



การวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา



โดย
นางสาวพัชรีพร รุ่งเรือง

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 765 433 สัมมนาการเป็นผู้ประกอบการ
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2553

การวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา



โดย
นางสาวพัชรพร รุ่งเรือง

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชา 765 433 สัมมนาการเป็นผู้ประกอบการ
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2553

ที่ประชุมสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พิจารณาแล้ว
อนุมัติให้การวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด
(มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา” เสนอโดยนางสาวพัชรินทร์ รุ่งเรือง มีคุณค่าเพียง
พอที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในรายวิชาสัมมนา การเป็นผู้ประกอบการ ตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ คณะวิทยาการจัดการ



.....
(อาจารย์ ดร.ชนินทร์ฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ)
หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ทรัพย์ศิริ คุ่มทองมาก

คณะกรรมการสอบสัมมนาการเป็นผู้ประกอบการ

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์เกตุวดี สมบูรณ์ทวี)

..... / /

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

.....กรรมการ

(อาจารย์ทรัพย์ศิริ คุ่มทองมาก)

..... / /

.....กรรมการ

(อาจารย์ประพล เปรมทองสุข)

..... / /

12500720 : สาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ

คำสำคัญ : การสรรหาคัดเลือก/วิกฤติเศรษฐกิจ/Job Description/Job Analysis

พัชรินทร์ รุ่งเรือง : การวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา

อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ทรัพย์ศิริ คุ่มทองมาก, 80 หน้า

บทคัดย่อ

การศึกษาวិเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา หลังวิกฤติเศรษฐกิจ บริษัทฯ ต้องพบกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในหลาย ๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ผลกระทบจากการปรับตัวของราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ปัญหาทางเศรษฐกิจโลก จากสหรัฐฯและปัญหาการแพร่ระบาดของโรคไข้หวัด H1N1 ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ส่งผลต่อรายได้ของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ ต้องออกมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ประกอบกับในขณะนั้น บริษัทฯ มีนโยบายที่ต้องการลดขนาดองค์กร การชะลอการว่าจ้าง และการเกลี้ยกล่อมคน เพื่อให้บริษัทฯ มีขนาดขององค์กรที่เหมาะสม สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่รอดได้ ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง นโยบายและมาตรการที่มีขึ้นนี้ ล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในด้านการสรรหาคัดเลือกบุคคลของบริษัทฯ โดยผลกระทบเกิดขึ้นใน 3 ระดับวิเคราะห์ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับพนักงาน จากผลกระทบที่เกิดขึ้นใน 3 ระดับนี้ จะเห็นว่าล้วนส่งผลกลับไปสู่การดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งสิ้น เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จ ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังคนของบริษัทฯ ให้แต่ละหน่วยงานมีอัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการวิเคราะห์งานและปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน อีกทั้ง ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้บริษัทฯ ใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ

คณะวิทยากรจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เพราะ ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำ ข้อคิดเห็น และความช่วยเหลือในการตรวจสอบความถูกต้องทั้งในเนื้อหา และวิธีการดำเนินงานวิจัยจากอาจารย์สุทธีมน ศรีโชติ และอาจารย์ทรัพย์ศิริ คุ่มทองมาก ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย ตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษา จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่และพี่ๆในส่วนของกองสรรหาและคัดเลือก บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และการสัมภาษณ์

ขอกราบขอบพระคุณกำลังใจจากคุณแม่ น้องสาวและทุกคนในครอบครัวที่ทำให้สามารถต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆไปได้จนเกิดผลสำเร็จ

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือจากบุคคลต่าง ๆ อีกหลายท่าน ซึ่งไม่ได้กล่าวในที่นี้ ทุกท่านมีส่วนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
ประเด็นที่จะศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
กรอบแนวคิด.....	6
กรอบแนวคิดด้านองค์การ.....	7
กรอบแนวคิดการสรรหาคัดเลือกบุคคล.....	13
กรอบแนวคิดด้านพนักงาน.....	33
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	35
ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ.....	35
ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory).....	36
ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory).....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน).....	38
การสรรหาคัดเลือกจากภายนอก (External Source).....	39
การสรรหาคัดเลือกจากภายใน (Internal Source).....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

บทที่	หน้า
4 ผล การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ส่งผลให้บริษัทฯ.....	52
การวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ใน 3 ระดับ.....	56
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	70
ข้อเสนอแนะ.....	72
ข้อเสนอแนะของบริษัทฯ.....	72
ข้อเสนอแนะในเรื่องของการสรรหาคัดเลือกบุคลากร..	74
ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน.....	74
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	77
แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	78
ประวัติผู้วิจัย.....	80

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

บทที่ 1

บทนำ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม เป็นสายการบินแห่งชาติ ดำเนินกิจการด้านการพาณิชย์ ในประเทศ และระหว่างประเทศ อาณาเขต (Domain) ของบริษัทฯ ครอบคลุมถึงการดำเนินการขนส่งผู้โดยสาร พัสดุ และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ กิจการที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนอื่น ๆ เช่น การบริหารภาคพื้น ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน คลังสินค้า กิจการทัศน اجر โรงแรม ภัตตาคาร และครัวการบิน เป็นต้น การที่บริษัทฯ ประกาศอาณาเขต ไว้อย่างชัดเจนนี้ ทำให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายใน หรือสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ทั้งทางตรง และทางอ้อม ถ้าบริษัทฯ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความอยู่รอด

นับตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบกับปัญหาที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ปัญหาผลกระทบจากการปรับตัวของราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ปัญหาทางการเมืองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงปัญหาโรคระบาด H1N1 แต่ละปัญหาที่กล่าวมานี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ โดยตรง มีผลต่อ รายได้ ทำให้บริษัทฯ ต้องจัดการกับสภาพแวดล้อม ด้วยการปรับตัวให้ทันและเหมาะสมกับกา รเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบ บริษัทฯ จึงได้ออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อมาบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งมาตรการลดค่าใช้จ่าย และมาตรการควบคุมรายจ่ายของบริษัทฯ มาตรการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นมาตรการหนึ่งที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ โดยมีตัวอย่างของมาตรการที่บริษัทฯ ออกมา ตามลำดับ ดังนี้

ปี 2551 ซึ่งเป็นปีที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สหรัฐอเมริกาที่ค่าเงินไทยต้องพึ่งพิงค่าเงินดอลลาร์เป็นหลัก ด้วยหลังจากตลาดเปิดทำการในปี 2551 ราคาน้ำมันดิบนิวยอร์ก สหรัฐ ก็ทำสถิติซื้อขายสูงสุดเป็นประวัติการณ์ ทะลุระดับ 100 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล เป็นวันที่ 2 ติดต่อกันในวันที่ 3-4 มกราคม 2551 ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งแรก นับตั้งแต่มีการซื้อขายส่งมอบน้ำมันดิบล่วงหน้า ทำลายสถิติสูงสุดเมื่อปี 2523 ด้วยปัจจัยสำคัญ 4

ในจีเรีย รวมถึงค่าเงินเหรียญสหรัฐที่ยังคงอ่อนค่าข้ามปีอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการออกมาตรการชะลอการว่างบุคลากรอีกครั้ง นับตั้งแต่ปี 2540 โดยอนุมัติให้บรรจุเฉพาะที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยให้ระงับการรับพนักงานใหม่ การจ้างทดแทนกรณีที่ลาออก ปลดออก ไล่ออก เกษียณอายุ ตลอดจนห้ามมิให้เปลี่ยนแปลงสภาพการว่างพนักงานชั่วคราวเป็นพนักงานประจำ ระงับหรือชะลอการจัดตั้งหรือขยายหน่วยงานใหม่

จากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2551 ทั้งราคาน้ำมันสูงขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็ว เหตุการณ์ความไม่สงบภายในประเทศ ตลอดจนการปิดสนามบินสุวรรณภูมิและดอนเมือง ประกอบกับวิกฤติเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งเบื้องต้นการบินไทยได้แก้ปัญหาสภาพคล่อง โดยอยู่ในระหว่างการกู้เงินระยะยาว 15,000 ล้านบาท เพื่อทดแทนเงินกู้ระยะสั้นและได้พิจารณากู้เงินระยะยาวอีก 19,000 ล้านบาท เพื่อเสริมสภาพคล่องในปี 2552 โดยในวงเงินกู้ 19,000 ล้านบาทนี้ การบินไทย จะออกหุ้นกู้เสนอขายแก่ผู้ลงทุนในวงจำกัดไม่เกิน 10 ราย ในมูลค่ารวม 4,790 ล้านบาท สำหรับระยะเวลา 3 ปี 5 ปี 7 ปี และ 10 ปี

บมจ. การบินไทย แจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ว่า ผลการดำเนินงานปี 2551 สิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. บริษัทและบริษัทย่อยขาดทุนสุทธิ 21,379.45 ล้านบาท ขาดทุนต่อหุ้น 12.58 บาท ลดลงจากปีก่อนที่มีกำไรสุทธิ 4,368.42 ล้านบาท กำไรต่อหุ้น 2.57 บาท โดยบริษัทมีรายได้จากการขายและบริการ 200,118 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1.60% จากปีก่อน และมีค่าใช้จ่าย 206,780 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 10.80% รวมทั้งบริษัทมีผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการปรับยอดหนี้สินคงเหลือเป็นเงินตราต่างประเทศ ณ วันสิ้นงวด เป็นเงินบาท จำนวน 4,471 ล้านบาท

2 มีนาคม 2552 โบรกเกอร์ 3 แห่ง พร้อมใจกันออกบทวิเคราะห์ต่อทิศทางของหุ้นการบินไทย โดย บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) ระบุว่า ธุรกิจท่องเที่ยวในปี 2552 ยังคงซบเซาในช่วงครึ่งปีแรก แม้ว่าผลกระทบจากการปิดสนามบินจะผ่อนคลายลงไปบ้างแล้ว แต่ปัญหาหลักยังคงเกิดจากภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อท่องเที่ยวของไทยต่อไป จึงเชื่อได้ว่า ปี 2552 ผลการดำเนินงานของการบินไทยจะยังคงขาดทุนปกติ 3,988 ล้านบาทหรือ 2.35 บาทต่อหุ้น และคาดว่าจะกลับมามีกำไรได้ในปี 2553 ที่ 1,143 ล้านบาท โดยให้ราคาเหมาะสมที่หุ้นละ 9.50 บาท

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิกฤติเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ ทำให้ทุกฝ่ายต้องปรับกลยุทธ์ บริหารบริหารงาน เพื่อให้รับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นงานด้านการ

บริหารงานบุคคลบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งเป็นกระบวนการต้น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ได้รับผลกระทบเช่นกัน ดังนั้น จึงเห็นควรนำ

เรื่องการสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา มาศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร หน่วยงาน และพนักงาน นอกจากนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ ยังพยายามหาแนวทาง เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษา พิจารณา และวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ภายหลังจากที่บริษัทฯ ประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ภายหลังจากที่บริษัทฯ ประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา เนื่องจากหลังวิกฤติเศรษฐกิจ มีเหตุการณ์หลายเหตุการณ์เกิดขึ้น ที่ล้วนส่งกระทบโดยตรงต่อรายได้ของบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาทางเศรษฐกิจโลก ปัญหาทางการเมือง ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย และออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อเป็นการปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้บริษัทฯ อยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยบริษัทฯ มีความจำเป็นที่ต้องลดรายจ่ายของบริษัทฯ ลง

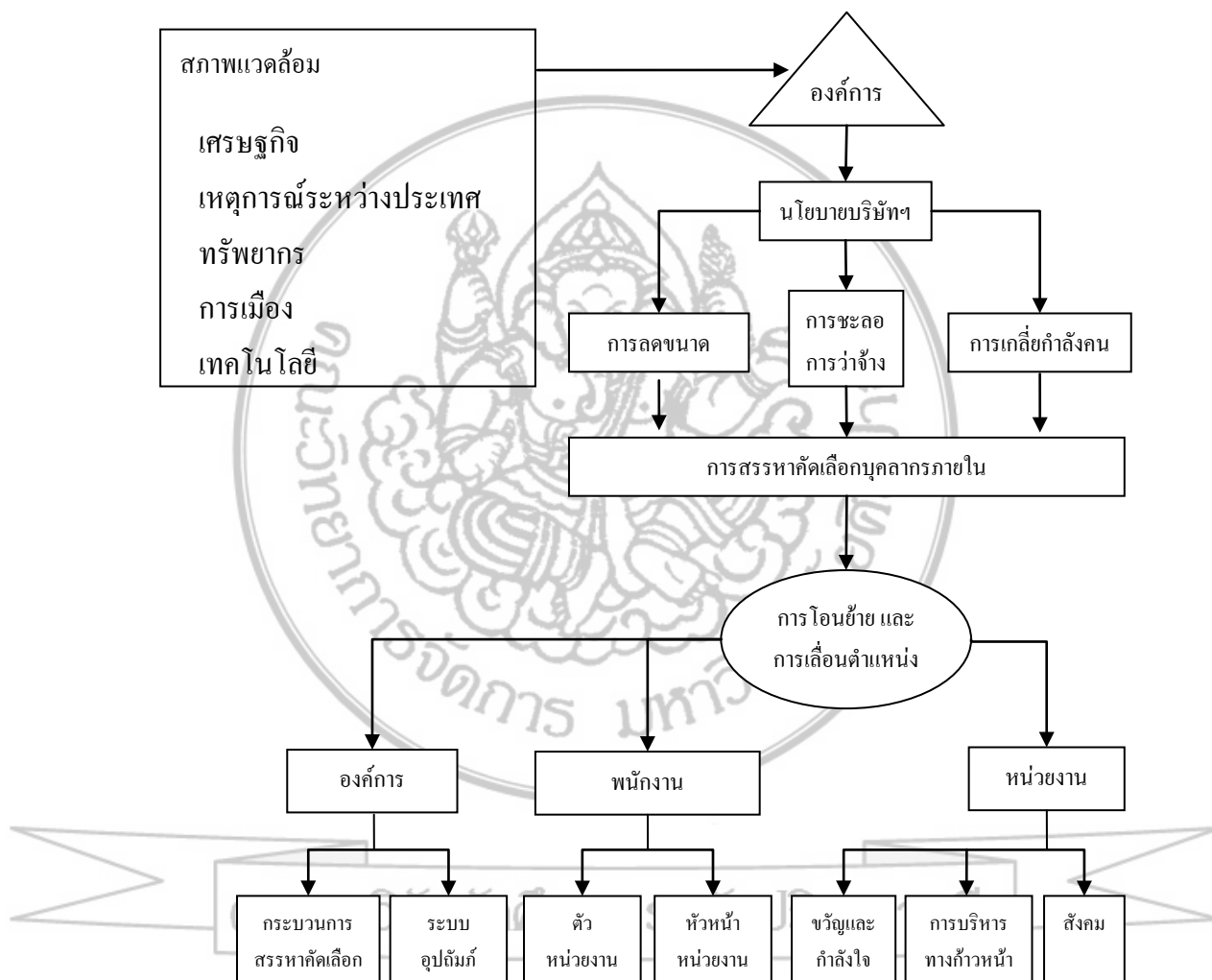
นโยบาย และมาตรการที่บริษัทฯ ออกมา มีบางส่วนกระทบต่อการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากรของบริษัทฯ ซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล

การศึกษาวิเคราะห์การสรรหาพนักงาน หลังวิกฤติเศรษฐกิจ นี้ จะเน้นที่กระบวนการสรรหาคัดเลือก บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ในระดับพนักงานทั่วไป ไม่รวมผู้บริหารระดับสูง นักบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพราะเป็นกลุ่มของพนักงานที่ได้รับ

ผลกระทบค่อนข้างน้อยจากประเด็นการศึกษา ดังกล่าว

ประเด็นที่จะศึกษา

จากการทบทวนทฤษฎี วรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงทำการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น สามารถสังเคราะห์และสรุปได้เป็นแผนภาพดังต่อไปนี้



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วิกฤติเศรษฐกิจ หมายถึง เกิดจากราคาน้ำมันโลกที่สูงขึ้น เศรษฐกิจโลก รวมถึงผลกระทบจากทางการเมือง
2. การสรรหาคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณสมบัติตรงกับงาน
3. Job Description หมายถึง หน้าที่ของงาน
4. Job Specification หมายถึง คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ช่วยให้เข้าใจกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. ช่วยชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาคัดเลือกพนักงาน หลังวิกฤติเศรษฐกิจ
3. ช่วยเสนอแนะแนวทางทางแก้ไขให้กับปัญหาในเรื่องการสรรหาคัดเลือกพนักงานของบริษัทฯหลังวิกฤติเศรษฐกิจ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

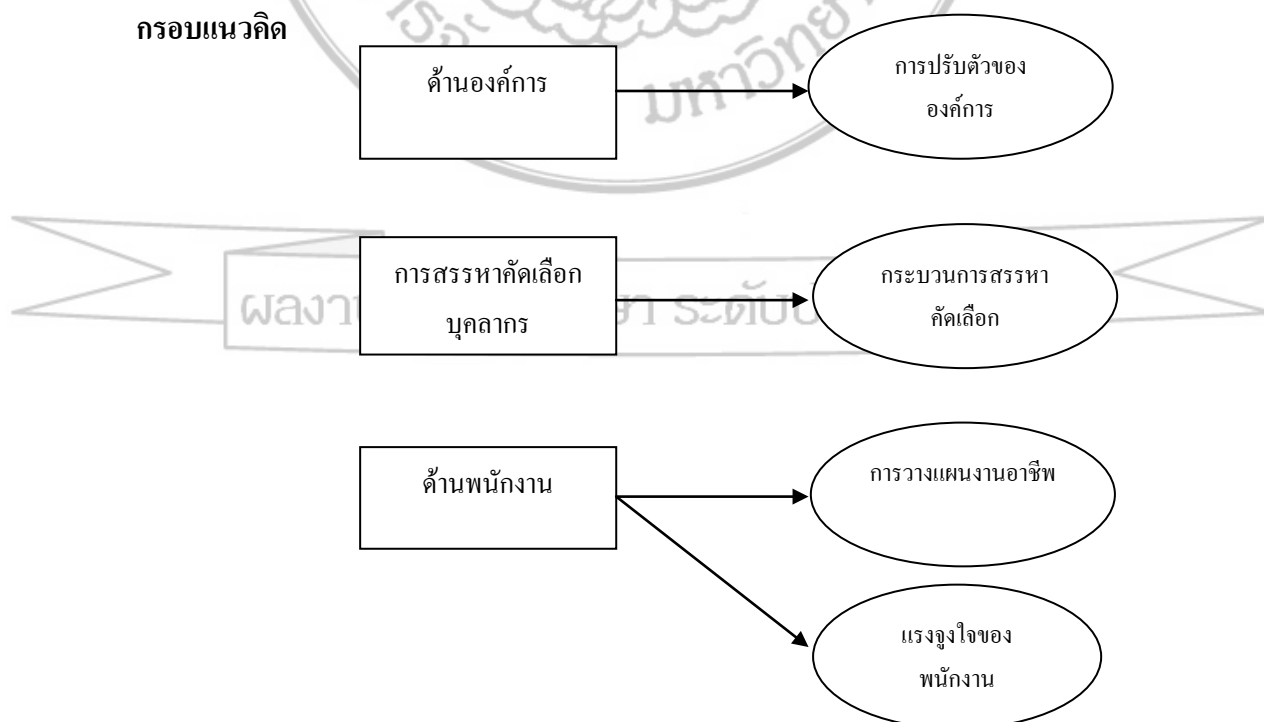
การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำมาเป็นแนวคิดของการทำวิจัยในครั้งนี้ สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

กรอบแนวคิดด้านองค์กร เป็นการมองการปรับตัวขององค์กร
 กรอบแนวคิดการสรรหาคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการสรรหาคัดเลือก
 กรอบแนวคิดด้านพนักงาน เป็นการมองการวางแผนงานอาชีพ (Career planning)
 และแรงจูงใจของพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)
 บทสัมภาษณ์

กรอบแนวคิด



กรอบแนวคิดในการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กรอบแนวคิด ดังนี้

1. กรอบแนวคิดด้านองค์การ เป็นการมองการปรับตัวขององค์การ
2. กรอบแนวคิดการสรรหาคัดเลือกบุคลากร เป็นการมองกระบวนการสรรหาคัดเลือก
3. กรอบแนวคิดด้านพนักงาน เป็นการมองการวางแผนงานอาชีพ (Career planning) และแรงจูงใจของพนักงาน

กรอบแนวคิดด้านองค์การ : การปรับตัวขององค์การ

องค์การที่เป็นองค์การในระบบเปิดนั้น ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา และสภาพแวดล้อมดังกล่าว ก็มักจะมีสภาพที่ไม่แน่นอน ดังนั้น เมื่อสภาพแวดล้อมที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์ด้วยได้เปลี่ยนแปลงไป องค์การจำเป็นต้องพยายามปรับตัว ให้สามารถดำรงอยู่ต่อไป เนื่องจากการองค์การจะถือความอยู่รอดเป็นเป้าหมายหลัก (James D. Thompson อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา : 135) แต่ถ้าองค์การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่แล้ว องค์การก็อาจจะต้องเสื่อมสลายไปในที่สุด แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ มีดังนี้

1. วงจรชีวิตขององค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (2544 : 63) องค์การมีสภาพเหมือนมนุษย์ตรงที่ต้องดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อม และต้องต่อสู้กับปัญหา จำนวนประชากรของโลกเพิ่มมากขึ้นจนทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน ฯลฯ ที่องค์การทั้งหลายต้องแสวงหาจากสภาพแวดล้อม (Environment) ได้ร่อยหรอลงไปเรื่อย ๆ เกิดสภาพการณ์ขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) ทำให้องค์การต่าง ๆ ที่เคยเติบโตตลอดเวลาจากการอาศัยความสมบูรณ์ของทรัพยากรเมื่อสมัยก่อน ต้องกลับหันมาประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สภาพการณ์ใหม่นี้ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนกลยุทธ์การดำรงชีวิต โดยองค์การใดสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดี ก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การต่อไปได้ด้วยดี นั่นก็คือ การมีชีวิตต่อไป แต่ถ้าองค์การใดไม่รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงก็จะพบกับความเสื่อมและหมดสภาพความเป็นองค์การไปในที่สุด

