โดยกระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคคลผู้สนใจมาสมัครงาน และสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Selection) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามใช้เครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในการ

พิจารณาและตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ คุณภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ ทั้งนี้ กระบวนการของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคคลสนใจสมัครเข้ามาในตำแหน่งงานและจะสิ้นสุดลงเมื่อองค์การมีการตัดสินใจจ้างงาน



รูปที่ 1 แสดงกระบวนการสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

เมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าวในข้างต้นนั้น ก็พบว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process) ที่มีลำดับในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 2) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นการตัดสินใจ (Decision Making) เลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ คุณภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่มาสมัครงานซึ่งอาจมีอยู่เป็นจำนวนมากเข้ามาทำงานภายในองค์การ 3) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดลงอย่างชัดเจน กล่าวคือ มีจุดเริ่มต้นมาจากการที่บุคคลสนใจสมัครเข้ามาในตำแหน่งงานและจุดสิ้นสุดลงคือ เมื่อองค์การได้มีการตัดสินใจที่จะจ้างงาน แต่ถ้าหากไม่มีผู้ใดผ่านเกณฑ์การคัดเลือก องค์การก็จะปฏิเสธการจ้างงานและดำเนินการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ใหม่

3. กระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มักจะเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นมาจากการสรรหาลิ้นสุดลง ในปัจจุบัน องค์การโดยทั่วไปจะมีกระบวนการหรือวิธีการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไปตามแต่เรื่องความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการในการ

คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ว่ากันโดยหลักการแล้วจะมีอยู่ 8 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ [5]

3.1 การต้อนรับผู้สมัคร เป็นขั้นตอนของการที่ผู้สมัครมาติดต่อขอสมัครงานกับหน่วยงานในตำแหน่งงานที่สนใจ แต่ในปัจจุบันนั้นหลายองค์การนิยมส่งข้อมูลการสมัครงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

3.2 การสัมภาษณ์ก่อนการจ้างงาน เป็นขั้นตอนของการที่องค์การจะใช้เวลาในการพูดคุยกับผู้สมัครงานในอันที่จะพิจารณาเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้สมัครพึงมี เพื่อช่วยลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายในกระบวนการคัดเลือกต่อไป

3.3 การกรอกข้อมูลเพื่อสมัครงาน เป็นขั้นตอนของการกรอกรายละเอียดและข้อมูลต่างๆลงในใบสมัครหรือระบบฐานข้อมูลที่ต้องการได้จัดเตรียมไว้

3.4 การทดสอบเพื่อจ้างงาน จัดเป็นจะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการคัดเลือกผู้สมัคร โดยทั่วไปจะใช้รูปแบบข้อสอบคัดเลือกด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการคิดวิเคราะห์ แต่ทั้งนี้ Wilkinson, Tom and Tony [6] มองว่าการคัดเลือกผู้สมัครที่ดีคือการใช้แบบวัดทางจิตวิทยา (psychometric model)

3.5 การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน เป็นขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้สมัครงานได้มีโอกาสในการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ซึ่งจะมีลักษณะเป็นการสนทนาแบบสองทาง (two-ways communication) โดยผู้สัมภาษณ์ก็จะรู้จักตัวตนของผู้สมัครมากขึ้น เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

3.6 การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง เป็นขั้นตอนของการการตรวจสอบข้อมูลและข้อเท็จจริงของผู้สมัคร ได้แก่ สถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษามา ประวัติการทำงานหรือประสบการณ์ เป็นต้น

3.7 การตรวจสอบร่างกาย เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบสุขภาพของผู้สมัครว่ามีความสามารถทำงานได้ตามตำแหน่งงานหรือไม่อย่างไร

3.8 การตัดสินใจจ้างงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบต่างๆและผ่านการสัมภาษณ์ เพื่อเข้ามาทำงานกับองค์การ