สำหรับสาเหตุที่ทำให้้องค์การเสื่อมและตาย มีอยู่ 2 สาเหตุ คือ

1.1 องค์การตายเพราะปัจจัยภายนอก

การดับชีพขององค์การ เกิดจากการที่้องค์การไม่สามารถปรับตัวให้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environment) ที่ผันแปรตลอดเวลาในปัจจุบัน

องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงหมายถึงองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัว และต้องมีความสามารถพิเศษในการหยั่งรู้สภาพแวดล้อมอีกด้วย

1.2 องค์กรตายเพราะปัจจัยภายใน ซึ่งมีดังนี้

1.2.1 เกิดการขาดแคลนสมาชิกที่มีความสามารถ

1.2.2 องค์กรดำเนินงานผิดพลาดซ้ำ ๆ ซาก ๆ

1.2.3 องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการบ่อย ๆ ทำให้เป้าหมายขององค์กรไม่แน่นอน

1.2.4 องค์กรไม่ได้ให้ความสนใจต่อความต้องการของปัจเจกบุคคล ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกส่วนมาก

1.2.5 ผู้นำองค์กรไม่ยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของนักบริหารยุคใหม่

ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้องค์กรมีลักษณะที่โครงสร้าง กระบวนการ นโยบาย ตลอดจนบุคลากรต่าง ๆ ขององค์กร “ล้าหรือ” จนไม่สามารถพุงให้องค์กรทำอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนเดิม หรือ ดีกว่าเดิมได้

ส่วนนักวิชาการ John W.Durham และ Howard L.Smith (อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา 2544 : 78-79) ก็ได้พยายามทดลองตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเสื่อมขององค์กร โดยพิจารณาตัวแปรสำคัญ ๆ เช่น การลดเพิ่มจำนวนสมาชิกขององค์กร เป็นต้น สำหรับรายละเอียดของสมมติฐานที่นักวิชาการทั้ง 2 ท่านสรุปออกมา มีดังนี้

1. อัตราเร็วของการเสื่อมขององค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับ

1.1 อัตราที่องค์กรเสียสมาชิกไปโดยไม่มีสมาชิกใหม่มาแทนที่ (หรืออัตราที่องค์กรได้สมาชิกเพิ่มแต่ทำงานไม่ได้ผลดีขึ้น)

1.2 ความมากน้อยและความสำคัญของบทบาทที่สมาชิกที่ออกไปจากองค์กรเคยมีอยู่ (หรือความมากน้อยและความสำคัญของบทบาทที่สมาชิกที่เข้ามาใหม่มีอยู่)

1.3 ความสำคัญของหน้าที่ของสมาชิกที่เสียไป (หรือความไม่สำคัญของหน้าที่ของสมาชิกที่เข้ามาใหม่)

2. องค์กรที่มีสมาชิกไม่กี่คนและแต่ละคนที่มีฐานะเท่า ๆ กันแล้ว การเสียสมาชิกไปคนหนึ่งโดยไม่ได้สมาชิกใหม่มาแทนที่นั้น ถือเป็นอาการเสื่อมขององค์กร หรือองค์กรที่มีสมาชิกไม่กี่คนและแต่ละคนมีฐานะเท่า ๆ กันแล้ว การได้สมาชิกใหม่มาเพิ่มโดยไม่จำเป็นก็เป็นอาการเสื่อมอย่างหนึ่งขององค์กรเช่นกัน

3. การสูญเสียหรือเพิ่มสมาชิกใหม่ที่มีบทบาทใหม่ไม่สำคัญในองค์กรขนาดใหญ่ที่สลับซับซ้อน จะไม่มีผลทำให้องค์กรเสื่อมลง
4. องค์กรจะก้าวไปสู่ความเสื่อมได้ง่ายขึ้นในเมื่อแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกเคลื่อนไปสู่การประจักษ์ตน
5. องค์กรที่ใช้วิธีการบริหารแบบบังคับสมาชิกจะต่อแหลมต่อความเสื่อมง่ายกว่าองค์กรที่สมาชิกเข้ามาร่วมด้วยความสมัครใจ
6. องค์กรที่มีข้อมูลที่ไม่ถูกต้องมากขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง จะทำให้องค์การดังกล่าวเสื่อมลง
7. ในขณะที่องค์กรเสื่อมลง ๆ สมาชิกองค์กรจะมองอะไรในระยะสั้นมากขึ้น เช่น องค์กรจะไม่มีกรวางแผนระยะยาว
8. ในขณะที่องค์กรเสื่อมลง ๆ สมาชิกองค์กรจะห่างเหินโลกความจริงมากขึ้น

2. การจัดการแบบประหยัด (Cut Back Management)

เป็นแนวคิดที่สอง การจัดการแบบประหยัด เสนอโดยกลุ่มนักวิชาการภายใต้การนำของ Charles H. Levine (อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา 2544 : 89) หมายถึงการจัดการให้องค์การจำกัดบทบาท และลดใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมให้น้อยลง คือ เมื่อองค์กรรู้สภาพแวดล้อมที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรต่าง ๆ เริ่มลดน้อยลง องค์กรจะต้องมีวิธีที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดย Charles Levine ได้ศึกษาการจัดการจัดองค์กรในสภาพที่มีทรัพยากรที่จำกัด โดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็น : สาเหตุของการตายและเสื่อมขององค์กร

1. องค์กรเสื่อมเพราะปัญหาที่องค์กรถูกจัดขึ้นมาเพื่อแก้ไขนั้น ได้เปลี่ยนแปลงไป เช่นลดความรุนแรงจนไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป (Problem Depletion)
2. องค์กรเสื่อมเพราะสภาพแวดล้อม ส่วนที่เคยสนับสนุนองค์กรนั้นเสื่อมลง (Environment Entropy) เช่น องค์กรประสบปัญหาด้านการเงิน เนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
3. องค์กรเสื่อม เพราะองค์กรมีจุดอ่อนบางประการ ทำให้ความสามารถในทางการเมืองขององค์กรต่ำลงไปด้วย (Political Vulnerability) มีผลทำให้องค์การถูกตัดงบประมาณลง
4. องค์กรเสื่อมลง เพราะองค์กรมีลักษณะภายในบางอย่างที่ไม่ดี ทำให้องค์การทำงานได้ไม่ดีตามไปด้วย (Organizational Atrophy) เช่น การที่องค์กรมีคนลาออกมากและบ่อย

การเล่นพรรคพวก เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ถ้าสะสมไว้มาก ๆ ทำให้องค์การค่อย ๆ เสื่อมลงจนถึงตายได้

ประเด็น : ปัญหาในการจัดการแบบประหยัด

การจัดการให้องค์การจำกัดบทบาทและลดการใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมให้น้อยลง โดยจะต้องมีการกระทบกระทั่งกับบุคคลหลายฝ่ายโดยเฉพาะสมาชิกองค์การบางคน เช่น การที่จะต้องตัดสินใจว่าจะเลิกจ้างใครบ้าง ต้องตัดสินใจชะลอโครงการใด เป็นต้น ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวยุ่งยากเนื่องจาก ถ้าทุกฝ่ายเกี่ยวข้องได้ประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงก็จะกระทำได้ง่าย แต่ถ้าไม่เป็นประโยชน์ ก็ยากที่จะทำให้เกิดการสนับสนุนหรือยอมรับในการเปลี่ยนแปลง การหดตัวขององค์การ ทำให้เกิดปัญหาด้านขวัญและความพอใจในงาน ซึ่งมีผลทำให้องค์การไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประหยัดขององค์การ ส่งผลให้สมาชิกองค์การสนุกและตื่นตื้นตันกับงานน้อยลง เพราะทุกคนอยู่ในสภาพที่ต้องทำงานมากขึ้น เพื่อให้ได้งานเท่าเดิม ผลคือ ทำให้สมาชิกในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์น้อยลง และกล้าเสี่ยงน้อยลง ไม่ตื่นตื้นตันและสนุกกับงานต่อไป ดังนั้น การจัดการแบบประหยัดจะประสบปัญหาในการจัดการ 9 ประการ คือ

1. ปัญหาเกิดจากการความละเอียดอ่อน และการอาศัยซึ่งกันและกันของส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การอย่างใกล้ชิด ถ้าเราตัดส่วนหนึ่งส่วนใดออกไป ก็จะทำให้ผลกระทบต่อส่วนอื่นด้วย (The paradox of irreducible wholes)
2. ปัญหาที่เกิดจากการใช้ระบบข้อมูลและการวิเคราะห์สมัยใหม่ (The management science paradox) เมื่อองค์การมีทรัพยากรจำกัดลง มักจะหันไปใช้ระบบจัดการข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย มีการใช้เครื่องจักรกล แต่ในขณะที่องค์การมีทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ องค์การจะไม่ใช้ระบบข้อมูลที่ทันสมัย เพราะมีแต่ใช้ทรัพยากรส่วนเกินในการสร้างอาณาจักรขององค์การ
3. ปัญหาที่เกิดจากคนเอาเปรียบจากองค์การที่กำลังเสื่อม โดยไม่ยอมเสียสละร่วมเป็นร่วมตายกับสมาชิกองค์การคนอื่นแต่กลับหนีไปอยู่องค์การอื่น (The free exciter problem)
4. ปัญหาที่เกิดจากการที่ช่วงระยะแรกของการเสื่อมขององค์การสมาชิกทั่วไปมักมองโลกในแง่ดี ด้วยการเชื่อว่าการประหยัดเป็นเรื่องชั่วคราว มิใช่ตลอดไป ทำให้บรรยากาศของการต่อต้านสูง (The tooth fairy syndrome)
5. ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การหลักที่ดี คือ ต้องให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม แต่ในการพยายามประหยัด จะต้องมียุทธศาสตร์ของหน่วยงานบางหน่วยถูกตัดงบประมาณมากกว่าหน่วยงานอื่น (The participation paradox)

6. ปัญหาที่เกิดจากสภาพการณ์ว่าองค์กรของรัฐนั้น ไม่สามารถจะวางแผนการประหยัดได้เป็นระยะยาว (The forgotten deal paradox)
7. ปัญหาที่เกิดจากการที่เพิ่มผลผลิตขององค์กรจำต้องอาศัยเงิน แต่ในสภาพที่องค์กรเสื่อม เงินหายาก การที่จะเอาเงินที่จ้างคน (คือเอาคนงานออก) เพื่อใช้จ่ายในการเพิ่มผลผลิต จะไม่สมเหตุสมผล (The productivity paradox)
8. ปัญหาที่เกิดจากการสั่งงานเพิ่มโดยไม่ให้เงินเพิ่ม (Mandates without money Dilemma)
9. ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพ (The efficiency paradox) โดยเฉพาะการประหยัดขององค์กรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็น : กลยุทธ์ในการจัดการแบบประหยัด ครอบคลุมถึงการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง

1. หาทางออกว่าจะสู้กับปัญหาอย่างไร (resist or smooth cuts) เมื่อองค์กรที่กำลังเสื่อมต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จะต้องเลือตัดสินใจว่าจะต่อต้าน หรือ คล้อยตาม แรงบีบให้องค์กรหดตัวลง
2. ตัดสินใจว่าจะประหยัดทีละน้อยหรือทีละมาก (deep gouge or small decrements) องค์กรที่กำลังเสื่อมจะมีข้อจำกัดว่า ไม่สามารถเลือกวิธีประหยัดทีละมาก ๆ ดังนั้น องค์กร จึงเลือกวิธีประหยัดทีละน้อย ๆ หรือค่อยตัดงบประมาณลงปีละเล็กน้อย
3. ตัดสินใจว่าองค์กรควรกระจายภาระการประหยัดให้กับหน่วยงานเท่า ๆ กัน หรือต่างกัน (share the pain or target the cuts) การที่องค์กรกระจาย ภาระการประหยัดให้กับหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เท่า ๆ กัน เป็นวิธีที่จะรักษาน้ำใจของทุกฝ่าย แต่วิธีนี้ก็ไม่ใช่วิธีที่ดี เนื่องจากหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานทำประโยชน์ให้กับองค์กรไม่เท่ากัน
4. ตัดสินใจว่าองค์กรจะประหยัดตามหลักประสิทธิภาพหรือหลักยุติธรรม (efficiency or equity) หลักเกณฑ์การตัดสินใจที่นิยมใช้ คือ หลักหยุดรับคนใหม่ชั่วคราว (Hiring Freeze) ซึ่งมีเคล็ดว่าขนาดขององค์กรจะค่อย ๆ ลดลงไปเองเพราะมีคนลาออกไปบ้าง ปลดเกษียณไปบ้าง วิธีนี้เป็นวิธีที่เหมาะสมนำมาใช้ในระยะสั้น แต่ข้อเสียคือไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพหรือสร้างความยุติธรรม เพราะผู้นำองค์กรไม่สามารถวางแผนได้ นอกจากนั้นคนดีที่มีความสามารถอาจลาออกไปจากองค์กรไปทำงานที่อื่น โดยที่องค์กรไม่สามารถจ้างคนใหม่มาแทนได้

1.3 แนวคิด Tactical Suicide (Malcolm Bennisorn and Jonathan Casson 1984 : 244-245)

โดย Malcolm Bennisorn และ Johnathan Casson กล่าวว่า ในสถานการณ์ที่องค์กรที่แสวงหากำไรเข้าสู่สภาวะที่ความเจริญเติบโตขององค์กร เริ่มลดน้อยลง สิ่งแรกที่องค์กรจะต้องทำคือการตัดการดำเนินการในสิ่งที่ไม่มีความจำเป็นลง (Cost-cutting exercise) เช่น การใช้วัสดุราคาถูกแทนการใช้วัสดุราคาแพง หรือการตัดกิจกรรมด้านสนับสนุนการขององค์กร และถ้าองค์กรพบว่า การหดตัวขององค์กรมีมากขึ้น ก็อาจจะดำเนินการถึงขั้นที่จะต้องลดกำลังคน ซึ่งการทำเช่นนี้ จะเห็นผลในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น และถ้าทำไปเรื่อย ๆ โดยหลักการแล้ว ก็ไม่สามารถที่จะลดค่าใช้จ่ายลงได้ โดย Bennisorn และ Casson ได้เสนอมาตรการที่จะได้ในช่วงที่เศรษฐกิจหดตัว คือ การงดรับพนักงานใหม่ (Recruitment Bans)

การพยากรณ์ถึงผลกำไรที่คาดว่าจะได้รับในปีหน้า ซึ่งพบว่าองค์กรจะไม่ได้รับผลกำไรเท่าที่ได้ตั้งเป้าไว้ จะทำให้ผู้บริหารเห็นความจำเป็นที่จะต้องกระทำการบางอย่าง การงดรับพนักงานใหม่ ในทันทีที่เกิดเศรษฐกิจหดตัวนั้น ในบางเวลา นโยบายนี้อาจทำได้ และก่อให้เกิดผลดีกับองค์กร แต่ในบางเวลาอาจจะทำไม่ได้ เช่น ในกรณีที่พนักงานที่รับเข้ามานั้น เข้ามาทำงานในช่วงสั้น ๆ หรือมีอัตราการลาออกสูง นอกจากนั้น จะพบว่ามีเสียงบ่นมาจากผู้จัดการว่า หน่วยงานของตนขาดแคลนพนักงานที่จำเป็น และต้องประสบกับความล้มเหลว ในการพยายามโอนย้ายพนักงานจากหน่วยงานที่มีอัตราของพนักงานต่องานมากเกินไป มาสู่หน่วยงานที่มีตำแหน่งงานว่าง นโยบายการรับคนทดแทนนี้ เป็นนโยบายที่ละเอียดอ่อน และจะกระทำได้ดีต่อเมื่อผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อน

1. การลดคน 10 เปอร์เซ็นต์ ทั่วทั้งองค์กร (The ten per cent cut)

เป็นวิธีการที่ยาก และทำความลำบากใจให้กับผู้บริหาร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นการยากที่จะลดคนในส่วนไหนบ้าง จะทำให้ต้องมีการอธิบายถกเถียงกันในที่ประชุม เพราะในแต่ละส่วนงานก็มีเหตุผลที่จะไม่ให้มีการลดคนในหน่วยงานของตนลง การลดคนนี้จะทำได้ยากมากในกรณีที่องค์กรเริ่มใช้ นโยบายนี้ เป็นครั้งแรกเพราะว่าข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังที่มีอยู่อาจจะยังน้อยไปสำหรับจะใช้ในการตัดสินใจ

2. การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)

สำหรับองค์กรที่ยังได้รับผลกระทบจากการหดตัวของเศรษฐกิจ และพบว่าผลกำไรยังไม่ดีขึ้น องค์กรจะต้องเริ่มมองถึงการลดอัตรากำลังขององค์กรลง องค์กรจะต้องเริ่มมองถึงกลุ่มคนเป้าหมายที่สามารถชักจูงให้ออกได้ง่าย และจะเป็นกลุ่มที่เริ่มมีปัญหาด้านสุขภาพ แต่ก็ยังไม่ใช่กลุ่มที่องค์กรจะบังคับให้ออกได้ โดยอ้างเหตุผลจากเรื่องสุขภาพ หรือคนที่คิดว่าได้

ประสบการณ์แล้วในอาชีพการงาน งานไม่สามารถสร้างความพอใจให้มากกว่านี้แล้ว ซึ่งกลุ่มคนทั้ง 2 กลุ่มนี้ จะสมัครใจที่จะเกษียณอายุก่อนกำหนด องค์กรจะต้องคิดถึงค่าตอบแทนที่จะให้ เพื่อชักจูงให้คนเหล่านี้สมัครใจออกจากงาน ซึ่งการเกษียณอายุก่อนกำหนดนี้ เป็นนโยบายที่จะทำให้คนออกจากองค์กรได้เป็นจำนวนมากพอสมควร

3. การออกโดยสมัครใจ (Voluntary Redundancy)

เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่องค์กรจะใช้ เมื่อองค์กรประสบปัญหาเศรษฐกิจหดตัว องค์กรจะต้องมีค่าตอบแทนที่ดีให้กับคนเหล่านี้ โดยอัตราค่าตอบแทนอาจจะคิดจากอายุงานที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร และองค์กรก็ต้องประเมินสภาพการณ์ของตนว่าจะสามารถทำงานได้เมื่อไม่มีคนเหล่านี้

แนวคิดวงจรชีวิตขององค์กร แนวคิดการจัดองค์การแบบประหยัด และแนวคิด Tactical Suicide ที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในเรื่องการปรับตัวขององค์กร เมื่อสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงไป โดยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น ก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์กร มีผลกระทบต่อภาระหนี้ขององค์กร กระทบต่อรายได้ขององค์กร ทำให้้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่อง “คน” ซึ่งเป็นส่วนที่จะถูกกระทบกระเทือนได้ง่าย และยากต่อการตัดสินใจ องค์กรจึงต้องใช้ความรอบคอบในการจัดการกับปัญหาดังกล่าว

กรอบแนวคิดการสรรหาคัดเลือกบุคคล

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดเหนือกว่าทรัพยากรอื่นใด เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์สามารถเป็นได้ทั้งผู้สร้าง ผู้พัฒนา และผู้ทำลายทรัพยากรอื่น ๆ (พิเชตสุนทรพิพิธ อ้างถึงใน พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และ จีระ หงส์दारมภ์ 2545 : 15)

ดังนั้น การสรรหาคัดเลือก จึงเป็นการสรรหาทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดให้กับองค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการสรรหาคัดเลือกผ่านมุมมองและจุดเน้นของแต่ละท่าน ดังนี้

อร่าม ศิริพันธุ์ (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ เอกสารประกอบการสอน 2544 : 133) มองการสรรหา (Recruitment) ไม่เฉพาะการสรรหาภายนอกเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญกับการสรรหาภายใน โดยบอกว่า การสรรหา เป็นภารกิจในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ที่จะทำให้องค์กรได้คนที่จะมาทำหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร การสรรหาคัดเลือกจึงไม่ถูกจำกัดว่าเป็นการหาคนใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กรเพื่อเข้ามาทำงานในหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการประกาศเชิญชวน การสร้างช่องทางโอกาสหรือระเบียบที่ทำให้คนที่ทำงานอยู่เดิมในองค์กรสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน

ใหม่ได้ ในลักษณะของการข้ามสายงาน โดยสรรหาบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนดี และมีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะเป็นผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้อย่างราบรื่น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 49) ให้ความสำคัญกับการศึกษาและคัดเลือกบุคคลอย่างมาก โดยเน้นที่เรื่องการตัดสินใจ โดยกล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าองค์กรตัดสินใจผิดพลาดในการคัดเลือกบุคลากรแล้ว บุคลากรนั้นเองจะเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่องค์กร และอาจใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าที่จะขจัดบุคลากรนั้นออกไปจากองค์กร แต่ถ้าองค์กรเลือกบุคลากรที่ดี มีความเหมาะสมต่องาน และมีส่วนเสริมคุณค่าให้แก่องค์กรแล้ว องค์กรย่อมได้ประโยชน์และมีความก้าวหน้าต่อไปอย่างแน่นอน

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2545 : 88) กล่าวถึงการสรรหาบุคลากร ในด้านที่เป็นหน้าที่พื้นฐานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กร โดยเป็นหน้าที่ ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นปัจจัยหลักของการดำเนินธุรกิจ ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาบุคลากร หมายถึงกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 124) พูดถึงการสรรหาบุคลากรไว้ว่า เป็นขั้นแรกและมีความสำคัญในขบวนการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing process) ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างในองค์กรนั่นเอง การสรรหาจึงเป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จึงเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลเข้ามาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกให้เป็นพนักงานใหม่ต่อไป

William P. Anthony Pamela L. Perrew and K.Michele Kacmar (อ้างถึงในพงษ์ชัย นิมิตร ไตรทิพย์ 2545 : 41) กล่าวว่า การสรรหาคัดเลือกคนที่ถูกต้องและเหมาะสม เป็นงานที่ทำหายของผู้จัดการทั้งหลาย เนื่องสภาพเศรษฐกิจและประชากรในปัจจุบัน จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อด้านแรงงาน คนอายุน้อย ๆ จะเข้าสู่ตลาดแรงงานน้อย และคนที่ทำงานอยู่แล้วก็จะมีสภาพที่แก่ลง

Mikovich : Gluech (อ้างถึงในนิรันดร์ กอสุวรรณ 2538 : 58) การสรรหา เริ่มขึ้นด้วยการค้นหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะของงาน (Job requirements) โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณา

ออกแบบให้การสรรหามีประสิทธิภาพ 3 สิ่งด้วยกันคือ แหล่งสรรหา วิธีการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา โดยรูปแบบการสรรหา จะเป็นแบบใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ ช่วงเวลา เป็นต้น