4. ทิศทางและแนวโน้มสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยการสรรหาทรัพยากรมนุษย์และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางและแนวโน้มสำคัญอยู่หลายประการ ดังที่สถาบันพยากรณ์แนวโน้มทรัพยากรมนุษย์ (HR Trend Institute) แห่งประเทศเนเธอร์แลนด์ [7] ได้นำเสนอไว้มี 7 ประการดังนี้

4.1 การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากเชิงรับสู่เชิงรุก (From reactive to proactive) การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่สุดมักจะค่อยๆ เกิดขึ้นกล่าวคือการเปลี่ยนแปลงของการสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากเชิงรับมาสู่เชิงรุก ซึ่งจำเป็นจะต้องมีระดับของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันระดับของการวิเคราะห์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์มักค่อนข้างง่ายที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้มีประเด็นคำถามต่างๆที่เกิดขึ้น เป็นต้นว่าใครคือคนที่มีความสามารถที่จะออกในปีที่จะมาถึง อะไรคือความสามารถที่องค์กรต้องการที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ดังนั้นการรับสมัครตำแหน่งงานที่ว่างลงแบบทันทีอาจไม่มีอีกต่อไป แต่ทั้งนี้การรับสมัครจะเป็นไปเพื่อเสริมสร้างความสามารถที่จำเป็นในอนาคต

4.2 การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการสรรหางานมาสู่การสรรหาการมอบหมายงาน (From recruiting for jobs to recruiting for assignments) องค์กรจะมีความสร้างสรรค์มากขึ้นโดยการใช้โอกาสของแรงงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้คิดในแง่ของงานและอื่นๆ ในแง่ของการที่ได้รับมอบหมายงานน้อยลง โดยมีงานที่จะต้องทำ และสามารถหาคนที่ดีที่สุดในตลาดที่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็วขึ้น ตัวกลางที่มีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับตลาดมีอาชีพสามารถช่วยได้นอกจากนี้ ยังมีเวทียออนไลน์ที่ให้บริการในโดเมนนี้มากขึ้น

4.3 การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการเลือกทักษะมาสู่การเลือกคุณค่าและบุคลิกภาพ (From selecting on skills to selecting on values and personality) องค์กร

โดยส่วนใหญ่จะมองหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมและสอดคล้องตามค่านิยมและบุคลิกภาพขององค์กร

4.4 การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ผ่านเกมในการสรรหา (Gamification in recruitment) การใช้การเรียนรู้ผ่านเกมในการการสรรหาอาจเกิดขึ้นได้ในบางครั้ง ซึ่งจะทำให้การสรรหา มีความสนุก และมีส่วนช่วยให้คนต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร ซึ่งทำให้ได้ทั้งทำงานและมีความสุขสนุกสนานอย่างเชื่อมต่อกันอย่างใกล้ชิด

4.5 การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ผ่านเกมในการคัดเลือก (Gamification in selection) การเรียนรู้ผ่านเกมได้ถูกนำมาใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกเช่นเดียวกัน โดยผู้สมัครทุกคนจะถูกขอให้เล่นเกม (เช่นพนักงานเสิร์ฟวาซาบิ) และองค์กรจะเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังเกม โดยการกำหนดรายละเอียดของผู้สมัครที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและผลของการเล่นเกม การเล่นเกมจำนวนมากจะให้ความสนุกมากขึ้นกว่าการสัมภาษณ์ โดยคนที่สัมภาษณ์ทุกคนมักจะถามคำถามเดียวกันมากหรือน้อยบ้าง เช่น สิ่งที่เป็นจุดแข็งของคุณ เป็นต้น

4.6 จุดจบของการฝึกงาน (The end of traineeships) การฝึกงานจะเริ่มค่อยๆ จางหายไป การวางแผนอาชีพของผู้คนในอีกหลายปีข้างหน้าจะมีความเหมาะสมพอดีกับช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เพิ่มขึ้น องค์กรจึงต้องให้ผู้ประกอบการได้เรียนรู้ในการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและตลาด

4.7 ใช้การจัดการชุมชนเป็นเครื่องมือในการสรรหา (Community management as a recruitment tool) การปฏิบัติในการสร้างชุมชนทั่วองค์กร หรือในรูปแบบของ "แฟนคลับ" กำลังเติบโตขึ้นเรื่อยๆ โดยชุมชนจะมีการเชื่อมโยงไปยังองค์กร และผ่านคนในชุมชนจะทำให้ได้รับประสบการณ์ที่แท้จริงของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อมีโอกาส ผู้สมัครจากชุมชนก็สามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นอย่างง่ายดายอีกต่อไป หากแต่เป็นเรื่องที่มีการแข่งขันกันสูงมากขึ้นของบรรดาองค์กรทั้งหลายในอันที่จะช่วงชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานต่างๆขององค์กรเข้ามาทำงาน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรก็จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการ

คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เน้นการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวอีกด้วย

5. กลยุทธ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับกลยุทธ์ในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น มีอยู่ 5 ประการดังนี้ [8]

5.1 กลยุทธ์ในการสร้างความเข้าใจในงาน (Understand the Job) คือ การทำความเข้าใจในงานและลักษณะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ โดยการดำเนินการวิเคราะห์งานภายในหรืออาจมีการดำเนินงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ก็ได้

5.2 กลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการและใช้อย่างสม่ำเสมอ (Develop a Process and Use it consistently) คือ การกำหนดเครื่องมือในการวัดที่ดีในการวัดคุณลักษณะที่สำคัญ โดยดำเนินการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายวิธี คุณลักษณะที่น่าสนใจจะมีส่วนช่วยในการกำหนดประเภทของเครื่องมือการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจมากที่สุด พร้อมทั้งข้อที่ควรพิจารณาอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการ การรับรู้ของผู้สมัครและความเป็นธรรม ซึ่งการประเมินผลทรัพยากรมนุษย์และแบบจำลองทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่หลายประเภทที่แตกต่างกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ และการแสดงบทสมมติ นอกจากนั้น ยังสามารถประเมินผลทรัพยากรมนุษย์โดยใช้เครื่องมือใบสมัคร เครื่องมือคัดกรอง และเครื่องมือเชิงลึก

5.3 กลยุทธ์ในการระบุเครื่องมือที่ถูกต้อง (Identify Valid Tools) คือ การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือการคัดเลือกที่ใช้มีความเกี่ยวข้องกับงานและผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ การตรวจสอบหลักฐานการตรวจสอบเครื่องมือการเลือก ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาได้นั้นมีอยู่หลายวิธีการ อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้อาจใช้บริษัทที่ปรึกษาได้ หากต้องการ

5.4 กลยุทธ์ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Train HR Staff) คือ การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการ

คัดเลือกได้แก่ ผู้สัมภาษณ์ ผู้สอบวัดผล และผู้บริหาร ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ส่วนใหญ่ระบบการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มักจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เพียงบางส่วน ดังนั้นการฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์จึงควรต้องได้รับความแนะนำ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสม่ำเสมอ และเทคนิคการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์สามารถทำได้ภายในเวลาเพียง 2 ชั่วโมง โดยใช้โปรแกรมฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์ออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ

5.5 กลยุทธ์ในการติดตามและตรวจสอบกระบวนการ (Monitor Your Process) คือ การตรวจสอบระบบการเลือกที่กำลังดำเนินการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการ โดยทำการตรวจสอบในประเด็นต่างๆ ได้แก่ อัตราการสอบผ่าน ประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และความเป็นธรรม ดังนั้น จึงควรเลือกกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และเนื่องจากกระบวนการคัดเลือกเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น จึงควรต้องแสวงหาการปรับปรุงกระบวนการที่กำลังดำเนินอยู่ด้วย

6. กรณีศึกษาการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเทสโก้ พีแอลซี (Tesco PLC) ประเทศอังกฤษ

6.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทเทสโก้ พีแอลซี (Tesco PLC)

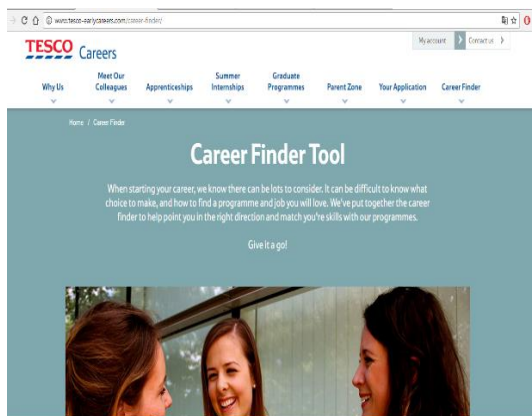
บริษัทเทสโก้ พีแอลซี (Tesco PLC) คือบริษัทผู้จ้างงานภาคเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหราชอาณาจักร (United Kingdom) มีพนักงานมากกว่า 476,000 คนทั่วโลก บริษัทได้ให้บริการดูแลลูกค้าหลายล้านคนทั้งในรูปแบบร้านค้าและระบบออนไลน์ในแต่ละสัปดาห์สำหรับในสหราชอาณาจักร ห้างเทสโก้มิมีตั้งแต่ขนาดเล็กในชุมชน “Tesco Express” ขนาดกลาง “Tesco Extras” และห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่โดย 86% ของยอดขายนั้นเกิดขึ้นในสหราชอาณาจักร ทั้งนี้ บริษัทมีเป้าหมายและค่านิยมหลักคือ การให้บริการผู้ซื้อชาวสหราชอาณาจักรเล็กๆ น้อยๆ แต่ดีขึ้นทุกวัน (Serving Britain's shoppers a little better every day)

บริษัทเทสโก้มิมีการเปิดสาขาในต่างประเทศถึง 11 ประเทศ ได้แก่ อังกฤษ อินเดีย มาเลเซีย สาธารณรัฐเช็ก ฮังการี โปแลนด์ สโลวาเกีย จีน ตุรกี ไอร์แลนด์ รวมถึง

ประเทศไทย ซึ่งเปิดสาขาในต่างประเทศเป็นกลยุทธ์หนึ่งของ เทสโก้ เพื่อสร้างการกระจายความเสี่ยงและเป้าหมายการเติบโตที่สูงขึ้น โดยเทสโก้มีการปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับวัฒนธรรมและความต้องการในแต่ละประเทศด้วย เช่น ในประเทศไทยถูกคำนึงเข้าตลาดสด ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีพื้นที่สวยงาม ซึ่งแตกต่างจากการขายสินค้าในสหราชอาณาจักร [9]

6.2 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเทสโก้ ฟิเอลซี (Tesco PLC) [10]

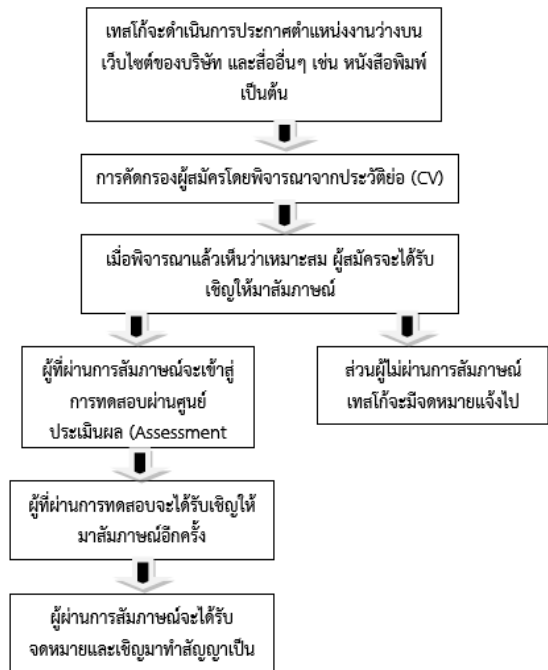
สำหรับในขั้นตอนแรกของการคัดกรองคนหรือผู้สมัครนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกจะพิจารณาจากประวัติย่อของผู้สมัครอย่างระมัดระวัง เนื่องจากประวัติย่อเป็นข้อมูลสรุปรวมเกี่ยวกับประวัติการศึกษา และการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การเขียนประวัติย่อได้ดีมีความชัดเจนจะช่วยให้เทสโก้สามารถประเมินได้ว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สมัครหรือไม่ อย่างไร ซึ่งการเทียบเคียง (Matching) ระหว่างคุณสมบัติของผู้สมัครกับคุณสมบัติประจำตำแหน่งงานนี้ เทสโก้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “เครื่องมือการค้นหางาน (Career Finder Tool)” ซึ่งเป็นโปรแกรมที่สร้างไว้บนเว็บเพจของบริษัทเทสโก้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครได้พิจารณาด้วยว่าตนเองมีความเหมาะสมต่อตำแหน่งงานนั้นมากน้อยเพียงใด