Robert L. Mathis and John H. Jackson (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ เอกสารประกอบการสอน 2544 : 133) กล่าวถึงกระบวนการสรรหาว่า มีวัตถุประสงค์ที่จะรวบรวมผู้สมัครให้เป็นจำนวนมากพอ เพื่อจะได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การสรรหาจึงเป็นหารแยกแยะผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์กร และถ้าผู้สมัครมีจำนวนเท่ากับคนที่องค์กรต้องการ การคัดเลือกก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น ในที่นี้การสรรหาและการคัดเลือก จึงเป็นกระบวนการที่อยู่ใกล้กันมาก

Terry L Leap and Michael D. Crino (อ้างถึงในฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2545 : 95-98) การสรรหาจึงเป็นเหมือนการติดต่อครั้งแรก ระหว่างบริษัทกับคนที่มีศักยภาพ เป็นการทำแต่ละคนได้เข้ามาทำความรู้จักกับบริษัทฯ และตัดสินใจว่าจะเข้ามาร่วมงานด้วยหรือไม่ การวางแผนการสรรหา และการจัดการที่ดี จะส่งผลให้ได้คนที่มีคุณภาพสูงเข้าร่วมงานกับบริษัทฯ

O. Glenn Stahl (อ้างในอร่าม ศิริพันธุ์, เอกสารประกอบการสอน 2544 : 344) การสรรหาบุคคล หมายถึงการค้นหาและใช้ประโยชน์จากแรงงานคนที่ดีที่สุดในตลาด ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีความต้องการ โดยการใช้เอกสารเชิญชวน การประสัมพันธ์ การเลือกวิธีการสอบอย่างเหมาะสม การค้นหาดังกล่าว กระทำทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การสรรหาบุคลากร เป็นงานขั้นแรกที่มีความสำคัญ ในการรวบรวมผู้สมัคร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มีจำนวนที่มากพอ เพื่อที่องค์กรจะได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมที่สุดกับงานขององค์กร ให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร โดยการสรรหาบุคลากรจะไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นการสรรหาจากภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสรรหาภายใน เพื่อเป็นโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร

จากคำจำกัดความของนักวิชาการต่าง ๆ ทำให้เห็นว่าการสรรหาบุคลากรจะต้องมีการดำเนินการที่มีขั้นตอน เป็นกระบวนการ โดยมีกระบวนการที่ต้องนำมาพิจารณาในการสรรหา ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานรวมขององค์กร
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers) ผู้จัดการแต่ละฝ่ายเป็นผู้รู้นโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี ดังนั้นข้อเสนอแนะของผู้จัดการย่อมจะ

เป็นแนวทางประกอบการพิจารณา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ในองค์กร

3. การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ (Job opening identified)

4. การรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)

หลังจากที่ได้ระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่แล้ว ก็จะต้องรวบรวมสารสนเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สรรหาพนักงาน เพราะทำให้รู้ถึงคุณสมบัติและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลต่อ

งาน

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้จัดการ เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดความสมบูรณ์ของสารสนเทศ เนื่องจากว่าสารสนเทศอาจจะล้าสมัย

6. การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน (Job requirement)

7. การกำหนดวิธีการสรรหา (Methods of requirement) ผู้สรรหาจะต้องหาแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

8. การเกิดศูนย์รวมของผู้สมัครที่องค์กรพึงพอใจ (Satisfactory pool of recruits) เป็นขั้นสุดท้ายที่ได้ผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร

การสรรหาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรราชการ หรือเอกชน ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้คนที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ต้องสรรหาให้ได้บุคลากรที่เข้ามาทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ดังนั้น จึงต้องการสรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดมาทำงาน

ในหน่วยงานของรัฐ โดยทั่วไปแล้วการสรรหาบุคลากรจะต้องดำเนินไปตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด อีกทั้งยังมีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเป็นผู้วางกำหนดกฎเกณฑ์ และทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐาน ลักษณะของการสรรหาจึงมีข้อยืดหยุ่นน้อย ทั้งนี้เพราะองค์กรจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย และมุ่งรักษาประโยชน์ของราชการและประชาชนเป็นส่วนร่วม

ส่วนในองค์กรธุรกิจเอกชน โดยทั่วไประเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับคุณสมบัติหรือคุณวุฒิมักไม่เคร่งครัดหรือกำหนดไว้ตายตัว นอกจากนี้การสรรหายังเน้นหนักในเรื่องประสบการณ์ที่ผ่านมา

แต่ในทั้ง 2 องค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรราชการหรือเอกชน กระบวนการสรรหาที่องค์กรใช้กันอยู่ มีด้วยกัน 2 ระบบคือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นกระบวนการสรรหา โดยมุ่งเลือกให้ได้คนที่ดี ที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสสมัครงานอย่าง

เสมอภาค และใช้มาตรการวัดความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมอย่างแท้จริง

หลักของระบบคุณธรรม มีดังนี้

1.1 ยึดความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) โอกาสของแต่ละคนมีเท่ากัน

1.2 ยึดหลักความสามารถ (Competence) ต้องมีการวัดความสามารถ ไม่ว่าจะในเรื่องการรับคนหรือรักษาคณไว้ในองค์กร โดยใช้การทดสอบ การสอบข้อเขียน

1.3 ความมั่นคงในตำแหน่ง (Security of Tenure) สร้างความมั่นคงของงาน ให้คนสามารถทำงานต่อไปได้เรื่อย ๆ ด้วยความมั่นคงและสุจริต

1.4 ความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ต้องให้คนในองค์กรเป็นกลาง ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการคัดเลือกบุคลากรที่อาศัยความรู้จักมักคุ้น การช่วยเหลือในหมู่เครือญาติเพื่อฝูง หรือการใช้อิทธิพลบารมีของผู้มีอำนาจในการเลือกผู้สมัคร ระบบนี้มีข้อดี คือ ได้คนใกล้ชิด หรือได้รู้จักประวัติมาก่อน แก้ปัญหาการล่าช้าจากการแข่งขันของหลัก Merit System แต่ก็มีข้อเสียตรงที่อาจจะทำให้คนที่ไม่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงานอย่างแท้จริง หรือ ไม่ใช่คนที่เหมาะสมที่สุด แต่ต้องรับเพราะความเกรงใจ ซึ่งอาจเป็นผลเสียต่อองค์ในระยะยาวได้

ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรนั้น สิ่งที่เป็นข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณามีดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี 2545 : 128)

1. นโยบายขององค์กร ผู้สรรหาต้องเข้าในนโยบายขององค์กรด้วยว่า ต้องการเน้นบุคคลเช่นใดเข้ามาในองค์กร เช่น บางองค์กรต้องการสนับสนุนคนภายในมากกว่าคนภายนอก การคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งที่ว่าง ก็จำเป็นต้องให้โอกาสบุคลากรภายในองค์กรก่อน หากไม่มีผู้ใดเหมาะสมจึงไปคัดเลือกจากบุคคลภายนอก หรือองค์กรที่มีนโยบายลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ก็อาจใช้การจ้างงานนอกเวลา (Part time) แทนการจ้างงานเต็มเวลา (Full time)

2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้สรรหาควรต้องศึกษาและมีความเข้าใจแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างดี ว่าองค์กรต้องการบุคลากรในตำแหน่งใด ในเวลาใด ทั้งนี้เพื่อจะใดเตรียมการสรรหาให้ได้บุคลากรที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม

3. สภาพแวดล้อมทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดแรงงาน อัตราการว่างงาน กฎหมายแรงงาน การขยายตัวหรือการหดตัวของเศรษฐกิจ

4. การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ตรงกับตำแหน่งงาน คุณลักษณะต่าง ๆ ควรที่จะกำหนดโดยเจาะจงพอสมควร ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ การศึกษา ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ทัศนคติ

5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter Qualification) ผู้สรรหาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการสรรหา จึงจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

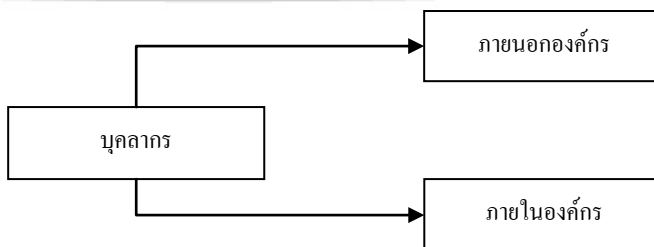
ทั้ง 5 เรื่องที่กล่าวมา จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการสรรหาว่าจะออกมาในรูปแบบใด โดยนโยบายขององค์กรจะเป็นตัวควบคุมให้รูปแบบออกมาอย่างที่องค์กรต้องการ

สำหรับหลักการพื้นฐานที่องค์กรจะต้องศึกษา ก่อนที่จะดำเนินการสรรหาบุคลากรขององค์กรมีดังนี้

1. ต้องรู้จำนวน และคุณสมบัติของผู้ที่หน่วยงานต้องการสรรหาคัดเลือกเข้ามาทำงานในหน่วยงาน
2. ต้องรู้แหล่ง และวิธีการที่จะเชิญชวนคนให้มาสมัครงานกับองค์กร
3. ต้องรู้จังหวะเวลาในการออกไปดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน
4. ต้องพยายามให้ได้ผู้ที่เข้ามาสมัครงานมากที่สุด เพื่อให้หน่วยงานมีโอกาสเลือกหรือปฏิเสธผู้สมัครงานได้เต็มที่
5. ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน
6. มีการทบทวนคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งงาน (Job specification) ของคน

วิธีการสรรหาแหล่งอุปทานกำลังคนอย่างสม่ำเสมอ

แหล่งที่มาของการสรรหาแหล่งบุคลากร มีอยู่ 2 แหล่ง ซึ่งทั้ง 2 แหล่งมีข้อดี และข้อเสีย แตกต่างกันไปดังนี้



รูปภาพที่ 1 แหล่งที่มาของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

องค์กร จะทำการสรรหาบุคลากรหรือผู้สมัครจากภายนอกองค์กร โดยพยายามชักจูงผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาสมัครงาน เพื่อสอบแข่งขันเข้าดำรงตำแหน่งตามความต้องการของหน่วยงาน

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร พบว่ามีข้อดีดังนี้

1. องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการ จากผู้สมัครจำนวนมากกว่าการคัดเลือกภายใน ซึ่งน่าจะได้ผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ยังไม่มีในองค์กรปัจจุบัน
2. องค์กรจะได้รับแนวคิดใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ แนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. องค์กรสามารถปลูกฝังประสบการณ์ใหม่ ได้ตามต้องการ
4. องค์กรจะใช้ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการพัฒนาและอบรมบุคลากรขึ้นมาเอง

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

สำหรับข้อเสียจากการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรนั้น ควรที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสนใจในเรื่องดังต่อไปนี้

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร ผู้สรรหาจะต้องมีการศึกษาวางแผน และพยายามเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การโฆษณา การประกาศรับสมัคร
2. มีผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน โดยเฉพาะในตำแหน่งงานบริหาร ว่าไม่ให้การสนับสนุนบุคคลภายในให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือพิจารณา ความดีความชอบตามความเหมาะสม
3. ไม่มีผลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากมีการคัดแย้งทางความคิด บุคลิกภาพ ทักษะคติ หรือปัญหาในการประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพ
4. การปรับตัวของพนักงานใหม่ อาจจะใช้เวลานานในการสร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร

วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร

วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร สามารถทำได้หลายวิธีเช่นกันแต่วิธีที่ใช้กันอยู่ และเป็นที่ยอมรับดังนี้

1. ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (Walk-ins) ผู้ที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอใบสมัครจากเจ้าหน้าที่ และกรอกข้อมูลในใบสมัคร โดยองค์การจะรวบรวมไว้ จนมีตำแหน่งว่างที่ต้องการบรรจุพนักงาน ผู้สรรหาก็จะพิจารณาจากประวัติย่อ (Resume) และติดต่อขอสัมภาษณ์ และดำเนินการตามขั้นตอนคัดเลือกต่อไป
2. การสมัครผ่านการสื่อสารทางโทรคมนาคม (Telecommunication) คือ สมัครผ่านทางโทรสาร และสมัครผ่านทาง Internet
3. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งองค์การสามารถจูงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เคยร่วมงานกับองค์กรในอดีต เข้ามาร่วมงานกับองค์กร
4. การติดต่อกับสถาบันการศึกษา เช่น จากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ จะได้บุคลากรกลุ่มที่มีความรู้ทักษะในงานตามที่องค์การต้องการ
5. การติดต่อกับสำนักจัดหางาน ซึ่งมีทั้งภาครัฐและเอกชน
6. การจ้างงานชั่วคราว งานบางประเภทหรือบางตำแหน่ง องค์กรอาจทำการสรรหาบุคลากร เพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวจนกระทั่งงานสำเร็จ วิธีการนี้ จะทำให้องค์การไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก ค่าจ้างแรงงาน และค่าสวัสดิการต่าง ๆ

การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร

องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ได้จากภายในองค์กร เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ โดยเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่าการสรรหาจากภายใน มีข้อดี ข้อเสีย และวิธีการสรรหาตามลำดับดังนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรภายใน

ในการใช้แหล่งและวิธีการสรรหาบุคลากรภายใน พบว่ามีข้อดี ดังต่อไปนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่พนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ซึ่งบุคลากรจะได้แสดงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบตามงานที่ถนัด นอกจากนี้ การที่บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่ง หรือปฏิบัติงานที่

ตนเองต้องการ นอกจากจะสร้างความพอใจแล้ว ยังมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตนเองอีกด้วย

2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร ซึ่งค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรต้องพิจารณาในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ทำให้้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจากมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคนอยู่แล้ว และแต่ละคนก็ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จึงไม่ต้องเสียเวลาที่จะค้นหาและจูงใจบุคลากรอยู่ร่วมงานกับหน่วยงาน

3. ไม่ต้องมีการฝึกอบรมในเรื่องวิธีการปฏิบัติงานมาก ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคน

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายใน

นอกจากการสรรหาจากแหล่งบุคลากรภายใน จะมีข้อดีตามที่ได้อธิบายไว้แล้วข้างต้น ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ผู้บริหารองค์กรควรที่จะต้องคำนึงถึง และจะต้องพิจารณาในการเลือกใช้ให้รอบคอบดังนี้

1. ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมิน โอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรย่อมจะได้รับการขัดเกลาให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ขอมรับบรรทัดฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน เป็นการคิดและทำแบบเดิม ๆ (Inbreeding) (อร่าม ศิริพันธุ์, เอกสารประกอบการสอน)

2. ไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร เนื่องจากความจำกัดของจำนวนสมาชิกภายในองค์กร ส่งผลให้้องค์กรไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมได้

3. ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร เมื่อ้องค์กรมีความต้องการในการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจาก้องค์กรมีข้อจำกัดทั้งทางด้านจำนวนและคุณสมบัติของสมาชิก ดังนั้น เมื่อ้องค์กรขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายในมาปฏิบัติหน้าที่ตามที่ต้องการได้ทั้งหมด และถ้า้องค์กรมอบภาระงานในปริมาณหรือคุณภาพที่เกินความพร้อมของแต่ละบุคคล อาจก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของบุคลากรใน้องค์กรลดลง

4. สูญเสียโอกาสที่จะได้พนักงานที่มีคุณภาพดีจากแหล่งภายนอกเข้ามาทำงาน

5. การโจมตีทำลาย (Raiding) ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ตำแหน่งซึ่งตำแหน่งเดียวกันจะมีสูง ทำให้เกิดการขัดแย้งภายในได้

6. การเมืองภายในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการสรรหาจากภายในได้มาก มีการวิ่งเต้นทางการเมืองเพื่อให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ระบบอุปถัมภ์ (Spoil System) เข้าแทรกแซงได้ง่าย

7. พนักงานจำนวนหนึ่งคิดว่าตนควรได้รับโอกาส หากมีการปฏิเสธด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม มักเกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความท้อแท้ และเฉื่อยชาได้

วิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร

วิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร มีหลายวิธี แต่วิธีที่องค์กรใช้กันอยู่ทั่วไปมีดังนี้

1. การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (Job posting) เป็นการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง โดยใช้วิธีการประกาศลงในสื่อสิ่งพิมพ์ภายในองค์กร เช่น หนังสือเวียน จดหมายข่าว ซึ่งโดยทั่วไปก็จะระบุชื่อตำแหน่งงาน อัตราค่าตอบแทน คุณสมบัติของผู้ทำงานขึ้นตอนปกติก็มักจะรวบรวมใบสมัครส่งแผนกบุคคล เพื่อให้สัมภาษณ์เบื้องต้น หลังจากนั้นก็เป็นการสัมภาษณ์โดยผู้บริหารในสายงานที่จะรับคน

2. การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (Job bidding) ทำควบคู่ไปกับปิดประกาศ

ตำแหน่งที่ว่าง สำหรับการตัดสินใจ อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือพิจารณาจากพนักงานอาวุโสสูงสุดจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วน หรือพิจารณาตัดสินใจจากผู้ที่ทำคะแนนสูงสุดในการสอบในการสอบเป็นต้น ทั้ง 2 กรณีผู้ที่มีสิทธิสมัครจะต้องเป็นพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เท่านั้น ปัจจุบันนี้การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน ซึ่งช่วยทำให้พนักงานตระหนักถึงโอกาสที่จะได้รับจากองค์กร

3. การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (Employee referrals) ซึ่งจะทำให้ได้คนที่มีคุณภาพ เนื่องจากพนักงานจะไม่เสนอผู้ที่ทำงานไม่ดี เพราะเป็นการเสี่ยงต่อชื่อเสียง สำหรับองค์กรบางองค์กร ที่ในบางครั้งมีข้อจำกัดในการว่าจ้างพนักงานใหม่จึงอาจใช้ทางเลือกอื่น มาทดแทนการว่าจ้างพนักงาน โดย สุนันทา เลานันท์ (2546 : 140-142) ได้เสนอทางเลือกอื่นสำหรับองค์กรที่ไม่ต้องการจ้างพนักงานเพิ่ม เนื่องจากความจำเป็นทางเศรษฐกิจ และนโยบายลดขนาด (Downsizing) องค์กร ซึ่งฝ่ายบริหารยังไม่เห็นสมควรที่จะจ้างพนักงานใหม่ถาวร โดยเสนอ 5 ทางเลือก ดังนี้

1. การทำงานล่วงเวลา (Over time) เมื่อหน่วยงานมีปริมาณงานมากขึ้นในบางช่วงเวลา วิธีแก้ปัญหาที่นิยมใช้ คือการทำงานล่วงเวลา นายจ้างก็ไม่ต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ พนักงานเองก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่จากการศึกษาพบว่า การทำงานอันยาวนานของพนักงานทำให้หน่วยงานจ่ายเงินเพิ่มขึ้นแต่กลับได้ผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้รับ เนื่องจากพนักงานเมื่อยล้า และอุบัติเหตุ

2. การจ้างงานชั่วคราว (Temporary employment) มีสำนักงานจัดหาพนักงานโดยให้บริการจัดหาพนักงานไปทำงานตามสาขา เช่น งานบัญชี งานเสมียน เลขานุการ และพยาบาล เป็นต้น แต่พบว่าพนักงานชั่วคราวนี้ ไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานขององค์กร

3. การขอเช่าพนักงาน (Employee leasing) เป็นการจ้างพนักงานของบริษัทให้เช่าพนักงาน เพื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ต้องการพนักงานที่มีทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน

4. การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) เป็นการจ้างหน่วยงานนอกองค์กรที่มีความชำนาญในการผลิตสินค้าหรือการบริการในด้านต่าง ๆ รับช่วงงานไปทำต่อจนเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งแนวคิดนี้มีบทบาทมากในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือให้ว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงมาทำงานด้านสนับสนุนแทน เพื่อองค์กรจะทุ่มทรัพยากรที่น้อยไปปฏิบัติงานหลักให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. การใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent contractors) ซึ่งบางทีเรียกที่ปรึกษา (Consultant) คล้ายกับการใช้เหมาช่วง จะต่างกันตรงที่การใช้ผู้รับเหมาอิสระจะทำงานเพียงกลุ่มเล็กเป็นงาน โครงการเฉพาะกิจ

การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากร ซึ่งจะเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ เพื่อให้ได้บุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าในอนาคต

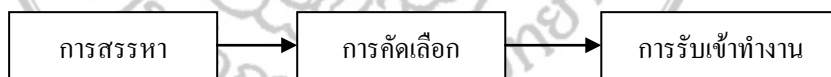
การคัดเลือกบุคลากร จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก ดังคำกล่าวของ Shuler ที่ว่า “จ้างคนเข้าทำงานในองค์กรโดยการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง จะนำมาซึ่งการเสียค่าใช้จ่ายขององค์กรเพิ่มเป็น 5 เท่า ของเงินเดือนผู้ที่องค์กรว่าจ้างเข้ามา จากการมีประสิทธิภาพงานที่ต่ำ ภาพลักษณ์องค์กรที่เลวลง ทำลายขวัญกำลังใจพนักงานที่ดี และค่าใช้จ่ายเรื่องการประกันการว่างงานสูงขึ้น” (อ้างถึงในเอกสารประกอบการสอนของอร่าม ศิริพันธุ์ 2544: 153)

สำหรับความหมายของการคัดเลือกนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

อร่าม ศิริพันธุ์ (เอกสารประกอบการสอน 2544 : 150) การคัดเลือกเป็นการใช้ความพยายามแยกแยะ ค้นหาบุคคลที่น่าจะมีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งที่องค์การกำลังต้องการ คนให้เข้ามาทำงานมากที่สุด จากบรรดาบุคคลจำนวนมากที่องค์การสรรหามาได้ ถ้าสรรหาบุคคลมาได้มาก โอกาสในการคัดเลือกก็มีมาก แต่ถ้าสรรหาบุคคลมาได้้น้อย ก็อาจไม่สามารถคัดเลือกคนเข้ามาทำงานได้ ซึ่งก็จะหมายถึงค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกกรอบใหม่

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 142) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าเป็น กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ดังนั้น จึงต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545 : 88) ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ในการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการ ในมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปภาพที่2 ความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา คัดเลือก และการรับเข้าทำงาน