รูปที่ 2 แสดงเครื่องมือการค้นหางาน (Career Finder Tool) ของบริษัทเทสโก้ ฟิเอลซี (Tesco PLC)

ที่มา: Tesco PLC [11]

สำหรับกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครของบริษัทเทสโก้ นั้นมีกระบวนการที่สำคัญดังนี้



รูปที่ 3 แสดงกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครของบริษัท เทสโก้ ฟิเอลซี (Tesco PLC)
ที่มา: ปรับปรุงมาจาก Tesco PLC [12]

โดยสรุปการคัดกรองคนหรือผู้สมัครของบริษัทเทสโก้ ฟิเอลซี (Tesco PLC) นั้นจะเห็นได้ว่ามีหลักการสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอนคือ 1) เทสโก้จะดำเนินการประกาศตำแหน่งงานว่างบนเว็บไซต์ของบริษัท และสื่ออื่นๆ เช่น หนังสือพิมพ์ เป็นต้น 2) การคัดกรองผู้สมัครโดยพิจารณาจากประวัติย่อ (CV) 3) เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม ผู้สมัครจะได้รับเชิญให้มาสัมภาษณ์ 4) ผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์จะเข้าสู่การทดสอบผ่านศูนย์ประเมินผล (Assessment Centre) ส่วนผู้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์ เทสโก้จะมีจดหมายแจ้งไป 5) ผู้ที่ผ่านการทดสอบจะได้รับเชิญให้มาสัมภาษณ์อีกครั้ง และ 6) ผู้ผ่านการสัมภาษณ์จะได้รับจดหมาย และเชิญมาทำสัญญาเป็นลำดับต่อไป

7. การนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐของไทย

จากตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัทเทสโก้ ฟิเอลซี (Tesco PLC) เกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ได้หยิบยกขึ้นมาเสนอให้เห็นเป็นแนวทางนั้น จะเห็นได้

ว่าหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี และถ้าหากพิจารณาในแต่ละขั้นตอนโดยละเอียดแล้วก็จะพบว่ามีความคล้ายคลึงกันกับหลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานในภาครัฐมากเท่าใดนัก ไม่ว่าจะเป็นการคัดกรองผู้สมัครโดยพิจารณาจากประวัติย่อ หรือแม้แต่ผู้ผ่านการสัมภาษณ์จะได้รับจดหมาย และเชิญมาทำสัญญา โดยที่บางขั้นตอนหน่วยงานภาครัฐอาจมองข้ามการดำเนินการไป หรือบางขั้นตอนก็เลือกที่จะไม่ดำเนินงาน เช่น การเรียกผู้สมัครมาสัมภาษณ์ถึงสองครั้ง เพราะอาจมองว่าเป็นการเสียเวลาทั้งในส่วนของหน่วยงานเองและตัวผู้สมัครด้วย การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งระดับบรรจุนั้น หน่วยงานภาครัฐมักจะดำเนินการโดยการจัดให้มีการสอบแข่งขัน ซึ่งอาจรับสมัครจากบุคคลทั่วไปหรือรับสมัครเฉพาะผู้ผ่านการกลั่นกรองเบื้องต้นแล้ว และการคัดเลือก ดำเนินการในกรณีที่มีเหตุพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน เช่น กรณีคุณสมบัติที่หาผู้สำเร็จการศึกษาได้ยาก หรือได้รับทุนรัฐบาล เป็นต้น [13]

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนขอตั้งข้อสังเกตในสิ่งซึ่งได้จากกรณีศึกษาของบริษัทเทสโก้อย่างน้อย 2 ประเด็น กล่าวคือ ประเด็นแรกได้แก่ การประกาศตำแหน่งงานว่างบนเว็บไซต์และสื่ออื่นๆ และประเด็นที่สองได้แก่ การมีจดหมายถึงผู้สมัครทั้งในส่วนที่ผ่านการสัมภาษณ์และผู้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์

ประเด็นแรกคือ การประกาศตำแหน่งงานว่างบนเว็บไซต์และสื่ออื่นๆ ซึ่งทางบริษัทเทสโก้ได้มีเครื่องมือการค้นหางาน (Career Finder Tool) ที่เป็นโปรแกรมที่สร้างไว้บนเว็บเพจของบริษัทเทสโก้ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐเองก็ควรมีการพัฒนาโปรแกรมในลักษณะนี้ขึ้นมาใช้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและเห็นได้ชัดอย่างเป็นรูปธรรมในทุกๆ หน่วยงานกันอย่างจริงจัง เพื่อช่วยให้ผู้สมัครได้พิจารณาและประเมินผลด้วยตนเองในเบื้องต้นถึงความเหมาะสมต่อตำแหน่งงานนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด อันจะเป็นการช่วยลดระยะเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายในกระบวนการคัดเลือกที่จะเกิดขึ้นตามมาต่อไป

ส่วนอีกประเด็นคือ การมีจดหมายถึงผู้สมัครทั้งในส่วนที่ผ่านการสัมภาษณ์และผู้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่าบริษัทเทสโก้ให้ความสำคัญต่อผู้สมัครเป็นอย่างมาก และถือว่าเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

ระหว่างผู้สมัครกับบริษัท ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐเองก็สามารถนำหลักการนี้ไปใช้ได้ทั้งในทางปฏิบัติทั้งในส่วนที่ผ่านการสัมภาษณ์และผู้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์เช่นเดียวกัน โดยควรมีการส่งจดหมายหรืออีเมลให้แก่ผู้สมัครทั้งที่ผ่านการสัมภาษณ์และผู้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและกัน อีกอย่างเพื่อที่จะดึงดูดให้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์นั้นให้มาสมัครงานใหม่กับหน่วยงานในโอกาสต่อไปอีกทางหนึ่งด้วย

8. บทสรุป

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่องค์การพยายามใช้เครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในการพิจารณาและตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ คุณภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ ทั้งนี้กระบวนการจะเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลสนใจสมัครเข้ามาในตำแหน่งงานและจะสิ้นสุดลงเมื่อองค์การมีการตัดสินใจจ้างงาน โดยมีลักษณะเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process) เป็นการตัดสินใจ (Decision Making) เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ตลอดจนมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดลงที่ชัดเจน

สำหรับกระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วยการต้อนรับผู้สมัคร การสัมภาษณ์กลั่นกรองเบื้องต้น การกรอกข้อมูลเพื่อสมัครงาน การทดสอบเพื่อจ้างงาน การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน การตรวจสอบประวัติและจดหมายรองรับ การตรวจสอบร่างกาย และการตัดสินใจจ้างงาน

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางและแนวโน้มในลักษณะเดียวกันกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากเชิงรับสู่เชิงรุก ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการสรรหาตามมาสู่การสรรหาการมอบหมายงาน ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการเลือกทักษะมาสู่การเลือกคุณค่าและบุคลิกภาพ การเรียนรู้ผ่านเกมในการสรรหา การเรียนรู้ผ่านเกมในการคัดเลือก จุดจบของการฝึกงาน และใช้การจัดการชุมชนเป็นเครื่องมือในการรับสมัคร

ในการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ในการ

คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ในการสร้างความเข้าใจในงาน กลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการและใช้อย่างสม่ำเสมอ กลยุทธ์ในการระบุเครื่องมือที่ถูกต้อง กลยุทธ์ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการติดตามและตรวจสอบกระบวนการ

ในส่วนของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ นำมาศึกษาเกี่ยวกับบริษัทเทสโก้ นั้น สะท้อนให้เห็นว่า การคัดกรองคนหรือผู้สมัครของบริษัทเทสโก้ นั้นจะ ดำเนินการในขั้นตอนที่สำคัญคือ เทสโก้ ประกาศตำแหน่ง งานว่างบนเว็บไซต์ของบริษัทและสื่ออื่นๆ การคัดกรอง ผู้สมัครโดยพิจารณาจากประวัติย่อ (CV) เมื่อพิจารณา แล้วเห็นว่าเหมาะสม ผู้สมัครจะได้รับเชิญให้มาสัมภาษณ์ ผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์จะเข้าสู่การทดสอบผ่านศูนย์ ประเมินผล ส่วนผู้ไม่ผ่านการสัมภาษณ์ เทสโก้จะมี จดหมายแจ้งไป ผู้ที่ผ่านการทดสอบจะได้รับเชิญให้มา สัมภาษณ์อีกครั้ง และผู้ผ่านการสัมภาษณ์จะได้รับ จดหมาย และเชิญมาทำสัญญา ซึ่งกรณีศึกษาของบริษัท เทสโก้ พีแอลซี (Tesco PLC) ดังกล่าวนี้นั้นเห็นได้ว่าสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐของไทยได้เป็นอย่างดี

9. เอกสารอ้างอิง

- [1] ศักดิ์ ชะมารัมย์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การ: ความหมาย มิติ และวิธีการ,” จุลสาร นิติรัฐศาสตร์, ปีที่ 2, ฉบับที่ 1, หน้า 36-41, 2558.
- [2] เดชา เดชะวัฒนไพศาล, การจัดการทรัพยากร บุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- [3] วนิดา วาติเจริญ และคณะ, การจัดการทรัพยากร มนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ, กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2556.
- [4] เดชา เดชะวัฒนไพศาล, การจัดการทรัพยากร บุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- [5] เดชา เดชะวัฒนไพศาล, การจัดการทรัพยากร บุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- [6] Wilkinson, Adrian, Redman, Tom, and Dundon, Tony, “Contemporary Human

Resource Management: text and cases”. 5th ed., Harlow, Pearson Education, 2017.

- [7] HR Trend Institute. (2017 March 5). 7 trends in recruitment and selection. Available <https://hrtrendinstitute.com/2015/03/07/7-trends-in-recruitment-and-selection/>. Accessed.
- [8] Tracey Tafero. 2017 March 5. 5 Tips for Designing an Effective Employee Selection System. Available : <http://www.selectinternational.com/blog/bid/147051/5-Tips-for-Designing-an-Effective-Employee-Selection-System>. Accessed
- [9] สำนักงาน ก.พ.. (5 มีนาคม 2560). กรณีศึกษา เทคนิคการสรรหาเชิงรุก. สืบค้นจาก www.ocsc.go.th/sites/default/files/.../ocsc-2558-proactive-recruitment-case-study.pdf.
- [10] Businesscasestudies. (2017 March 5). Recruitment and selection A Tesco case study. Available: <http://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/selection.Html#axzz4ZiNPq1U6>.
- [11] Tesco. (2017 March 5). Career Finder Tool. Available : <http://www.tesco-earlycareers.com/>.
- [12] สำนักงาน ก.พ.. (5 มีนาคม 2560). กรณีศึกษาเทคนิค การสรรหาเชิงรุก. สืบค้นจาก www.ocsc.go.th/sites/default/files/.../ocsc-2558-proactive-recruitment-case-study.pdf.
- [13] สำนักงาน ก.พ.. (5 มีนาคม 2560) เส้นทางเข้าสู่ ราชการ. สืบค้นจาก <http://job.ocsc.go.th/prRead.aspx?prID=633695117321845000>.