John M. Ivancevich (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ เอกสารประกอบการสอน 2544 : 150) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การเลือก (Choose) คนที่ตรงกับเกณฑ์ (criteria) ในการคัดเลือกบุคคลมากที่สุดจากบรรดาผู้ที่มาสมัครงาน โดยอาจจะเลือกไว้เพียงคนเดียว หรือหลาย ๆ คน เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงสภาพเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในช่วงเวลานั้น ๆ ด้วย

Ron Ludlow and Fergus Panton (1991 : 4) กล่าวถึงการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นกิจกรรมการบริหารจัดการที่สำคัญสำหรับทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ใหญ่หรือเล็ก องค์การราชการ หรือองค์การเอกชน ที่ผลผลิตของบุคลากรแต่ละคน จะนำมาสู่ศักยภาพขององค์การ ซึ่งปัจจัยที่จะนำมาสู่ความมีศักยภาพขององค์การอาจมีหลายปัจจัย แต่ถ้านักบุคลากรที่มีความเหมาะสมไม่ได้รับการคัดเลือก หรือได้รับการคัดเลือกแต่ไม่เหมาะสมกับงาน องค์การก็จะขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อมีการตัดสินใจในการคัดเลือก จะต้องแน่ใจว่า นโยบาย การวางแผนการคัดเลือก ระบบ

และการปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดำเนินมาอย่างถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจนั้น เป็นการตัดสินใจที่ไม่ผิดพลาด

Derek Torrington & Chwee Huat (1994:163) พูดถึงการคัดเลือกว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจว่าคน ๆ ใดที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร และก็เป็นการตัดสินใจของผู้สมัครงานเองว่า องค์กรไหนที่เหมาะสมกับความต้องการของตน โดยไม่มีวิธีการคัดเลือกที่ดีที่สุด และมีไม่กี่วิธีเท่านั้นที่จะทำให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ทำการคัดเลือกจะต้องผสมผสานแต่ละวิธีให้มีความเหมาะสมลงตัวกับงานที่ต้องการคน

โดยสรุปแล้ว การคัดเลือก จึงเป็นกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้เข้าทำงานในตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับ โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการคัดเลือก ที่จะให้ได้บุคคลที่น่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานขององค์กร เพื่อองค์กรจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาร่วมงานในองค์กร

กระบวนการในการคัดเลือก

ในการคัดเลือกนั้นควรที่จะกระทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้สามารถคัดสรรผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม จากผู้สมัครจำนวนมาก ที่สมัครเข้าทำงานกับองค์กร ซึ่งการคัดเลือกมีขั้นตอนทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เริ่มตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและการคัดเลือก
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคลากรที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในตำแหน่งที่ต้องการออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อไม่ให้องค์กรต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากการคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่ใช้ค่าใช้จ่ายสูงทั้งกับองค์กรและผู้สมัคร
3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์กรต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป ใบสมัครที่ดีควรมีลักษณะสั้น เข้าใจง่าย ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ ทำให้ผู้มีหน้าที่ในการคัดเลือกสามารถมองเห็นภาพและลักษณะเด่นของผู้สมัครได้
4. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หลายองค์กรทั้งขนาดกลางและใหญ่ให้ความสำคัญมาก

เนื่องจากเชื่อว่าหากการสอบได้รับการวางแผนอย่างดี มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน และแยกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้นกับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ระดับหนึ่ง

5. การสอบสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนที่ต้องการให้ผู้ทำการคัดเลือกได้มีความเข้าใจ
คุณลักษณะ

โดยรวมของผู้สมัครงานที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เช่น
ความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทักษะคิด และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น
เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด

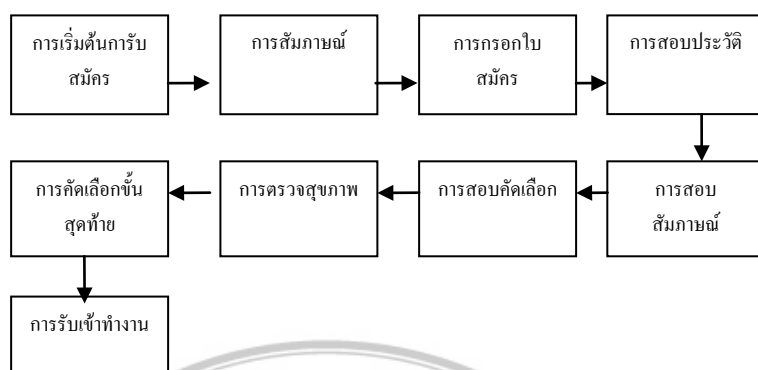
6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับ
ผู้สมัคร โดยองค์กรจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่
ครอบครัว การศึกษา ที่ทำงานปัจจุบันและที่เก่า กรมตำรวจหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ เพื่อให้
แน่ใจว่ามีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์กรต้องการ และไม่มีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดปัญหา
กับองค์กรภายหลัง

7. การตรวจสอบสุขภาพ โดยการตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ
จากการสัมภาษณ์และการตรวจประวัติแล้ว เนื่องจากขั้นตอนนี้จะสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายอย่าง
มาก

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย จะดำเนินการ โดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่
ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับ
องค์กรหรือไม่ โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งโดย
ปกติแล้วในขั้นสุดท้ายนี้ จะให้อำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้างานโดยตรง เนื่องจากเป็นบุคคลที่อยู่
ในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรที่บริหารงานอยู่

9. การรับเข้าทำงาน เมื่อการตัดสินใจรับเข้าทำงาน องค์กรจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่
สู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะทดลองงาน เพื่อทำการ
ตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน
และองค์กรเพียงใด

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ ในบางหน่วยงานอาจจะทำไม่ครบทุกขั้นตอนก็ได้ ซึ่งก็
แล้วแต่ลักษณะขององค์กร เช่น องค์กรเอกชนอาจไม่เน้นการสอบข้อเขียน แต่จะเน้นการสอบ
สัมภาษณ์ เป็นต้น



รูปภาพที่3 กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

ในการที่จะแยกแยะคนดีและมีความรู้ความสามารถ เพื่อให้สอดคล้องกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงานนั้น จำเป็นที่จะต้องมามีเครื่องมือในการคัดเลือก (Selection Devices) โดยเครื่องมือจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีในการวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติหรือสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกด้วย โดยองค์ประกอบหลักของการทดสอบในกระบวนการคัดเลือก ประกอบด้วย (อราม ศิริพันธุ์ 2544 : 158)

1. ความเชื่อถือได้ ความคงเส้นคงวาในการวัด (Reliability/Consistency) เป็นเป้าหมายหลักของการคัดเลือก เพื่อให้ความคาดหมายเกี่ยวกับคนในกระบวนการดังกล่าวนี้ มีความถูกต้องแม่นยำ (Accurate) เนื่องจากองค์การต้องการให้ได้คนที่ทำงานให้กับองค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงการว่าจ้างบุคคลที่ไม่เหมาะสม หน่วยงานที่มีหน้าที่คัดเลือกบุคคลต้องมั่นใจว่า เครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่บททดสอบ แบบประเมิน วิธีการตรวจสอบกลับกรอง มาตรฐานขั้นตอนต่าง ๆ ในการคัดเลือก สามารถระบุได้ด้วยเชื่อมั่นว่า ใครเหนือกว่าใคร

2. ความเที่ยงตรงในการวัด (Validity) คือวัดได้ถูกเรื่อง วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัดในการเลือกใช้เครื่องมือในการคัดเลือกขึ้นอยู่กับระบบการคัดเลือกของแต่ละองค์การ บางองค์การอาจใช้เฉพาะใบสมัครและการสัมภาษณ์เท่านั้น ในขณะที่บางองค์การยังมีการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อการจ้างงาน และมีการตรวจสอบประวัติด้วย สำหรับเครื่องมือในการคัดเลือกโดยทั่วไป ประกอบด้วย

1. ใบสมัคร (Application Form) เป็นเครื่องมือการคัดเลือกที่ใช้กันเกือบทุกองค์การ นับเป็นหลักฐานการแจ้งความจำนงในการขอสมัครงานของผู้ที่ประสงค์จะทำงานกับองค์การ และจะเป็นเครื่องมือในการกรองผู้สมัครเข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการ

ออกแบบฟอร์มใบสมัคร ใว้อย่างชัดเจน รายละเอียดข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับผู้สมัคร เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ บุคคลรับรองและอื่น ๆ โดยข้อมูลจะถูกนำไปใช้เพื่อคัดกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบเกณฑ์ขั้นต่ำ ใช้ประเมินใบสมัครอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อค้นหาผู้สมัครคนใดมี “แวว” น่าสนใจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเตรียมคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. การสอบข้อเขียน (Written Tests) เป็นวิธีการและเครื่องมือในการคัดกรองบุคคลที่ผ่านการตรวจสอบขั้นต้นจากใบสมัครแล้ว การสอบข้อเขียนใช้กันมากในการคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ เป็นการวัดความรู้ (Knowledge) ทั้งที่เป็นความรู้ทางทฤษฎี ความรู้ทางเทคนิควิธีการที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แต่สำหรับธุรกิจเอกชน ไม่นิยมใช้การสอบข้อเขียน

3. การสอบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้สมัคร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อการจ้างงาน และคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการ

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการสรรหาและคัดเลือก ตลอดจนการบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในระดับชั้นขององค์การ (Hierarchy) โดยแหล่งสรรหาบุคลากรจะหมายถึง แหล่งภายใน (Internal source) ซึ่งมักใช้วิธีการปิดประกาศ แต่ในทางปฏิบัติพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การจะทราบข้อมูลว่ามีตำแหน่งใดว่างลง เช่น ผู้บริหารคนเดิมได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หรือผู้บริหารคนเดิมลาออก หรือเกษียณอายุ ในการเลื่อนตำแหน่งนี้มักจะเป็นความพยายามหาความสอดคล้อง (Matching) ระหว่างข้อกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งที่มีอยู่ (Job Demand) กับผลงานและศักยภาพของผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Candidates)

ระบบที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งมี 2 ระบบ คือ

1. ระบบเปิด ซึ่งเป็นระบบที่ให้โอกาสทุกคนได้รับการพิจารณา ไม่ใช่พิจารณาเฉพาะบุคคลที่ทำงานอยู่ในส่วนงานนั้นเท่านั้น เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเห็นว่าคนในหน่วยงานของตนไม่มีใครเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง

2. ระบบปิด คือ ระบบที่พิจารณาแต่เฉพาะบุคคลที่ทำงานอยู่ในส่วนงานนั้นเท่านั้น ข้อดีของระบบปิดคือการให้โอกาสพนักงานของตนได้ก้าวหน้า แต่ข้อเสียคือ อาจเกิดกฎของปีเตอร์ (The Peter's Principle) ขึ้นได้ คือ การที่องค์กรมักจะเลื่อนตำแหน่งให้บุคคลขึ้นไปสู่ตำแหน่งงาน

ที่ไม่มีความสามารถ ฌัญฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545 : 177) แบ่งประเภทของการเลื่อนตำแหน่ง ออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยการเลื่อนตำแหน่งประเภทนี้ เกิดจาก 2 สาเหตุ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานว่างและเมื่อมีการขยายงาน

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคลากรจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่เคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม โดยการเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ เกิดจาก 3 สาเหตุ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร และเมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม

3. การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งบริหาร บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหาร ในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ ซึ่งอาจเกิดจากตำแหน่งงานบริหารว่างลง หรือเกิดจากการขยายงานขององค์กร

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคลากรจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรได้รับเงินเดือนในขั้นสูงที่สุดของอัตราเงินเดือนในระดับเดิม การที่องค์กรจะเลื่อนตำแหน่งพนักงานคนใดนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง คือ

1. หลักคุณวุฒิ หมายถึงการคัดเลือกบุคคลโดยถือเอาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก โดยไม่คำนึงว่าจะมีอายุการทำงาน ประสบการณ์มาอย่างไร ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นระบบคุณธรรม (Merit System) การคัดเลือกก็จะพิจารณาจากคะแนนที่ได้ทดสอบเป็นสำคัญ หลักการสำหรับระบบนี้ถือเอาความเสมอภาค ความสามารถ และความเป็นกลางในการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้มีข้อดี ดังนี้

1.1 สร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ก่อให้เกิดความเสมอภาคในการทำงาน

1.3 คัดบุคลากรที่ไม่มีความสามารถออกจากระบบ

สำหรับข้อเสียของวิธีการนี้ คือ ยากต่อการปฏิบัติ ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์บางอย่าง และอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ ปกติหลายองค์กรจะให้ความสำคัญต่อระบบอาวุโส และประสบการณ์ของบุคลากร เนื่องจากหลักการนี้มีแนวคิดสำคัญดังนี้

อาวุโส จะหมายถึงระยะเวลาที่บุคลากรร่วมกันทำงานกับองค์กร การที่บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน สะท้อนถึงความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงาน โดยการที่จะพิจารณาอาวุโสสามารถทำได้โดยพิจารณาในเรื่องดังนี้

2.1 พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน

2.2 พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในแผนกหรือหน่วยงาน ปัจจุบัน

2.3 พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนประสบการณ์ หมายถึง ความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคลากรที่มีประสบการณ์จะมีแนวโน้มที่จะเข้าใจหลักการดำเนินงานของงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่จะป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยประสบการณ์และหลักอาวุโส เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร

3. ปัจจัยทางการเมือง เกิดจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพลของคนบางคนที่บังคับให้องค์กรหรือฝ่ายบริหารแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเสมอ และเป็นสิ่งที่บั่นทอนกำลังใจของคนทำงาน การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยอิทธิพลนี้ เท่ากับเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ระบบนี้ จะแต่งตั้งเอาพรรคพวกตัวเอง โดยไม่คำนึงถึงความสามารถหรือความเหมาะสมใด ๆ ปกติหลักอุปถัมภ์จะถูกนำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงาน เพื่อเป็นการตอบแทน เพื่อรักษาเสถียรภาพ และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการบริหารให้ดำเนินไปตามที่ผู้บริหารต้องการ แต่วิธีนี้อาจสร้างผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรด้วย

ผลการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรแต่ละครั้ง จะต้องประสบกับปัญหาบางประการ เช่น

1. ปัญหาเกิดขึ้นจากผู้ที่ไม่ได้รับการแต่งตั้ง โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีการคัดเลือกจากคนหลาย ๆ คน และจะมีผู้สมัครส่วนหนึ่งที่ไม่ได้รับการคัดเลือก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ง่ายจากการที่ผิดหวัง ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ติดต่อองค์กร และในที่สุดก็กระทบต่อการปฏิบัติงาน กระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

2. เกิดจากบางคนที่ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่ง เพราะเห็นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถจำกัด ไม่มีความรู้พอที่จะรับงานในตำแหน่งใหม่ และคิดว่าอาจประสบความ

ล้มเหลวได้ คนบางคนก็ไม่ต้องการรับผิดชอบมากขึ้น ต้องการงานเดิมกับผู้ร่วมงานที่คุ้นเคย ไม่ต้องการย้ายแผนก เมื่อปฏิเสธผู้บังคับบัญชาก็ต้องเลือกคนอื่น ซึ่งอาจได้คนที่ไม่เหมาะสม

3. เกิดการผู้บังคับบัญชาบางคนก็คิดกันผู้ได้บังคับบัญชา บางครั้งผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ และไม่ยอมปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานในตำแหน่งอื่นหรือแผนกอื่นที่ดีขึ้น เหตุผลดังกล่าวเกิดจากผู้บังคับบัญชาเห็นแก่ตัว ไม่มีความสามารถ กล่าวว่าคุณนั้นจะได้ดีกว่าตน บางกรณีลูกน้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและทำงานในแผนกได้ดี หากย้ายไปอยู่ในตำแหน่งอื่นหรือแผนกอื่น แล้วจะทำให้งานส่วนของตนขาดคนดี และดำเนินการไปไม่ดีเท่าที่ควร อีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาหากให้คนดีย้ายไปหมด แผนกของตนอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงพยายามซ่อนคนที่มีความสามารถไว้ในแผนกต่อไป ปัญหานี้แก้ไขยาก เพียงแต่ผู้บริหารชั้นสูงให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับรอง ๆ ลงมา ให้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชาได้ และให้โอกาสหัวหน้างานในฝ่ายอื่น ๆ มีอำนาจในการพิจารณาด้วย

4. ปัญหาเกิดจากโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งไม่เท่าเทียมกัน บริษัทบางแห่งมีความลำเอียงในการคัดเลือกคน ให้โอกาสบุคคลบางคนหรือบางแผนกเท่านั้น เช่น ให้โอกาสแก่คนที่มีการศึกษาระดับชั้นมหาวิทยาลัยมากกว่าระดับอื่น ๆ

การโยกย้าย (Transfer)

การโยกย้าย เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหนึ่งไปอีกตำแหน่งงานหนึ่ง ซึ่งค่าจ้างหน้าที่ และความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

เสนาะ ดิยาว (2545 : 139 อ้างถึงในเกษรา บุญจิตราดุลย์) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการโยกย้ายงานว่า เกิดจาก 2 สาเหตุ

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับผลของการโยกย้ายโดยสาเหตุเกิดจากบริษัท

1. การโยกย้ายโดยสาเหตุเกิดจากบริษัท
เมื่อฝ่ายบริหารเห็นว่าการทำงานของพนักงานหรือคนงานไม่ได้ผลเต็มที่ ก็อาจเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเสียใหม่ ซึ่งมีเหตุผลอยู่ 3 ประการ คือ

- 1.1 เพื่อประโยชน์และความสามารถบางประการของบริษัทหรือของพนักงานเอง
- 1.2 เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงบางอย่างซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานของบริษัท
- 1.3 เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2. การโยกย้ายเนื่องจากพนักงานเอง

โดยเหตุผลในการขอย้ายมีหลายประการ เช่น

2.1 เพื่อหาช่องทางก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการที่คุณสมบัติของบุคคลภายใต้กรอบที่คล้ายคลึงกันอยู่แล้ว

2.2 เนื่องจากสาเหตุที่ผู้ที่มีความประสงค์จะขอโอนนั้นทำงานในตำแหน่งที่มีลักษณะเป็นการ “รอตำแหน่งอื่น” เมื่อมีตำแหน่งที่มีคุณสมบัติที่แท้จริงของตนเองก็ขอใช้ช่องทางหรือเงื่อนไขดังกล่าว

2.3 ลูกน้องบางคนอาจใช้การโอนเป็นวิธีการหนีเจ้านาย

2.4 การค้นพบว่าตนเองไม่ชอบหรือไม่เหมาะกับงานในหน้าที่

ปัจจุบัน

2.5 เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนที่ทำงานหรือไม่พอใจเพื่อนร่วมงานในสำนักงานที่ทำอยู่ ซึ่งถ้าเป็นสาเหตุนี้ บางทีหัวหน้าโดยตรงเป็นผู้ขอร้องพนักงานให้โอนย้ายเองเพื่อเป็นการแก้ปัญหา

2.6 เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการทำงานมากขึ้น เช่น มีชั่วโมงการทำงานที่ดีกว่า มีที่ตั้งของสถานที่ทำงานที่สะดวกกว่า เป็นต้น

การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายนั้น แตกต่างกันที่การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวดิ่ง ส่วนการโยกย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน การโยกย้ายอาจทำเป็นชั่วคราวหรือถาวรขึ้นอยู่กับความจำเป็น โดยจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในแผนกเดียวกันหรือนอกแผนกก็ได้ สำหรับนโยบายเกี่ยวกับการโยกย้าย ถ้าหากการโยกย้ายเกิดจากการเปลี่ยนแปลงประมาณในการผลิตเพียงชั่วคราวหรือย้ายแทนตำแหน่งงาน ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานนั้นไปปฏิบัติงานอื่นชั่วคราว การย้ายนั้นเป็นการชั่วคราว แต่หากบริษัทต้องปรับปรุงใหม่เพื่อให้เกิดความเหมาะสมก็จะเป็นการโยกย้ายในลักษณะถาวร

นักวิชาการ Michael J. Jucius ได้พูดถึงขอบเขตการเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายไว้ว่าเป็นการเคลื่อนไหวไปในตำแหน่งงานที่ว่างของงานปัจจุบันขององค์กร โดยการโอนย้ายนั้นสภาพของเงินเดือน ตำแหน่ง และข้อกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ของตำแหน่งงานใหม่เป็นเหมือนตำแหน่งงานเดิม แต่สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การไปสู่ตำแหน่งใหม่จะเป็นการได้รับเงินเดือนตำแหน่ง และข้อกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่สูงขึ้น

Jucius ได้พูดถึงวัตถุประสงค์ของการเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายว่า จุดประสงค์เริ่มต้นของการเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายคือ การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรทั้งในด้านการบริการ และผลกำไร โดยที่เมื่อพนักงานได้อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสร้างผลผลิตได้มาก เป็นผล

ให้ผลงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น นำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงควรเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของพนักงานไปยังตำแหน่งที่จะสร้างศักยภาพ และโอกาสให้กับองค์กรมากขึ้น สำหรับจุดประสงค์ของการ โอนย้ายและการเลื่อนตำแหน่งก็คือ เรื่องธรรมชาติของคน ที่การเปลี่ยนงานจะเป็นการเพิ่มโอกาสสำหรับพนักงานปัจจุบันที่จะไปสู่งานที่สามารถได้รับผลตอบแทนมากขึ้น ความพอใจที่มากขึ้น และความภูมิใจที่เพิ่มสูงขึ้น การไปสู่งานใหม่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าที่เพิ่มมากขึ้น และเพิ่มสีสัน เพิ่มความหลากหลายให้กับงานที่เคยทำเป็นประจำ แต่อย่างไรก็ตาม ไม่เสมอไปที่พนักงานทุกคนจะต้องการ โอนย้ายและเลื่อนตำแหน่ง บางคนก็ต้องการความมั่นคงที่ได้รับอยู่แล้วจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน

Robert L. Mathis and John H. Jackson (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ เอกสารประกอบการสอน 2544 : 133) กล่าวถึงการเลื่อนตำแหน่ง และการ โอนย้ายว่า องค์กรส่วนใหญ่แล้ว ต้องการที่จะเลือกคนลงในตำแหน่งงานว่างจากแหล่งภายในขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักจะประสบความสำเร็จ แต่ก็ยังมีข้อยกเว้นอยู่บ้าง เช่น ศักยภาพของคนที่ทำอย่างหนึ่งอาจจะไม่ดีหรือเหมาะสมกับงานอื่น เพราะว่าทักษะที่ต้องการนั้นต่างกัน

สำหรับแนวคิดการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่ได้กล่าวมา ทำให้มองเห็นภาพของความลงตัวกัน ระหว่างองค์กรและผู้สมัครงาน เนื่องจากองค์กรต้องการคนที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้กับองค์กร และผู้สมัคร ก็ต้องการทำงานในองค์กรที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับตนเอง ต่างฝ่ายต่างเลือกซึ่งกันและกัน

กรอบแนวคิดด้านพนักงาน : การวางแผนงานอาชีพ และ แรงจูงใจ

กรอบแนวคิดนี้ จะเป็นฐานในการวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละบุคคล โดยมี 2

เรื่องที่น่าสนใจ คือ

1. การวางแผนงานอาชีพ (Career planning) ซึ่งในที่นี้จะเน้นด้านพนักงาน

เป็นกระบวนการวางแผนความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของคน ซึ่งแต่ละบุคคลต้องการกำหนดเป้าหมายของงานอาชีพ และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายนั้น โดยที่ทั้งพนักงาน ผู้บริหาร และองค์กร ต่างก็จะต้องมีบทบาทในการพัฒนางานอาชีพของตน คือ บุคคลแต่ละคนจะต้องยอมรับความรับผิดชอบสำหรับงานอาชีพของตน ต้องมีการประเมินความสนใจ ทักษะและค่านิยม ตลอดจนแสวงหาข้อมูล และทรัพยากรที่เกี่ยวกับงานอาชีพ เป็นการก้าวไปสู่ความมั่นใจว่าจะเป็นงานอาชีพที่มีความสุขและสำเร็จ

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2545 : 82) กล่าวว่า ในกรณีที่พนักงานเข้าทำงานในองค์กรนั้น นอกจากต้องการผลตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอเหมาะสม ยังมีความต้องการเติบโต

ก้าวหน้าในอาชีพของตนด้วย ซึ่งหากองค์กรได้มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานได้เติบโตก้าวหน้าในงานอาชีพได้อย่างเหมาะสม นอกจากจะเป็นการเสริมความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน ยังทำให้องค์กรได้มีพนักงานที่มีคุณค่า ลดปัญหาการลาออกจางานและเบื่องานของพนักงานได้ด้วย

Malcolm Bennis and Jonathan Casson (1984 : 229-230, อ้างถึงในเกษรา บุญจิตราคุลย์) พูดถึงการบริหารอาชีพ หรือทางก้าวหน้าของบุคคล ว่าเป็นการที่แต่ละบุคคลจะต้องมองหาโอกาสในการบริหารทางก้าวหน้าของตนเอง โดยเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง ที่เป็นตำแหน่งสูงกว่าตำแหน่งงานเดิมที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ก็จะต้องให้ความสนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก เพื่อให้ตนเองได้มีหนทางก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับการวางแผนบริหารความสำเร็จของแต่ละบุคคล เพื่อให้เป็นไปตามการวางแผนงานอาชีพได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นอีก เช่น

1. พื้นฐานของตัวบุคคล เช่น ครอบครัว สังคม ระดับการศึกษา
2. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร ว่ามีหลักเกณฑ์ตามระบบคุณธรรม หรืออุปถัมภ์ เน้นผู้มีอาวุโส หรือผู้มีความสามารถ
3. สภาพเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจมีการขยายตัว ตำแหน่งต่าง ๆ จะเกิดมีขึ้นมาก ทำให้มีโอกาสก้าวหน้า ได้แสดงฝีมือมาก แต่ในสภาพเศรษฐกิจหดตัว องค์กรอาจต้องลดทอนตำแหน่งที่ไม่จำเป็นลง โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานก็จะลดลงและมีการแย่งชิงตำแหน่งมากขึ้น

การบริหารทางก้าวหน้าของพนักงาน เมื่อสำเร็จและเป็นไปอย่างที่พนักงานต้องการ จะช่วยให้พนักงานผู้นั้น มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน มีความตั้งใจที่จะทำงานและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และในทางตรงข้าม ถ้าไม่เป็นไปตามที่พนักงานตั้งความหวังไว้ พนักงานก็จะไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้งานที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพ

2. แรงจูงใจ

แนวคิดแรงจูงใจ เป็นการมุ่งตอบคำถามทำอย่างไรจึงจะทำให้คนอยากทำงานหรือมีความเต็มใจในการทำงาน เพราะเชื่อว่าหากคนมีความตั้งใจและเต็มใจในการทำงานแล้วผลงานที่ออกมาจะดี และผู้ที่ทำงานก็จะมีความสุขในการทำงาน เพราะได้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย หรือได้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ

แรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งผู้ที่มีแรงจูงใจ แรงจูงใจจะเป็นความเต็มใจในการกระทำให้บางสิ่งบางอย่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการกระทำดังกล่าว เพื่อตอบสนองความพอใจของบุคคล (Stephen P.Robbins อ้างถึงในวันชัย มีชาติ 2544 : 47)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เสนอโดย Abraham H. Maslow ที่มุ่งจะอธิบายความต้องการของคน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของคน จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ โดยความต้องการแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความพื้นฐานทางร่างกาย เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นความต้องการขั้นแรกที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ การพักผ่อน ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต

1.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security) จะเกิดขึ้น เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองระดับหนึ่ง ความต้องการความมั่นคงความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ

1.3 ความต้องการด้านสังคม (Social needs) ต้องการที่จะผูกพัน และได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้ยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือ องค์กร

1.4 ความต้องการที่ได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs, ego, status) เกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้น 1, 2, 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการที่มีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ และต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความต้องการในขั้นนี้ องค์กรจะสามารถพิจารณาได้จาก ชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.5 ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการ ที่จะรู้ว่าตนมีความสามารถใด และทำสิ่งใดได้ดีที่สุด และทำได้ในสิ่งดังกล่าว ความต้องการขั้นนี้ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในองค์กร ความต้องการด้านนี้อาจจัดโดย การจัดงานที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในองค์กร และความสำเร็จในการทำงาน

ความต้องการทั้ง 5 ชั้นนี้ จะไม่มีการข้ามขั้น ความต้องการที่จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงาน หรือ แสดงพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น

2. ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory)

เป็นแนวคิดที่เสนอโดย Clayton Alderfer โดยจัดกลุ่มความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence : E) ได้แก่ ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ความต้องการทางวัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness : R) คือความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับ ต้องการเป็นเพื่อน

2.3 ความต้องการเจริญเติบโต (Growth : G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการที่คนสามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ในขั้นนี้คนจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่

ตามทฤษฎีนี้ เมื่อความต้องการสักระยะหนึ่ง อาจจะมีความต้องการที่ลดน้อยลงเกิดขึ้นได้ คือ จากความต้องการระดับสูงกลับไปสู่ความต้องการระดับต่ำกว่า

3. ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) เสนอโดย Frederick Herzberg

ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเป็นคนละประเภทกัน โดยปัจจัยที่จูงใจคนในการทำงานมี 2 ประเภท คือ

3.1 ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคนในการทำงาน เป็นปัจจัยที่หากขาดหายไปคนจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา/ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน เป็นต้น

3.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงาน ได้แก่ องค์กร การเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ และความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยจูงใจนี้ มักจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ต่างจากปัจจัยสุขวิทยา ที่เกิดขึ้นจากภายนอกบุคคล

กรอบแนวคิดการวางแผนอาชีพและแรงจูงใจ เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์พนักงานแต่ละคน ว่าพนักงานแต่ละคนนั้น มีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเป็นพื้นฐาน ถ้าหนทางที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้า ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากองค์กร พนักงานก็จะตั้งใจทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงานจึงเป็นปัจจัยจูงใจที่ดี องค์กรจะสามารถให้กับพนักงาน

เพื่อให้พนักงานตอบสนองต่อองค์กร โดยเป็นพนักงานที่ดี ที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ทำให้
องค์กรมีความเจริญเติบโต

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่กล่าวถึงเรื่องการลดขนาดองค์กร

พงษ์ชัย นิมิตรไตรทิพย์ (2545) ศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการร่วมใจจากองค์กร
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สรุปถึงการประเมินสภาพแวดล้อม (Context) ว่า จากการที่
บริษัทฯ ประสบกับสภาวะวิกฤติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นราคาน้ำมันในตลาดโลกมีราคาสูง การอ่อนค่า
ของเงินบาท ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น วิกฤตการณ์เหล่านี้ ส่งผลให้การดำเนินงาน
ประจำปีงบประมาณ 2543/2544 (ตุลาคม 2543 – กันยายน 2544) ของบริษัทฯ มีรายได้ลดลง
เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรก็เพิ่มขึ้น
ตามลำดับ นอกจากนี้ เหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 ที่ผ่าน
มา ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินพาณิชย์ เหตุผลดังกล่าวเป็นเหตุให้บริษัทฯ
ต้องปรับตัวให้อยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะวิกฤติ โดยออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดรายจ่าย
นอกจากนั้น คณะกรรมการบริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการปรับลดขนาดองค์กร จึงได้มี
มติให้ดำเนินโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan) ขึ้น เพื่อลดบุคลากร และเป็นการ
ลดรายจ่ายระยะยาว ซึ่งโครงการนี้ เป็นความสมัครใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย บริษัทฯ และพนักงาน
โดยการดำเนินโครงการครั้งนี้ สามารถปรับลดจำนวนพนักงานลงได้ทั้งสิ้น 429 คน และประหยัด
ค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเงินประมาณ 1,042.4 ล้านบาท

4.2 งานวิจัยที่กล่าวถึงเรื่องกระบวนการสรรหาคัดเลือก

นิรันดร์ ก่อสุวรรณ (2538) ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของ บริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่าในทาง
ปฏิบัติของการบินไทย กระบวนการสรรหาและคัดเลือกจะมีความสลับซับซ้อน กล่าวคือ เนื่องจาก
การที่เป็นหน่วยงานใหญ่และมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่าย ๆ และเป็นการทำงานที่ อาศัยกฎเกณฑ์ต่าง
ๆ เป็นบรรทัดฐาน ทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เริ่มจากหน่วยงานที่ต้องการกำลังคน แจ้าง
ความจำเป็นในความต้องการพนักงานเข้ามาที่หน่วยงานกลาง หรือฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากร
บุคคลก่อน เพื่อให้มีการตรวจสอบถึงความจำเป็นที่แท้จริงในการรับสมัครพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ
โดยอาศัยหน่วยงานบริหารบุคคลกลางเป็นผู้พิจารณา และเสนออนุมัติต่อผู้บริหาร แต่ในทางปฏิบัติ
แล้ว ฝ่ายบริหารงานบุคคลกลาง มักไม่มีอำนาจต่อรอง หรือยับยั้งการขอกำลังคน เหตุเพราะติดขัด

ปัญหาความเข้าใจอย่างละเอียดของลักษณะงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่ขอคำสั่งคนเข้ามา ทำให้ส่วนใหญ่แล้วมักจะมีการอนุมัติตามที่ขอมาทุกครั้ง ถ้ามีการปฏิเสธก็มักเกิดจากการกำหนดนโยบายการกำจัดกำลังคนโดยรวมของบริษัทฯ ซึ่งมีเหตุมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำหนด เช่น วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ หรือผลพวงของสงครามอ่าวเปอร์เซีย เป็นต้น จึงสรุปได้ว่า หน่วยงานบริหารบุคคลกลางของบริษัทฯ จะไม่มีอำนาจเท่าที่ควรในการขยับยั้งความต้องการกำลังคนจากหน่วยงานต่าง ๆ

ดังนั้นการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ได้ 3 กรอบแนวคิด โดยกรอบแนวคิดที่มีทั้งทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเป็นกรอบการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลกรณีการสรรหาคัดเลือกพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ

กรอบแนวคิดด้านองค์การ ทำให้เห็นสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์การจะต้องมีการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นสาเหตุให้องค์การต้องมีนโยบาย และมาตรการด้านต่าง ๆ ออกมาเพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ขององค์การ เนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจ ได้มีผลต่อผลประกอบการขององค์การ

กรอบแนวคิดการสรรหาคัดเลือก ทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างแนวคิดการสรรหาคัดเลือกตามหลักวิชาการ กับการปฏิบัติจริงในองค์การ ซึ่งในการศึกษานี้ คือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่ามีความแตกต่างในด้านใดบ้าง สิ่งใดที่องค์การทำได้ และสิ่งใดที่องค์การยังขาดการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การสามารถทำได้มากขึ้นและมีความเหมาะสมเพียงใด

กรอบแนวคิดสุดท้ายด้านตัวพนักงาน คือการวางแผนอาชีพและแรงจูงใจ เป็นการมองด้านพนักงาน ว่าพนักงานมีความคาดหวังในอาชีพการงานของตัวเองอย่างไร และองค์การตอบสนองความต้องการของพนักงานมากน้อยเพียงใด

จากกรอบแนวคิดที่ได้ทบทวนวรรณกรรม ทำให้สามารถศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องที่จะศึกษาดังนี้

เริ่มจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัว โดยการปรับตัวนั้น ส่วนหนึ่งได้กระทบต่อการบริหารงานบุคคล ในเรื่องการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การโอนย้ายพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง เมื่อกระทบต่อการสรรหาคัดเลือกเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลต่อ 3 ด้านหลัก คือ ด้านองค์การ หน่วยงาน และพนักงาน

การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การสรรหาคัดเลือก เป็นกระบวนการในระดับต้น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ที่มีความสำคัญในฐานะที่เป็นด่านแรก ในการที่จะสรรหากลั่นกรอง เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์การ เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลขึ้น ซึ่งได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นฉบับของปี พ.ศ. 2537 ในระเบียบบริหารงานบุคคลฉบับดังกล่าว ได้อธิบายถึงระเบียบ และแนวปฏิบัติของการสรรหาคัดเลือกบุคคลของบริษัทฯ ดังนี้

1. ระเบียบและแนวปฏิบัติของการสรรหาคัดเลือก

ระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2537 ได้ระบุถึงนโยบายการว่าจ้างพนักงานไว้ว่า บริษัทฯ มีนโยบายว่าจ้างบุคคลเข้าทำงานตามความจำเป็นและตามความเหมาะสมของงาน โดยการขอว่าจ้างบุคคลเข้าทำงานต้องอยู่ในแผนอัตรากำลังงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว ซึ่งการว่าจ้างบุคคลเข้าทำงานให้ทำได้กรณี ดังนี้

1. ว่าจ้างตามแผนอัตรากำลังและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
2. ว่าจ้างตามตำแหน่งที่ว่าง
3. ว่าจ้างเร่งด่วน
4. ว่าจ้างกรณีพิเศษ

โดยในการว่าจ้างทั้ง 4 กรณี จะต้องได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ยกเว้นตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้จัดการแผนหรือตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนเท่ากับเงินเดือนขั้นต้นของผู้จัดการแผนกขึ้นไป ให้อยู่ในอำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหารงานนโยบายของบริษัทฯ สำหรับตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ

2. การสรรหาบุคลากรของบริษัทฯ

ระเบียบบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานกับบริษัทฯ ไว้วิธี คือ

1. การสรรหาบุคลากรจากภายนอก
2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน

การสรรหาบุคลากรจากภายนอก (External Source)

ในการปฏิบัติ แหล่งสรรหาบุคลากรภายนอก ที่บริษัทฯ มักใช้ มีดังนี้

1. บริษัทฯ มีหน่วยงานรับสมัครอยู่ชั้นล่างของอาคาร 2 โดยให้ผู้สมัครงานได้เข้ามาสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) บริษัทฯ โดยกองบรรจุแต่งตั้ง จะมีตารางการจ่ายใบสมัครวุฒิต่าง ๆ ติดไว้ที่บอร์ด เพื่อให้ผู้สมัครได้รับทราบถึงวุฒิการศึกษา และสาขาวิชาเอก รวมทั้งคุณสมบัติของ

ผู้สมัครที่บริษัทฯ ต้องการ โดยบริษัทฯ จะจ่ายใบสมัครให้กับบุคคลตามระดับการศึกษาที่กำหนดเท่านั้น

2. ใช้พนักงานในองค์กรช่วยชักชวนคนนอกให้มาทำงาน (Employee referrals programs) ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการชักชวนเพื่อน ญาติ หรือบุคคลในครอบครัว ให้เข้ามาทำงานกับบริษัทฯ เนื่องจากพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนเห็นถึงข้อดีของบริษัทฯ มากกว่าข้อเสีย จึงชักชวนให้เข้ามาสมัครทำงาน

3. การใช้นิทรรศการงาน หรือ ตลาดนัดแรงงาน (Job fairs)

4. สถาบันการศึกษา (Schools) ซึ่งบริษัทฯ มักเข้าไปร่วมในกิจกรรมที่นักศึกษาจัดขึ้น มีการไปออกซุ่มในสถาบันการศึกษา

วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอก ที่บริษัทฯ ใช้ ได้แก่

1. การใช้หนังสือพิมพ์รายวัน ซึ่งเป็นการสรรหาที่มีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างต่ำ เข้าถึงคนได้เป็นจำนวนมาก บริษัทฯ ส่วนใหญ่แล้วจะลงตำแหน่งงานว่างโดยเฉพาะตำแหน่งนักบิน และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในหนังสือพิมพ์มติชน บางกอกโพสต์ และเดอะเนชั่น เป็นต้น

2. การฝึกงานภาคฤดูร้อน จากการที่บริษัทฯ มีการรับนักศึกษาเข้าฝึกงาน เมื่อได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานที่มีความต้องการกำลังคนเพิ่ม ทำให้หน่วยงานนั้น เห็นความสามารถ ความขยัน และความอดทน เมื่อต้องการรับพนักงานใหม่ ก็จะนึกถึงนักศึกษาที่เคยมาฝึกงานเหล่านี้ ทำให้มีการชักชวนให้มาสอบคัดเลือก ซึ่งส่วนใหญ่ก็มักจะได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาทำงาน

เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการสรรหาบุคลากรของบริษัทฯ ให้ความคิดเห็นในเรื่องแหล่งสรรหาบุคลากรและความต้องการของต้นสังกัด ว่าบริษัทฯ เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง อีกทั้งยังเป็นรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคง มีสวัสดิการที่ดี ทำให้บุคคลภายนอกต้องการเข้ามาสมัครงานกับบริษัทฯ เป็นจำนวนมาก บริษัทฯ จึงไม่ค่อยได้ใช้แหล่งสรรหาจากภายนอก เช่น วิทยุ โทรทัศน์ สำนักงานจัดหางาน แหล่งสรรหาที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นการที่ผู้สมัคร Walk-In เข้ามาสมัครงานมากกว่า นอกจากนั้น ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้มีความก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง คือ ให้บริการการสมัครงานทาง Internet สำหรับผู้สนใจจากภายนอก และระบบ Intranet สำหรับพนักงานภายในที่สนใจจะสมัครงาน โดยผู้สนใจจะสมัครทาง Internet สามารถสมัครมาได้ที่ www.thaiair.com

สำหรับความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว ต้องการให้มีการสรรหาบุคลากรจากภายนอก เพราะต้นสังกัดต้องการพนักงานใหม่ เนื่องจากยังมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานและเป็นบุคลากรที่หน่วยงานสามารถสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรให้ซึมซับตั้งแต่แรกเข้า ซึ่งเจ้าหน้าที่ด้านการสรรหา เรียกบุคคลพวกนี้ว่า “ฟ้าขาว” คือพร้อมจะรับสิ่งที่องค์กรหรือ

หน่วยงานป้อนเข้าไป อีกทั้งจะไม่มีปัญหาในเรื่องอัตราค่าจ้าง ซึ่งเป็นอัตราขั้นต้น ทำให้เป็นการประหยัดงบประมาณ

การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal Source)

แหล่งสรรหาบุคลากรภายใน มีลักษณะดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions)

เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราว่าง พนักงานที่จะได้รับการพิจารณา ให้เลื่อนขึ้นไปครองตำแหน่งนั้น จะต้องมีความสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 มีความรู้และประสบการณ์ ตรงกับความต้องการของงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น หรือใช้กับกิจการนั้นได้

1.2 เป็นผู้ที่มีความประพฤติเรียบร้อย และขยันหมั่นเพียรในหน้าที่การงานของตน

1.3 ต้องดำรงตำแหน่งเดิมมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.4 ตำแหน่งใหม่ที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นไปนั้น ต้องอยู่ในระดับที่สูงกว่าตำแหน่งเดิมของพนักงานขึ้นไปเพียงระดับเดียว และอัตราเงินเดือนที่พนักงานได้รับอยู่ในตำแหน่งเดิมจะต้องไม่น้อยกว่าขั้นต้นของตำแหน่งใหม่

1.5 ผู้บังคับบัญชาตามสายงานและผู้อำนวยการใหญ่ของหน่วยงานนั้น ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าเป็นผู้เหมาะสม ที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นไปครองตำแหน่งนั้น ทั้งนี้หากมีการพิจารณาว่ามีความรู้และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างมากกว่า 1 คน ให้พิจารณาผู้ที่มีอาวุโสในตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าก่อน หากเป็นพนักงานในตำแหน่งระดับเดียวกัน ให้ตั้งสังกัดพิจารณาคัดเลือกโดยใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.5.1 พิจารณาผู้ครองตำแหน่งปัจจุบันก่อน
ก่อน

1.5.2 หากครองตำแหน่งพร้อมกัน ให้พิจารณาผู้ได้รับเงินเดือนในขั้นนั้น
ก่อน

1.5.3 หากครองตำแหน่งพร้อมกัน ให้พิจารณาผู้ได้รับเงินเดือนในขั้นนั้น
ก่อน

1.5.4 ถ้าหารับเงินเดือนเท่ากัน และได้รับเงินเดือนในขั้นนั้นเท่ากันอีก ให้พิจารณาผู้ที่เข้าทำงานกับบริษัทฯ ก่อน

เจ้าหน้าที่สรรหา ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากรจากภายในว่า การสรรหาบุคลากรจากภายในนั้น แม้ว่าจะมีข้อดีในแง่ของการได้คนที่มีประสบการณ์ ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาและ

ค่าใช้จ่ายในการสอนงาน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรหรือหน่วยงานที่ทำได้ง่าย แต่มีข้อเสียที่เจ้าหน้าที่เห็นว่า จะทำให้ระบบอุปถัมภ์ (Spoil System) เข้ามาแทรกแซงได้ง่าย โดยจะมีการใช้เส้นสายช่วยเหลือ พรรคพวกกันเอง ทำให้หน่วยงานไม่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ

2. การโอนและการย้ายที่ทำงาน (Transfers and Relocation)

ในเรื่องของการโยกย้ายตำแหน่ง พนักงานมีโอกาสได้รับการพิจารณาโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างต่างหน่วยงานตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- 2.1 ได้รับอนุมัติจากหน่วยงานต้นสังกัดให้ย้ายได้
- 2.2 ได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- 2.3 พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานเดิมของตน มาไม่น้อยกว่า 1 ปี
- 2.4 พนักงานที่ได้รับการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ถ้าจำเป็น ต้องให้มีการทดลองงาน ให้กำหนดได้ไม่เกิน 180 วัน

3. การหมุนเวียนสลับตำแหน่ง (Job Rotations)

บริษัทฯ ไม่ได้มีการกำหนดการหมุนเวียนสลับตำแหน่งไว้ในระเบียบบริษัทฯ ว่าเป็นการบริหารงานบุคคล เนื่องจากให้เป็นดุลยพินิจของหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงานเอง เพราะส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการหมุนเวียนสลับตำแหน่งในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น หรือในบางครั้ง การหมุนเวียนสลับตำแหน่งเป็นไปเพื่อการจัดการขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยกัน

ทั้งนี้ การโยกย้าย หรือเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ ในระดับตำแหน่ง หรือระดับชั้นเงินเดือนเดียวกัน จะไม่มีการปรับเงินเดือนให้ สำหรับพนักงานที่ได้รับการเลื่อนให้ไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้น จะได้รับพิจารณา ปรับเงินเดือนไม่เกิน 2 ชั้น ของตำแหน่งใหม่

4. การจ้างหรือกลับเข้ามาทำงาน (Rehires and Recalls)

ในส่วนของบริษัทฯ การจ้างหรือกลับเข้ามาทำงานนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นนักบินหรือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งบริษัทฯ ได้เสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมจนมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติแล้ว และบุคลากรเหล่านี้จะมีประสบการณ์ในการทำงาน การรับกลับเข้ามาทำงานจะทำให้บริษัทฯ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการที่จะต้องมาฝึกอบรมเหมือนพนักงานใหม่

วิธีการสรรหาบุคลากรภายใน

การสรรหาบุคลากรจากภายในนี้ บริษัทฯ จะใช้สิ่งพิมพ์ภายในองค์กร ที่เรียกว่า หนังสือเวียน ซึ่งจะออกเป็นประกาศฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่องตำแหน่งงานว่าง โดยเนื้อหาของประกาศฯ จะบอกถึงคุณสมบัติของผู้สมัครที่หน่วยงานต้องการ เช่น เพศ อายุ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการเป็นต้น พร้อมทั้งให้แนบประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานโดยละเอียด โดยในการสมัครจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ตามสายงานในระดับไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการฝ่าย นอกจากนี้จะใช้หนังสือเวียนในรูปของประกาศแล้ว บริษัทฯ ยังมีอีกช่องทาง การสื่อสารภายในองค์กรคือ ระบบ Intranet ที่ให้บริการข่าวสารการรับสมัครพนักงานในตำแหน่งงานว่าง

5. การคัดเลือกบุคลากรของบริษัทฯ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวิธีที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน 4 วิธี

1. การคัดเลือกพนักงานทั่วไป
2. การคัดเลือกนักบิน
3. การคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
4. การคัดเลือกโดยวิธีพิเศษ

รายละเอียดและขั้นตอนของการคัดเลือก มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เมื่อเอกสารขออัตรากำลัง (Requisition for Personnel) ได้รับอนุมัติแล้ว ให้กองบรรจุแต่งตั้ง ฝ่ายบริหารบุคคล ขออนุมัติกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารบุคคล 1 คน และผู้แทนจากหน่วยงานที่เขาว่างจ้าง ซึ่งได้รับการเสนอชื่อจากผู้อำนวยการใหญ่ต้นสังกัด 2 คน

ขั้นตอนที่ 2 กรรมการผู้แทนฝ่ายบริหารบุคคล จะนัดหมายคณะกรรมการคัดเลือก ร่วมประชุมหารือรายละเอียด ขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการสอบคัดเลือก ดังต่อไปนี้

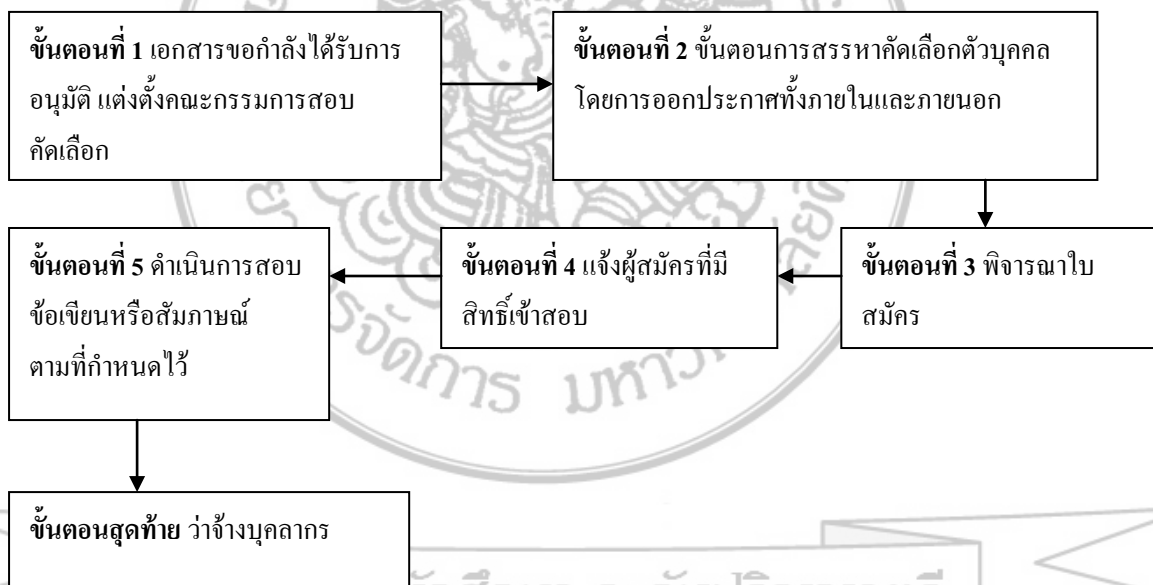
ถ้าเป็นอัตราตำแหน่ง ซึ่งยังไม่เคยออกประกาศฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่อง ตำแหน่งงานว่างมาก่อน ต้องจัดทำร่างประกาศฯ และจัดส่งต้นฉบับพิมพ์แจกจ่ายให้พนักงาน ภายในทราบ

แต่ถ้าเป็นกรณีเป็นตำแหน่งที่มีการเปิดการรับจำนวนมาก หรือเป็นตำแหน่งที่ระบุ คุณสมบัติเฉพาะ ซึ่งจำนวนใบสมัครในท้องหับสมัครงานไม่เพียงพอกับการพิจารณาคัดเลือก คณะกรรมการฯ อาจดำเนินการลงประกาศรับสมัครทางหนังสือพิมพ์ ซึ่งใบสมัครประเภทนี้จะให้คัดเลือก เฉพาะตำแหน่งที่ประกาศรับสมัครเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาใบสมัคร คณะกรรมการฯ จะพิจารณาจากใบสมัครของพนักงานพร้อมกับใบสมัครของบุคคลภายนอก ที่ยื่นไว้กับ บริษัทฯ ที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานที่จะรับ ใบสมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามข้อกำหนด คณะกรรมการฯ จะไม่พิจารณาเรียกสอบ

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการสอบสัมภาษณ์ และ/หรือ ทดสอบผู้สมัครตามขั้นตอนหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ และประเมินผลลงในแบบฟอร์มประเมินผลการสอบ กรรมการผู้แทนฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการฯ จะทำรายงานสรุปผลการสอบคัดเลือกเสนอ ต้นสังกัด ตามขั้นตอน เพื่อขออนุมัติว่าจ้างตัวบุคคล หากเห็นชอบตามเสนอของคณะกรรมการฯ ในกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงของต้นสังกัด ไม่อนุมัติผลการสอบตามเสนอของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ จะต้องทำการสอบคัดเลือกใหม่

ขั้นตอนสุดท้าย การว่าจ้างบุคลากร



ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

รูปภาพ ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)

สำหรับการสอบคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ให้แต่งตั้งคณะกรรมการได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยให้ฝ่ายบริหารบุคคลประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนำเสนอกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เพื่อขออนุมัติในเรื่องต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก

2. แต่งตั้งคณะกรรมการ โดยประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารบุคคล 1 คน ผู้แทนฝ่ายพัฒนา บุคลากรการบิน 1 คน ผู้แทนฝ่ายบริหารบนเครื่องบิน 1 คน และผู้แทนฝ่ายการพาณิชย์ 1 คน โดยความเห็นชอบของรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ต้นสังกัด

อัตราส่วนผู้เข้ารับการสอบคัดเลือกต้องไม่น้อยกว่า 5 ราย ต่อตำแหน่งงานที่จะมีการว่าจ้าง 1 อัตรา ยกเว้นตำแหน่งที่ต้องการ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ หรือไม่สามารคัดเลือกผู้ที่คุณสมบัติเหมาะสมได้ครบจำนวน

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยวิธีพิเศษจะกระทำเฉพาะในกรณีที่หน่วยงานต้องการ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญหรือมีประสบการณ์ หรือมีความสามารถสูง หรือเป็นผู้ที่มีความเหมาะสม ให้หน่วยงานต้นสังกัดทำเรื่องเสนอขอความเห็นชอบในหลักการตามลำดับชั้นจนถึงรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่/ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ต้นสังกัด แล้วส่งเรื่องให้ฝ่ายบริหารบุคคลเพื่อพิจารณาคำเนินการ และนำเสนอกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เพื่อขออนุมัติการว่าจ้างเป็นกรณีพิเศษ โดยไม่ต้องขออนุมัติคณะกรรมการสอบคัดเลือก สำหรับพนักงานตั้งแต่ผู้จัดการแผนก หรือผู้ที่ได้รับเงินเดือนตั้งแต่ขั้นต้นของผู้จัดการแผนกขึ้นไป ให้อยู่ในอำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหารงานนโยบายของบริษัทฯ

การคัดเลือกนักบินให้อยู่ในอำนาจและความรับผิดชอบของรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการ

ผู้ที่ดูแลการสรรหาคัดเลือกบุคลากรของบริษัทฯ กล่าวถึงวิธีการของบริษัทฯ ใช้ในการคัดเลือกพนักงานดังนี้

วิธีที่บริษัทใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรนั้น ดูจากใบสมัคร การสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์

1. ใบสมัคร จะมีทั้งแบบภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เนื่องจากบริษัทฯ มีพนักงานทั้งที่เป็นคนไทยและชาวต่างชาติ รายละเอียดของใบสมัครมีดังนี้

- ส่วนแรก เป็นการกรอกตำแหน่งงานที่ผู้สมัครสนใจ เงินเดือนที่ต้องการ
- ส่วนที่สอง เป็นประวัติส่วนตัว
- ส่วนที่สาม เป็นประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน
- ส่วนที่สี่ เป็นความสามารถอื่น ๆ

ในการคัดใบสมัครเจ้าหน้าที่จะทำการคัดใบสมัคร เพื่อหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม กับตำแหน่งที่บริษัทฯ กำลังต้องการรับสมัคร โดยบริษัทฯ ไม่มีการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน ใน

ขั้นตอนแรกนี้ โดยการสอบสัมภาษณ์จะมีขึ้นหลังจากที่ได้คัดเลือกผู้ที่ผ่านข้อเขียนตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้แล้ว

2. การสอบข้อเขียน ในปัจจุบันได้มีความพยายามที่จะให้มีการสอบข้อเขียนในทุกตำแหน่งเนื่องจากการสกัดกั้นการใช้ระบบอุปถัมภ์ เพราะเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าระบบอุปถัมภ์หรือระบบเส้นสายนั้น มีอยู่ในทุกองค์กร จึงทำให้บริษัทฯ มีความพยายามที่จะหาทางแก้ไข นั่นก็คือ เมื่อจำเป็นที่จะต้องรับคนที่เข้ามาทางระบบอุปถัมภ์ ก็ใช้การสอบข้อเขียนเป็นการคัดเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ต้นสังกัดที่ต้องการรับพนักงาน ส่วนใหญ่แล้ว ไม่ต้องการพนักงานที่เข้ามาโดยระบบอุปถัมภ์ เนื่องจากมีความเห็นว่า พนักงานพวกนี้จะเป็นพวกที่ไม่ขยันและไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้เกิดผลเสียหายต่อต้นสังกัด สำหรับหน่วยงานที่มีการสอบข้อเขียนก็จะมีหน่วยงานกลางในการออกข้อสอบ ซึ่งก็จะเป็นหน้าที่ของกองบรรณาธิการ โดยร่วมกับอาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาช่วยในการออกข้อสอบ นอกจากนี้ ต้นสังกัดมีข้อสอบแล้วอยากจะใช้ข้อสอบของตนเองในการสอบ ก็สามารถนำมารวมได้ สำหรับข้อสอบเพื่อสอบวิชาเฉพาะนั้น ของฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว จะให้ต้นสังกัดเป็นฝ่ายออกข้อสอบเอง

3. การสอบสัมภาษณ์ บริษัทฯ จะเรียกสอบสัมภาษณ์หลังจากที่ผู้สมัครได้สอบข้อเขียนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กรรมการในการสอบสัมภาษณ์ จะมีกรรมการจากต้นสังกัด 1 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานกลาง 1 คน ผู้แทนจากกองบรรณาธิการ 1 คน เพื่อทำการสอบสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ก่อนการสอบแต่ละครั้ง จะมีการประชุมกรรมการในการสอบ เพื่อที่จะพูดคุยถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการ อีกครั้ง ต้นสังกัดที่ได้เข้าร่วมสอบด้วย จะมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากต้นสังกัดจะเป็นผู้ที่รู้ลักษณะของพนักงานที่ต้องการ จะต้องทำให้ได้คนที่สามารถทำงานร่วมกับต้นสังกัดได้ กรรมการในการสอบสัมภาษณ์จะมีการประชุมประนีประนอมหรือหารือกันในกรณีที่กรรมการแต่ละท่าน ให้คะแนนในการสอบสัมภาษณ์ที่ต่างกัน ซึ่งจะต้องมีการพูดคุยให้เหตุผลกัน เพื่อให้ได้ข้อยุติที่เป็นที่พอใจทุกฝ่าย แต่ในทางปฏิบัติแล้วต้นสังกัดจะมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่จะรับพนักงานเข้ารับปฏิบัติงานโดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะมีคะแนนท่านละ 10 คะแนน ถ้าผู้สอบได้รับเกินครึ่งหนึ่ง ก็เรียกว่าผ่าน โดยจะมีการนำคะแนนมาจัดเรียงลำดับ เมื่อคะแนนสัมภาษณ์เท่ากัน ก็จะนำคะแนนข้อเขียนมาเป็นตัวชี้ว่าคนไหนจะได้รับการคัดเลือก จะต้องมีการคัดคนที่มีความรู้สูงสุดไว้ และตัวสำรองอีก 3 คน โดยคนที่ได้รับตำแหน่งสำรองนี้ บริษัทฯ จะเก็บชื่อไว้เป็นเวลา 3 เดือน ซึ่งมีสิทธิ์ที่จะได้รับเรียกมาแทน หากผู้ที่ได้ที่ 1 สละสิทธิ์

ในบางหน่วยงานเจ้าหน้าที่จะพาผู้สมัคร ไปดูสถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้สมัครได้เห็นภาพจริง ๆ ว่า ถ้าได้เข้ามาทำงานแล้ว สภาพการทำงานจะเป็นอย่างไร เครื่องมือ เครื่องใช้ ใน

การทำงานมีอะไรบ้าง เนื่องจาก พบว่าพนักงานบางรายที่ลาออก โดยให้เหตุผลว่าสภาพการทำงานไม่เป็นไปอย่างที่คิดไว้ เจ้าหน้าที่จึงแก้ปัญหาโดยนำไปให้เห็นสถานที่และการปฏิบัติงานจริง

ถ้ารับคุณลักษณะของผู้สัมภาษณ์นั้น เจ้าหน้าที่เห็นว่าผู้สัมภาษณ์ควรที่จะต้องมี ความยุติธรรม ซึ่งในบางครั้งก็พบว่า เป็นไปได้ยาก เนื่องจากยังคงมีอคติ มีการให้คะแนนที่เอนเอียง เข้าหาผู้ถูกสัมภาษณ์ ในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน ความยุติธรรมจะมีมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับ จรรยาบรรณของผู้สัมภาษณ์ ว่าจะให้ความสำคัญกับองค์การหรือเน้นผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง บริษัทฯ ได้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ในการสอบสัมภาษณ์ อบรมเทคนิคการสัมภาษณ์ โดยมีอาจารย์ จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาร่วมให้การอบรม

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้มีนโยบายที่จะให้มีสมาคมหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก มาร่วมกับบริษัทฯ ในการพิจารณาสรรหาคัดเลือก พนักงาน โดยให้เริ่มจากพนักงานใหม่ก่อน ก่อนที่จะขยายไปยังการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้ บุคลากรที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมกับงานของบริษัทฯอย่างแท้จริง

นอกจากนั้น ในการคัดเลือกพนักงานในปัจจุบัน ได้เน้นให้มีการพิจารณาในเรื่อง หลักคือ

1. Technical Skill ใช้การสอบข้อเขียนและการปฏิบัติจริง โดยเป็นการวัดความรู้ เช่น ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ
2. Performance Skill ใช้การสอบสัมภาษณ์ดูการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในบางครั้ง อาจมีการสอบ Aptitude Test ร่วมด้วยเนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน โดยตรง ปี 2533 มีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษามาทำการวิเคราะห์งาน และจัดทำโครงการสำรวจ และ จัดทำโครงสร้าง ค่าจ้างเงินเดือนของบริษัทฯ โดยการจัดทำโครงการสำรวจนี้ ได้มีการจัดทำใบพรรณนา หน้าที่งาน (Job Description) หรือที่บริษัทฯ เรียกว่าใบกำหนดหน้าที่งาน ซึ่งจัดทำแล้วเสร็จ ในปี 2537 แต่ไม่ได้นำมาใช้ ดังนั้น บริษัทฯ จึงไม่ได้ใช้ใบพรรณนาหน้าที่ งานชุดนี้ ให้เป็น ประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ โดยเฉพาะด้านการสรรหาคัดเลือก ซึ่งใน การพิจารณาคูณสมบัติ ของผู้มาสมัครในตำแหน่งงานต่าง บริษัทฯ ได้ใช้คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ที่หน่วยงานต้นสังกัดของพนักงาน จัดทำขึ้น ซึ่งจะเป็นการกำหนดคุณสมบัติ กว้าง ๆ มากกว่า การให้รายละเอียดตัวอย่างเช่น ตำแหน่งเสมียน (Clerk) ฝ่ายบุคคล คุณสมบัติมีดังนี้ จบปริญญาตรีไม่จำกัดสาขา สามารถพิมพ์ดีดได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีความรู้ด้าน คอมพิวเตอร์ และ ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งในขณะนี้ได้มีการปรับปรุงใบพรรณนาหน้าที่งาน เพื่อให้มีความทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

4. **หน่วยงานที่ดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ** การที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ อีกทั้งยังมีกิจการสนับสนุนอื่น ๆ อีกหลายกิจการ ทำให้บริษัทฯ มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก และมีความหลากหลายของบุคลากร เช่น ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว ฝ่ายนักบิน ฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายกิจการภาคพื้น และฝ่ายสนับสนุนทั่วไป เป็นต้น ทำให้บริษัทฯ นอกจากจะมีหน่วยงานบุคคลกลางที่ทำหน้าที่ ดูแลการสรรหาคัดเลือกบุคลากรแล้ว บริษัทฯ ยังมีหน่วยงานบุคคลย่อย ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ดูแล ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อทำหน้าที่ดูแลพนักงานในแต่ละส่วนงาน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่วางแผน กำหนดนโยบาย และบริหารงานบุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก และแผนวิสาหกิจ (Corporate plan) ของบริษัทฯ จัดการบริหารองค์กร และระบบงานให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน เพื่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย และนโยบายของบริษัทฯ สร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีต่อกัน และระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน บริหารงานบุคคลให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตามหลักการบริหารงานบุคคลที่ดี โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล การบริหารงานบุคคล คือ ฝ่ายบริหารบุคคล ซึ่งมีหน่วยงานที่ควบคุมดูแลการสรรหาคัดเลือกพนักงาน คือ กองบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งมีหน้าที่วางแผน กำกับดูแล สั่งการ และบริหารงานในการดำเนินการเรื่องการบรรจุ แต่งตั้งและโยกย้ายพนักงาน การตรวจสอบเอกสารของผู้ที่ได้รับการว่าจ้างทุกคน หน่วยงานที่ต้องการกำลังคนเพิ่ม เพื่อทดแทนกำลังคนที่เกิดจากการตาย เกษียณ ลาออก หรือ จาการที่หน่วยมีปริมาณงานเพิ่มขึ้น สามารถแจ้งความจำนง ถึงความต้องการกำลังคน เข้ามาที่หน่วยงานนี้ ทั้งนี้เพื่อ ที่จะได้มีการตรวจสอบ ถึงความจำเป็นที่แท้จริง ในการจะรับสมัครพนักงาน ในตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยหน่วยงานกลางจะพิจารณา ร่วมกับหน่วยงานที่ควบคุมปริมาณ โดยมีข้อมูลในเอกสารขออัตรากำลัง (Requisition for personnel) ซึ่งเป็นเอกสารที่ให้หน่วยงานต้นสังกัด ที่ต้องการรับพนักงานใหม่ กรอกข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) และใบพรรณานำที่งาน (Job Description) ตามที่หน่วยงานต้อง โดยส่งผ่านมายังกองควบคุมงบประมาณ เพื่อพิจารณาและส่งต่อให้กองบรรจุแต่งตั้ง เพื่อดำเนินการขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกพนักงานต่อไป

ฝ่ายบริการงานบุคคล จะปฏิบัติงานโดยจะต้องประสานงาน กับกองควบคุมงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลด้านกำลังคน จากฝ่ายบริหารงานบุคคลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ ไปวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณ โดยใช้ข้อมูลจำนวนพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งพนักงานประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ข้อมูลด้านตำแหน่งงาน เงินเดือน พนักงานเกษียณอายุในแต่ละปี เพื่อใช้

ตรวจสอบกำลังคน จัดทำค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Personnel cost) การวิเคราะห์กำลังคน ในการพิจารณางบประมาณประจำปี และใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดวางแผนกำลังคนตามลำดับ

นอกจากบริษัทฯ จะมีฝ่ายบริหารบุคคลกลาง ที่มีหน้าด้านการบริหารงานบุคคล ดูแล การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งแล้ว ยังมีหน่วยงานบริหารงานบุคคลของฝ่ายใหญ่ ๆ อีก อาทิ เช่น ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัว ฝ่ายพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และฝ่ายนักบิน เป็นต้น ซึ่งถึงแม้ว่าบางฝ่าย จะจัดการในการรับสมัครพนักงานของตนเอง เช่น ฝ่ายนักบินหรือบางฝ่ายส่งเจ้าหน้าที่ที่มาคัดเลือก สมัครที่หน่วยงานกลางเช่น ฝ่ายช่าง แต่ทุกฝ่ายก็จะต้องแจ้งความจำเป็น ในความต้องการพนักงาน เข้ามาที่หน่วยงานกลาง เพื่อให้มีการตรวจสอบที่ถึงความจำเป็นที่แท้จริง ในการรับสมัครพนักงาน ตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยอาศัยหน่วยงานกลางเป็นผู้พิจารณาและเสนออนุมัติต่อผู้บริหาร

5. แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ในอนาคต การจัดโครงสร้าง องค์กรจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มของบริษัทฯ ว่าได้ให้ความสำคัญกับส่วนใดของบริษัทฯ มาก ขึ้น โดยการปรับโครงสร้างที่ผ่านมา สำหรับหน่วยงานทางด้านบริหารงานบุคคลนั้น บริษัทฯ ได้ ปรับโครงสร้าง โดยได้แยกหน่วยงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ตั้งกองพัฒนาศักยภาพ และ วัฒนธรรมองค์กรมาทำหน้าที่ดูแล เพิ่มพูนศักยภาพขององค์กรเพื่อให้บริษัทฯ ก้าวสู่ความเป็นหนึ่ง ตามนโยบายบริษัทฯ ซึ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพจำเป็นที่จะต้องมีการคาดการณ์ และ ค้นหาศักยภาพของพนักงานทางด้านทักษะ (skill) ความรู้ (Knowledge) และพฤติกรรม (Behavior) ที่เป็นต่อการทำงานในปัจจุบัน และอนาคตเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และองค์กรที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังได้แต่งตั้งฝ่ายวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและกระบวนการที่ จะมีหน้ารับผิดชอบโดยตรงต่อการวิเคราะห์งาน และพัฒนาโครงสร้างองค์กร วิเคราะห์และวิจัย ระบบงาน (Working process) งานวางแผนการประเมินค่างาน (Job Evaluation) วางแผนอัตรา กำลังคน (Manpower planning) จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพพนักงาน (Career path) รวมทั้ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ที่จะทำการวิเคราะห์ขนาดกำลังคนที่เหมาะสม ภั ลักษณ์และปริมาณงานของแต่ละฝ่าย ให้มีการเพิ่มกำลังคนเท่าที่จำเป็น

นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้นำหลักธรรมภิบาลมาใช้ในการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ตำแหน่ง และโยกย้าย โดยต้องการให้มีความโปร่งใส การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานให้ได้คนที่มี ประสิทธิภาพ เช่น การคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ผ่านมารบริษัทได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ จากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้การสนับสนุนด้านวิชาการ ในการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงาน ในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา” เป็นระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลเอกสาร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลด้านเอกสารต่าง ๆ เพื่อเป็นการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ เช่น วิทยานิพนธ์ ระเบียบวิจัย หนังสือ โดยค้นคว้าจากห้องสมุดของสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะเศรษฐกิจและการปรับตัวในขององค์กรในการคัดเลือกบุคคลเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ

2. ข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประกอบกับแนวคำถามที่ผู้ศึกษาได้ตั้งกรอบไว้จากข้อมูลเอกสารและการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยได้เริ่มเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการเลือกผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างชัดเจนและครบถ้วน ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยใช้เทคนิควิธีการดังนี้

1. การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างเป็นทางการตามเรื่องการศึกษา ดังนี้

สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคลากรของบริษัทฯ เพื่อให้เห็นภาพนโยบายของบริษัทฯ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาคัดเลือก และแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก อีกทั้งความคิดเห็นของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษา

สัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้เห็นภาพของสภาพปัญหาของหน่วยงาน ความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับนโยบาย และการดำเนินงานด้านการสรรหาคัดเลือกพนักงานของบริษัทฯ

สัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อนโยบาย และการดำเนินงานด้านการสรรหาคัดเลือกของบริษัทฯ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อหัวหน้าหน่วยงาน

2. การจดบันทึก

ผู้ศึกษาได้มีการจดบันทึกข้อมูลในระหว่างการสัมภาษณ์หรือสนทนา โดยจะจดบันทึกข้อมูล คำตอบ ความเห็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยละเอียด โดยใช้อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเก็บข้อมูล เช่น ปากกา ดินสอ สมุดโน้ต เครื่องบันทึกเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และนำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการในขั้นต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์มารวบรวมและทำการทบทวนข้อมูลทั้งหมด โดยมีการจัดแยกประเภทข้อมูลตามลักษณะของข้อมูล และนำมาเรียบเรียงตีความของข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ระหว่างแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการศึกษาเพื่อครบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก่อนการศึกษาและทำการสรุปผล รวมทั้งข้อเสนอแนะจากนั้นจึงรวบรวมเป็นรูปเล่มเพื่อรายงานผลการศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สภาพของวิกฤติเศรษฐกิจและวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา ได้ส่งกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ ต้องหันมาทบทวนแผน ปรับกลยุทธ์ และควบคุมรายรับรายจ่ายของบริษัทฯ เพื่อที่จะรักษาสภาพคล่องทางการเงิน ให้มีความมั่นคง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถผ่านพ้นวิกฤติการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ไปได้

ในบทนี้ จะวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ จากที่ได้ศึกษาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยได้วิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ส่งผลให้บริษัทฯ ปรับเปลี่ยนนโยบาย ซึ่งมีผลต่อการสรรหาบุคลากรของบริษัทฯ

ตามแนวคิดของทฤษฎีระบบ สภาพแวดล้อม (Environment) คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบองค์การ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพการทางการเมือง ลักษณะทางสังคม โครงสร้างของกฎหมาย นิเทศวิทยา และวัฒนธรรม ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อองค์การ โดยส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป แต่มีผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก เราเรียกส่วนของสภาพแวดล้อมทั่วไปนั้นว่า เป็นสภาพแวดล้อมเฉพาะองค์การ (Specific Environment) (พิทยา บวรวัฒนา 2544 : 115 อ้างใน เกษรา บุญจิตราด 2546) สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การนี้ มีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ อาจมีความแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลง (Certainty) และอาจมีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาก็ได้ (Uncertainty) ซึ่งองค์การแต่ละองค์การจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนอันเกิดจากสภาพแวดล้อมเฉพาะของตน โดยสภาพแวดล้อมเฉพาะจะมีอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับการประกาศอาณาเขต (Domain) ขององค์การ โดยที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 ว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ประกาศอาณาเขต ไว้อย่างชัดเจนว่า บริษัทฯ ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ ในประเทศ และระหว่างประเทศ และมีกิจการเสริมด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งผู้โดยสาร

ผู้โดยสาร พัสคและไปรษณีย์ กิจการสนับสนุนอื่น ๆ เช่น การบริหารภาคพื้น ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน คลังสินค้า กิจการทัศนอาจร โรงแรม ภัตตาคาร และครัวการบิน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจสายการบินโลก

ดังนั้น สภาพแวดล้อมเฉพาะของบริษัทฯ อาจสรุปได้ว่ามี 6 ด้านหลัก ที่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา คือ

1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางด้านเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งผลมาจากประเทศมหาอำนาจ คือ สหรัฐอเมริกา รวมถึงอีกหลายประเทศทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ด้านเศรษฐกิจทั้งในเรื่องการส่งออกและนำเข้า

2. เหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ

ปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อทางเดินหายใจ หรือ H1N1 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ทำให้บริษัทขาดทุนกว่า 1000 ล้านบาท

3. สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากร

น้ำมันเชื้อเพลิง เป็นวัตถุดิบที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ ความผันผวนของราคาน้ำมัน ได้ส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานของบริษัทฯ โดยเฉพาะในเส้นทางบินภายในประเทศที่บริษัทฯ ไม่อาจผลักภาระค่าใช้จ่ายไปยังผู้ให้บริการ โดยการปรับอัตราค่าโดยสาร เนื่องจากการปรับอัตราค่าโดยสารจำเป็นที่จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการบินพลเรือน ราคาน้ำมันได้ปรับสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากกลุ่มค้าน้ำมันแถบตะวันออกกลางลดการผลิตน้ำมัน เพื่อให้ราคาน้ำมันแพงขึ้น ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของบริษัทฯค่อนข้างมาก โดยราคาที่ปรับสูงขึ้น 1 เซ็นต์ จะทำให้ต้นทุนของบริษัทฯเพิ่มขึ้น 200 ล้านบาทต่อปี

4. ปัจจัยทางด้านการเมือง

4.1 ปัจจัยทางด้านการเมืองมีผลต่อบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯจะมาจากผู้แทนส่วนราชการต่าง ๆ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่า หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ในการวางแผนนโยบาย และควบคุมการบริหารงานของบริษัทฯ และมอบหมายให้คณะกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการและบริหารงานให้เป็นตามนโยบายที่คณะกรรมการฯกำหนด ซึ่งต่อมากลุ่มรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนการแปรรูปบริษัทฯ ตามมติของคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ซึ่งอนุมัติให้ดำเนินการแปรรูปบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯต้องหันมาใส่ใจการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเลี้ยงตัวเองได้ เนื่องจากบริษัทฯได้แปรรูปแล้ว จะ

ส่งผลให้สัดส่วนการถือครองหุ้นของรัฐบาลในบริษัทฯลดลง ทำให้บริษัทฯ ต้องมีการปรับลดค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ในด้านต่าง ๆ ลง มีการปรับลด ขนาดองค์กร ให้มีจำนวนบุคลากรอยู่ในระดับที่เหมาะสม

4.2 ความไม่สงบทางการเมือง การประท้วงโดยการปิดสนามบิน ของกลุ่มพันธมิตรเพื่อประชาธิปไตย (พธม.) ส่งผลอย่างรุนแรงต่อบริษัทฯ รวมถึงการประท้วงอย่างต่อเนื่องของกลุ่มแนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการแห่งชาติ (นปช.) ในเวลาต่อมา ทำให้ต่างชาติขาดความไว้วางใจต่อสถานการณ์ภายในประเทศ ซึ่งยืดเยื้อเป็นเวลาหลายเดือน การยกเลิกเที่ยวบิน ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ เป็นจำนวนเงินหลาย 10 ล้าน

5. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางวิทยาการเกิดขึ้นในระดับสังคมและระดับโลก ซึ่งมีผลต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ โดยเฉพาะความก้าวหน้าในเทคโนโลยีในการทำงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความก้าวหน้าในการติดต่อ สื่อสาร ระบบข้อมูลข่าวสาร ความทันสมัย ในเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับบริษัทฯ ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบอิเล็กทรอนิกส์มาประยุกต์ใช้ในกิจการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการนำระบบออก บัตรอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Ticketing) ระบบการขายบัตรโดยสาร และเช็คอินอัตโนมัติ ระบบการจัดซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Procurement) ระบบการประมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Auction) อุปกรณ์ความทันสมัยของฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายช่าง ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเหล่านี้ มีส่วนในการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย และสามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของบริษัทฯ

เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและบริษัทฯ ได้นำมาใช้ ส่งผลให้บางหน่วยงานของบริษัทฯ ต้องการพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เฉพาะสาขาอาชีพเพิ่มขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยีเหล่านี้ ยังนำมาใช้แทนพนักงานได้ในบางงาน ทำให้หน่วยงานต้องการกำลังคนที่ไม่มาก แต่ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

6. ปัจจัยด้านการตลาด

ปัจจุบันสายการบิน Low cost ได้รับความนิยมอย่างมาก ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งทางบริษัทฯ เป็นสายการบินระดับ Premium จึงยากต่อการปรับตัว ดังนั้นปัจจัยทางด้านคู่แข่งทางการตลาดจึงมีบทบาทมากในการแย่งลูกค้า

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เหตุการณ์ แนวโน้มระหว่างประเทศ ปัจจัยทางด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและปัจจัยทางการตลาด ซึ่งเคยเป็นสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนองค์กรนั้น บางอย่าง

ได้เสื่อมลง และกำลังเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จึงหมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ เพื่อไม่ให้้องค์กรเสื่อม หรือตายไปเพราะปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บริษัทฯเช่นเดียวกัน ที่ได้รับผลกระทบต่อปัจจัยเหล่านี้ ทำให้บริษัทฯ ต้องมีการปรับนโยบายของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและ ผันผวนตลอดเวลา

ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารงานบุคคลขึ้นมา เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เพื่อ ช่วยแก้ปัญหาให้กับบริษัทฯ ในขณะเกิดวิกฤติ ได้แก่

1. นโยบายลดขนาดองค์กร (Downsizing) โดยคณะกรรมการบริษัทฯอนุมัติให้ ดำเนินการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Project) ซึ่งเกิดขึ้นในปี 2544 เพื่อปรับขนาด องค์กรให้มีจำนวนบุคลากรในระดับเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว ลดค่าใช้จ่าย บุคลากร และตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงาน ให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งยังมีโครงการ Golden Handshake ซึ่งเป็นโครงการสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยให้พนักงานต้อนรับมีสิทธิ ขอลาออกก่อนกำหนดเกษียณอายุเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งทั้ง 2 โครงการจะช่วยปรับลดขนาดโครงสร้าง องค์กรให้มีจำนวนบุคลากรให้อยู่ในระดับเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

2. ชะลอว่าจ้าง จากการที่บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อรายได้ของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีนโยบายที่จะลดค่าใช้จ่ายทุกประเภทของ บริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้จัดทำแผนและมาตรการเพื่อลดและควบคุมค่าใช้จ่าย โดยออกเป็นมาตรการ และแนวปฏิบัติ โดยในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสรรหาคัดเลือก ได้รับผลมาตรการนี้ ติดต่อมาเป็นระยะเวลา 10 ปี ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา คือ มาตรการชะลอการว่าจ้างบุคลากร โดย ให้ชะลอการว่าจ้างพนักงานใหม่ ทั้งที่เป็นอัตราใหม่ และอัตราทดแทน เว้นแต่อัตรานักบินและ อัตราพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งยังดำเนินการว่าจ้างได้ และให้หลีกเลี่ยงการอนุมัติการว่าจ้าง โดยไม่มีงบประมาณรองรับ (Outside Budget) ทุกกรณี

3. การเคลื่อนย้ายกำลังคน (Redeployment หรือ Right Sizing) ฝ่ายบริหารฯนอกจากมี นโยบายที่จะให้มีการลดค่าใช้จ่าย โดยไม่ว่าจ้างบุคลากรเพิ่มแล้ว ยังมีนโยบายที่ต้องการให้มีการ เคลื่อนย้ายกำลังคนเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาหน่วยงานมีจำนวนคนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน คือ บาง หน่วยงานคนล้นงาน (Overstaffing) หรือบางหน่วยงาน คนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน (Understaffing) อีกทั้งในปัจจุบันในบางหน่วยงาน ได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนแรงงานคน จึง อยากรให้มีเคลื่อนย้ายพนักงานเหล่านั้น ไปยังหน่วยงานที่ต้องการกำลังคน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระ โดย

บริษัทฯ ยังคงมีการประกาศตำแหน่งงานว่างสำหรับหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนเพิ่ม หรือ หน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่จากการปรับโครงสร้างองค์กร เน้นนโยบายที่ต้องการให้มีการสรรหาบุคคล จากภายใน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

2. การวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ใน 3 ระดับ

เมื่อบริษัทฯ ได้มีนโยบายที่กล่าวไว้ข้างต้น ออกมาในช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจปี 2551 นโยบายเหล่านี้ได้ส่งผลต่อบริษัทฯ โดยเฉพาะนโยบายชะลอการว่าจ้าง และกำลังคนงาน ซึ่งเป็นนโยบายที่เน้นให้ความสำคัญกับพนักงานภายใน ในเรื่องการโอนย้าย และเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน แต่กลับพบว่าเป็นนโยบายที่มีความขัดกัน เป็นความขัดกันในแง่ นโยบาย กับกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ ซึ่งกฎระเบียบและแนวปฏิบัตินี้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญและเป็นอุปสรรคต่อการเคลื่อนย้ายกำลังคนงาน ทำให้สิ่งที่ยุทธศาสตร์ต้องการให้เป็นขวัญและกำลังใจกับพนักงาน กลับทำให้พนักงานหมดกำลังใจ และก่อให้เกิดผลกระทบที่ตามมาอีกมาก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลกระทบได้ 3 ระดับ ดังนี้

2.1 ระดับวิเคราะห์ด้านองค์กร

ระดับวิเคราะห์ด้านองค์กรนี้ จะเป็นการมองในภาพกว้างระดับองค์กร ว่าองค์กร ได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง จากการที่บริษัทฯ มีนโยบายลดขนาดองค์กร ชะลอการจ้างและการเคลื่อนย้ายคนงาน

จากการที่นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ 2543/44-2547/48 ไม่ค่อยชัดเจน เป็นการกำหนดนโยบายแต่เพียงกว้าง ๆ ว่าเป็นมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทฯ ให้มากขึ้น อีกทั้งในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ก็เป็นไปในลักษณะกว้าง ๆ เช่น การจัดเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของบริษัทฯ เพิ่มกำลังคนเท่าที่จำเป็น ปรับปรุงการทำงานให้กระชับ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย พิจารณาปรับปรุงระบบการวัดประสิทธิภาพของพนักงาน โดยใช้หลักการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยึดผลงาน เป็นต้น แนวทางที่กำหนดไว้กว้าง ๆ นี้ ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีปัญหา อีกทั้งการที่ไม่ได้มีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บางครั้งการแปลงแผนมาสู่การปฏิบัติ ไม่สามารถทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนั้น ในบางครั้งระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล เปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะบางอย่างจะขึ้นอยู่กับนโยบายหรือระเบียบของทางราชการ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องยึดปฏิบัติ เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี

ประกอบกับบริษัทฯ ไม่มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลกันอย่างจริงจัง โดยบริษัทฯ ไม่มีการวางแผนกำลังคนรวมทั้งบริษัทฯ แต่ให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน โดยแยกตามแผนธุรกิจ 4 สายงาน คือ

1. นักบิน
2. พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
3. ช่างเทคนิค
4. วิศวกร

ซึ่งในปี 2534 บริษัทที่ปรึกษา ได้เสนอแนะในส่วนของการวางแผนกำลังคนว่า บริษัทฯ ควรมีการวางแผนกำลังคนรวมของบริษัทฯ เพื่อเตรียมคนให้มีจำนวน ทักษะที่จะสามารถรองรับแผนการขยายธุรกิจได้ ในแต่ละช่วงเวลา และช่วยลดปัญหาค่าล่วงเวลา แต่บริษัทฯ ก็ยังไม่ได้นำคำแนะนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง เนื่องจากยังมีปัจจัยความไม่พร้อมด้านอื่น ๆ

2.2 ระดับวิเคราะห์ด้านหน่วยงาน

เป็นการวิเคราะห์ที่จะชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ว่าหน่วยงานจะได้รับผลกระทบอย่างไรต่อการที่บริษัทฯ มีนโยบายที่กล่าวไว้ข้างต้น

ผลที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน

หลังวิกฤตเศรษฐกิจ การขออัตราค่าจ้างใหม่มีขั้นตอนที่มากขึ้น จากเดิมที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความต้องการอัตราค่าจ้างใหม่ หรือขออัตราทดแทน เนื่องจากมีการขยายงาน หรือเนื่องจากมีพนักงานเกษียณ ตาย ลาออก จะได้สามารถรับพนักงานใหม่ได้ตามกำลังคนที่หน่วยงานได้ตั้งไว้ โดยส่งไปขออนุมัติจากหน่วยงานงบประมาณ แต่หลังจากที่มีมาตรการลดค่าใช้จ่าย มีการชะลอการว่าจ้างพนักงานใหม่ การปฏิบัติ เป็นดังนี้

1. จากนโยบายที่ให้พิจารณาพนักงานภายในก่อน ทำให้เมื่อต้องการกำลังคนเพิ่ม ให้ดำเนินการทำเรื่องขออนุมัติจากฝ่ายบริหารงานนโยบาย

2. แต่ถ้าในตำแหน่งนั้น ไม่มีพนักงานภายในสนใจสมัคร ทำให้ต้องพิจารณารับจากบุคคลภายนอก จะต้องทำเรื่องเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ (Boards)

ทั้ง 2 กรณี จะได้รับการพิจารณาอนุมัติเป็นกรณีพิเศษไป ซึ่งหน่วยงานที่ขอรับคนจะต้องเข้าร่วมในที่ประชุมเพื่อแจ้งความจำเป็นแก่ที่ประชุม และตอบข้อซักถามถึงความจำเป็นนั้น ๆ อย่างละเอียด

สำหรับการเสนอขออนุมัติทั้ง 2 กรณีนี้ มองในอีกแง่มุมหนึ่ง คือ ก่อให้เกิดผลดีกับบริษัทฯ เนื่องจากว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะได้แจ้งถึงความจำเป็น ได้แสดงให้เห็นถึงเหตุและผลของ

การที่จะรับพนักงานเพิ่ม นอกจากนั้น ฝ่ายบริหารก็จะได้มีการรับรู้ในเรื่องสภาวะการณ์ด้านบุคคลของบริษัทฯ ได้พิจารณาความจำเป็นของหน่วยงาน

หน่วยงานจะได้รับผลกระทบจากการโอนย้ายของพนักงาน ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. อัตรากำลัง (Man Power)

เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงาน ไม่ยอมที่จะให้พนักงานของตน โอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากว่าหากหน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาอนุมัติให้พนักงานโอนย้ายแล้ว จะไม่สามารถรับพนักงานทดแทนได้ และการอนุมัติให้พนักงานโอนย้ายเท่ากับต้นสังกัดจะต้องเสียอัตราไปให้กับหน่วยที่พนักงานมีความประสงค์จะโอนย้ายไปอยู่ ด้วยเหตุนี้ทำให้การโอนย้ายเป็นไปได้ยาก

การขาดอัตรากำลัง เนื่องจากหากหน่วยงานต้นสังกัดปล่อยให้พนักงานของตนได้โอนย้าย จะทำให้หน่วยงานขาดคนทำงานในตำแหน่งงานนั้น ในกรณีที่ต้นสังกัดมีงานล้นมืออยู่แล้ว อาจทำให้งานของหน่วยงานต้องหยุดชะงักไปหรืออาจดึงพนักงานในส่วนงานอื่นเข้ามาช่วยทำงานของพนักงานที่ได้รับการ โอนย้าย ทำให้ผลงานของหน่วยงานลดน้อยลง หรืออาจเป็นผลให้งานขาดประสิทธิภาพเนื่องจาก สาเหตุข้างต้น เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้ต้นสังกัดไม่อนุมัติการโอนย้ายของพนักงาน เวลาที่เสียไปจากขั้นตอนที่มากขึ้น ในการขออัตรากำลังทดแทนเมื่อต้องการพนักงานทดแทนในอัตราของพนักงาน ที่หน่วยงานยอมปล่อยให้พนักงานโอนย้ายไป งานอื่น หน่วยงานต้นสังกัดจะต้องทำเรื่องเสนอไปยังฝ่ายบริหารงานนโยบาย ทำให้ในช่วงนั้น หน่วยต้นสังกัดต้องขาดคนทำงาน

2. ผลงาน (Productivity)

หัวหน้าหน่วยงานบางส่วนเห็นว่า เมื่อไม่สามารถรับพนักงานเพิ่ม ผลงานของหน่วยงานอาจได้รับผลกระทบบ้าง เนื่องจากจะมีงานที่ล้น (Workload) สำหรับพนักงานบางกลุ่มงานอาจจะสำเร็จตามเป้าหมาย แต่อาจจะต้องใช้เวลาที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงควรที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อรักษามาตรฐานและผลงานของหน่วยงาน นอกจากนั้น อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานในหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบงานมากขึ้น เนื่องจากขาดกำลังคนไป ทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน

3. หน่วยงานได้คนที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ (Misplacement)

การที่จะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถที่เหมาะสมมาอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม (Put the right man into the job) อาจทำได้ยากหน่วยงานจะไม่ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ยกตัวอย่าง ในกรณีของการจับคู่โอนย้ายระหว่าง

หน่วยงาน จากการสัมภาษณ์ ทำให้เห็นว่า การดำเนินการจับคู่โอนย้ายนั้นส่วนใหญ่แล้วจะไม่มีตัวเลื่อมมาให้เลือกเลย เพราะ เป็นการตกลงระหว่าง 2 หน่วยงาน โดยจะเป็นการพูดคุย ระหว่างพนักงานที่ต้องการโอนย้ายกับหัวหน้าหน่วยงานใหม่ ถ้ามีความพอใจ ก็จะอนุมัติให้โอนย้ายได้ เพราะเป็นการแลกอัตรากัน ทำให้หน่วยงานไม่ต้องกังวลถึงเรื่องการขออนุมัติกำลังคนทดแทน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่น่าวิตกกังวลในเรื่องของเรื่องของระบบอุปถัมภ์ที่จะเข้ามาแทรกได้ง่าย อีกทั้งในเรื่องของความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพราะใช้วิธีการพูดคุยกันเท่านั้น เพราะเป็นการตัดขั้นตอนการคัดเลือก ทั้งการสอบคัดเลือกโดยใช้ข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะตัวของผู้ทำการสัมภาษณ์ ในการผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ การจับประเด็น การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ 2545 : 100) ออกไป เป็นแต่เพียงการพูดคุย เท่านั้นและผู้ที่พูดคุย ก็มีเพียงหัวหน้าและพนักงานที่ต้องการโอนย้ายเท่านั้น

2.3 ผลที่เกิดขึ้นกับหัวหน้าหน่วยงาน

หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการพิจารณาให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้โอนย้ายงาน เนื่องจากแนวปฏิบัติของการ โอนย้ายของบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับหัวหน้าหน่วย อีกทั้งยังให้เป็นดุลยพินิจของหัวหน้าหน่วยงาน ที่จะพิจารณาอนุมัติให้ผู้ได้บังคับบัญชาโอนย้าย จึงถูกมองว่าการโอนย้ายเป็นดุลยพินิจของหัวหน้าแต่เพียงผู้เดียว

จากการสัมภาษณ์ทั้งหัวหน้าที่อนุมัติให้ผู้บังคับบัญชาโอนย้าย และหัวหน้าที่ไม่อนุมัติให้ผู้ได้บังคับบัญชาโอนย้าย ได้ข้อมูลดังนี้

หัวหน้าที่ไม่อนุมัติให้โอนย้าย ให้ความเห็นว่า หัวหน้าซึ่งเป็นผู้ที่รู้ถึงประมาณงานในหน่วยงานของตนดีที่สุด ควรจะได้รับพิจารณางานในหน่วยงานตน ถ้าพบว่าสามารถเกลี้ยงานให้กับพนักงานอื่นในหน่วยงานช่วยกันทำได้ อีกทั้งเห็นถึงความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการโอนย้าย ว่าหน่วยงานที่จะย้ายไปนั้น มีลักษณะงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และเห็นว่าพนักงานจะได้ใช้ความรู้ความสามารถสร้างผลงานให้กับบริษัทฯ ได้ดีกว่าการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน หัวหน้าก็ควรที่จะใจกว้าง พิจารณาอนุมัติให้พนักงานได้โอนย้ายไป เนื่องจากจะเป็นความก้าวหน้าของพนักงานผู้นั้นด้วย

เมื่อได้อนุมัติให้พนักงานได้โอนย้ายไป หัวหน้าหน่วยงานก็จะต้องบริหารจัดการงานในหน่วยงานของตนให้ดี เพื่อให้ผลงานของหน่วยงานไม่เสียไป โดยให้พนักงานที่ต้องการโอนย้ายสอนงานพนักงานที่จะมาทำหน้าที่แทนก่อน บางรายใช้การเกลี้ยพนักงานคนอื่นมาช่วยงาน บางรายคิดนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนกำลังคนที่ขาดไป และบางรายใช้การจ้างงานแบบ (Outsource) แทน เป็นต้น

หัวหน้าที่ไม่อนุมัติให้พนักงานโอนย้าย ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า สาเหตุที่ไม่อนุมัติให้พนักงานในสังกัดโอนย้าย เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. การที่บริษัทมีมาตรการชะลอการว่าจ้าง ห้ามรับอัตราทดแทน หรือถ้าหน่วยงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับพนักงาน ก็จะต้องนำเรื่องเข้าสู่ที่ประชุมฝ่ายบริหารงานนโยบาย เพื่ออนุมัติการว่าจ้างพนักงาน ซึ่งมีขั้นตอนมาก
2. ประมาผลงานในหน่วยงาน ซึ่งมีมาก ทำให้ไม่สามารถอนุมัติพนักงานให้โอนย้ายได้ เนื่องจากจะทำให้เกิดงานที่ล้น (Workload) กับพนักงานคนอื่นในหน่วยงาน
3. พนักงานที่ต้องการโอนย้ายมีผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพการทำงานมาก ซึ่งหัวหน้าเห็นว่าไม่สามารถสอนงานพนักงานคนอื่นให้ขึ้นมาทดแทนได้ในเวลาอันสั้น และ ถ้าให้พนักงานโอนย้าย อาจทำให้ผลงานของหน่วยงานลดลง

ซึ่งในกรณีเช่นนี้ หัวหน้าบางราย ต้องมีการให้สัญญากับผู้ได้บังคับบัญชาว่าถ้าทำงานในหน่วยงานต่อไป จะพิจารณาในเรื่องความก้าวหน้าให้ เช่น ในเรื่องเงินเดือน หรือ เรื่องตำแหน่ง เป็นต้น

เมื่อพิจารณาทางด้านของหัวหน้าหน่วยงาน การที่จะอนุมัติให้พนักงาน โอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่น นั้น อาจจะต้องมองถึงความหลากหลายของหน่วยงานในบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีอาณาเขตของบริษัทฯ ที่ครอบคลุมกิจการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการขนส่งผู้โดยสาร พัสดุ และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ การบริการภาคพื้นศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน คลังสินค้า คริวการบิน เป็นต้น ความหลากหลายนี้ ทำให้บริษัทฯ มีบุคลากรที่มีความหลากหลายตามมา ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ บางหน่วยงานเป็นงานเฉพาะทาง ที่ต้องการฝึกอบรม มีทั้งที่บริษัทฯ จัดฝึกอบรมให้ และมีการส่งไปอบรมที่ต่างประเทศ นอกจากนั้น บุคลากรเหล่านี้ จะต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นพิเศษสำหรับการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ เช่น

บุคลากรทางด้านบริการภาคพื้น ซึ่งบริษัทฯ ได้จัดให้บุคลากรเหล่านี้ เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ หรือ เครื่องไม้เครื่องมือ ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาในการอบรมพอสมควร พนักงานจึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างคล่องแคล่ว ทำให้การที่หัวหน้าจะพิจารณาอนุมัติให้พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญเหล่านี้ โอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากกรณีที่ฝึกพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ให้มีความชำนาญ หรือความสามารถแทนในตำแหน่งที่มีบุคลากรย้ายออกไป ได้โดยทันทีเป็นไปได้ยาก

บุคลากรทางด้านช่าง ซึ่งบริษัทฯ ได้ส่งไปอบรมที่ต่างประเทศ เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่กว้างขวางขึ้น เมื่อกลับมาจะได้นำความรู้ที่ได้ มาพัฒนาหน่วยงานให้มีผลงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งในการส่งไปฝึกอบรมนี้ บริษัทฯต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม จากเหตุผลและตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสาเหตุหนึ่งที่หัวหน้าของแต่ละหน่วย จะต้องใช้ดุลยพินิจอย่างมากในการอนุมัติให้โอนย้าย นอกเหนือจากการที่หน่วยงานต้นสังกัดจะไม่สามารถรับคนทดแทนได้

2.4 ระดับวิเคราะห์ด้านพนักงาน

ในระดับวิเคราะห์ด้านพนักงานนี้ จะเป็นการวิเคราะห์ในแนวของปัจจัยบุคคล นโยบาย และแนวปฏิบัติที่ผ่านมา ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานในด้านใดบ้าง โดยข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ด้านพนักงานนี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ พนักงาน 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มพนักงานที่ต้องการโอนย้าย
2. กลุ่มพนักงานที่ได้รับการอนุมัติให้โอนย้าย
3. กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้รับการอนุมัติให้โอนย้าย

ซึ่งผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ถึงกรณีการสรรหาคัดเลือกภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจ ที่บริษัทฯ ได้ออกมาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร นั้น ทั้ง 3 กลุ่มได้ให้ความเห็น ดังต่อไปนี้

กลุ่มพนักงานที่ต้องการโอนย้าย ให้ความเห็นว่า สาเหตุที่ต้องการโอนย้ายมีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น

1. ความต้องการเรียนรู้งานในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย พนักงานบางคน ถึงแม้ว่าจะได้งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ แล้ว ในตอนแรกเข้า แต่ยังต้องการ โอนย้าย เนื่องจากมีความต้องการที่จะมีความรู้กว้างขวางขึ้น ต้องการมีประสบการณ์ในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งยังต้องการงานที่ทำทายความสามารถของตนเอง ต้องการทำงานที่ยากขึ้นกว่าเดิม

2. การได้งานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความต้องการ จากการที่ในตอนรับสมัครงาน ใบพรรณนาลักษณะงาน หรือใบกำหนดหน้าที่งาน (job Description) และระบุคุณสมบัติอย่างเปิดกว้าง เช่น การรับสมัครพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขาย (Agent) เพื่อทำหน้าที่จำหน่ายบัตรโดยสารและสำรองที่นั่งผู้โดยสาร โดยระบุคุณสมบัติว่า มีอายุระหว่าง 22-30 ปี วุฒิ

การศึกษาระดับปริญญาตรีไม่จำกัดสาขา มีความรู้ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่อง Personal Computer ได้ดี หรือการรับสมัครเสมียน (Clerk) ของฝ่ายวางแผนการโดยสาร ทำหน้าที่ประสานงานและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนการโดยสาร โดยระบุคุณสมบัติ ดังนี้ อายุไม่เกิน 30 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีไม่จำกัดสาขา มีความรู้ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่อง Personal Computer ได้ดี เป็นต้น การระบุคุณสมบัติที่กว้างนี้ ทำให้คนที่มาสมัครงานเมื่อมีคุณสมบัติตามที่ประกาศไว้ ก็มาสมัครเพื่อการสรรหาคัดเลือก ดังนั้น ผู้ที่มาสมัครจึงมีความหลากหลาย เช่น บางรายจบด้านบัญชี และกฎหมายแต่ได้บรรจุให้ทำงานด้านธุรการ ทำให้ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ความชำนาญที่สะสมมา สิ่งเหล่านี้ มีให้พบบ่อย ๆ ทำให้เมื่อบุคคลเหล่านี้ ได้เข้ามาทำงาน ที่ไม่ตรงกับความรู้ที่เรียนมา ในตอนแรก ๆ นั้น อาจจะไม่ยอมรับได้ เนื่องจากอย่างที่ทราบกันอยู่แล้วว่าบริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคง อีกทั้งสวัสดิการของบริษัทฯ ก็เป็นสิ่งที่จูงใจ แต่เมื่ออยู่ไปนาน ๆ พบว่าเกิดความเบื่อหน่ายในงาน ต้องการงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความต้องการของตน จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้องการโอนย้าย ซึ่งไปกำหนดหน้าที่งาน ที่บริษัทฯ ที่ปรึกษาได้ทำไว้ แต่บริษัทฯ ไม่ได้นำมาใช้ในปัจุบันกำลังอยู่ในขั้นตอนที่จะนำกลับมาปรับปรุง เพื่อให้สามารถใช้งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ต่อไป

3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงาน เมื่อได้พิจารณาถึงความก้าวหน้าที่จะได้รับจากการทำงานในหน่วยงานของตน พบว่าความเจริญเติบโตในหน่วยงานของตนมีน้อย เนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ระบบอาวุโสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ทำให้ความเจริญก้าวหน้าเป็นไปได้ช้า เพราะต้องรอผู้อาวุโสที่มีอยู่มาก เลื่อนขั้นขึ้นไปก่อน ซึ่งบางหน่วยงานอาจจะต้องใช้เวลาหลายปี อีกทั้งระบบอาวุโสเป็นระบบที่ฝังรากลึกอยู่ในบริษัทฯ หัวหน้างานเหล่านี้ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาในระบบอาวุโสเช่นกัน จึงใช้ระบบอาวุโสเรื่อยมา ทำให้ในบางครั้งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เป็นพนักงานรุ่นหลัง ๆ ที่ยังมีความกระตือรือร้นอยู่ จึงต้องมองหาหน่วยงานที่จะทำให้ตนเองมีความก้าวหน้า เพื่อเป็นการบริหารทางก้าวหน้าให้กับตนเอง

4. ระบบของหน่วยงานเดิม พนักงานเหล่านี้ เห็นว่ามีการบริหารงานอย่างไม่เป็นระบบในหน่วยงาน อีกทั้งมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน ไม่มี การพัฒนางาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อแบ่งเบางาน อีกทั้งพนักงานผู้น้อย ไม่มีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงงาน ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในงานที่ทำ

5. หัวหน้างานและผู้ร่วมงาน พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในพฤติกรรมของหัวหน้างาน ที่ไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงาน มีความลำเอียง หัวหน้าไม่มีความสามารถ ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ ในบางรายเบื่อเพื่อนร่วมงานที่มีนิสัยไม่ดี คอยจับผิด ชอบประจบ เห็นแก่ตัว

6. สภาพความจำเป็นของครอบครัว และทำเลที่ตั้ง พนักงานบางรายเห็นว่าที่ทำงานใหม่ไกลกับที่พัก หรือโรงเรียนของบุตรธิดา จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ต้องการโอนย้าย เพื่อให้เกิดความสะดวกกับครอบครัวของตน ซึ่งพนักงานเหล่านี้ มักไม่ได้ให้ความสนใจกับการย้ายเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพียงแต่ต้องการย้ายสถานที่ทำงาน ไปในตำแหน่ง และเงินเดือนเท่าเดิมก็เพียงพอแล้ว

7. ปัญหาสุขภาพ เนื่องจากในบางหน่วยงานของบริษัทฯ ต้องทำงานในเป็นกะหรือทำงานในเวลากลางคืน หรือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ต้องทำงานบนเครื่อง ทำให้บางรายมีปัญหาด้านสุขภาพ จึงต้องการ โอนย้ายมาทำงานในหน่วยงานที่เหมาะสมกับสุขภาพของตนเอง

พนักงานส่วนใหญ่ที่สัมภาษณ์ จะบอกถึงสาเหตุที่ต้องการโอนย้าย โดยให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นอันดับที่ 1 เนื่องจากพบว่าหน่วยงานของตนใช้ระบบอาวุโสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถ และผลงานของพนักงาน อันดับที่ 2 คือความต้องการประสบการณ์ที่หลากหลาย ความต้องการการทำงานที่ทำท้าทายงานเดิมที่ทำอยู่ อันดับที่ 3 คือ ไม่ชอบระบบงานเดิม เนื่องจากไม่สามารถเสนอความคิดเห็นได้ อันดับที่ 4 คือ ไม่ชอบพฤติกรรมของหัวหน้างาน เนื่องจากไม่ยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

จากที่ได้สัมภาษณ์ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานต้องการโอนย้ายเนื่องจากต้องการทำงานในตำแหน่งและหน่วยงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และประกอบกับความชอบส่วนตัวด้วย ซึ่งความชอบส่วนตัว เช่น สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้เห็นว่าการออกจากระบบการสรรหาคัดเลือกของบริษัทฯ ที่จะต้องมีการปรับปรุงให้สามารถคัดคน ให้ได้ตรงตามความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่แล้ว (Put the right into the right job) ปัญหาการบรรจุคนลงในที่ที่ไม่เหมาะสม อาจเนื่องมาจากที่กำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน (Job Specification) เปิดกว้างจนเกินไป อีกทั้งตัวพนักงานเองที่เมื่อตอนแรกเข้าขอให้ได้เข้าทำงาน โดยไม่เกี่ยงว่าจะงานอะไรและหน่วยงานอะไร เนื่องจากมีทัศนคติที่อยากเข้าทำงานบริษัทฯ โดยที่มองถึงความมั่นคง สวัสดิการต่าง ๆ เช่น สวัสดิการด้านบัตร โดยสารพนักงาน ที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนมาสมัครงานกับบริษัทฯ แต่พอได้เข้ามาทำแล้วพบว่าไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในงานที่ทำ จึงต้องหาทางโอนย้ายหรือในกรณีของพนักงานบางส่วนที่ใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามา ก็ขอให้ได้บรรจุเข้ามาในตำแหน่งงาน

หรือหน่วยงานที่พอทำได้ก่อน แล้วค่อยคิดขยายเปลี่ยนแปลงภายหลัง จึงเป็นเหตุให้ต้องมีการโอนย้ายหน่วยงาน

ในเรื่องของคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) กับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น เนื่องจากพบว่าในบางตำแหน่งงานมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกัน ทำให้ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีนโยบายที่จะปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานให้มีความสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น

กลุ่มพนักงานที่ได้รับการอนุมัติให้โอนย้าย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

พบว่ารูปแบบของการโอนย้าย มีในหลายลักษณะ เช่น บางรายเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือก บางรายใช้คนรู้จัก (Patronage System) บางรายเป็นการแลกเปลี่ยนทั้งคนและอัตรา ซึ่งพนักงานเหล่านี้เมื่อได้รับการโอนย้ายแล้ว จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีขึ้น เข้ากับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานใหม่ได้ดีพอสมควร และบางรายก็เป็นการที่หัวหน้าให้หน่วยงานใหม่ทั้งคนและอัตรา

สำหรับในเรื่องการเตรียมตัวก่อนการโอนย้ายนั้น พบว่าหน่วยงานเดิมก็ใช้วิธีเกลี้ยกำลัคนของหน่วยงานได้ อีกทั้งส่วนใหญ่ก็ไม่ต้องมีการสอนงานให้กับพนักงานที่จะมาปฏิบัติหน้าที่แทน เนื่องจากว่าเป็นงานที่ทำกันเป็นปกติอยู่แล้ว

พนักงานที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้โอนย้ายได้ มีความเห็นต่อหัวหน้าหน่วยงานว่าเป็นผู้ที่ใจกว้าง มองเห็นถึงความเจริญก้าวหน้าของพนักงานในสังกัด ไม่มองแต่ผลประโยชน์ของตนเอง

ในการสัมภาษณ์พนักงาน พบว่า รูปแบบของการโอนย้าย มีดังนี้

1. การโอนย้าย โดยเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกปกติ ในกรณีที่พนักงานได้ไปสมัครสอบคัดเลือกในตำแหน่งงานว่าง โดยที่หัวหน้าอนุมัติให้ไปสอบ เมื่อพนักงานได้รับการคัดเลือก หัวหน้าจึงได้อนุมัติให้พนักงานโอนย้ายอีกครั้งหนึ่ง โดยที่หัวหน้าพิจารณาแล้วว่า งานของหน่วยงานสามารถเกลี้ยความรับผิดชอบไปยังพนักงานอื่นในหน่วยงานได้ และเพื่อที่จะให้พนักงานในสังกัดได้มีความก้าวหน้า และได้ทำงานในหน่วยงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรืออาจจะเป็นความชอบของพนักงาน ทำให้หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานเต็มใจที่จะช่วยเหลือพนักงานผู้นั้น

2. การโอนย้ายที่เกิดจากการปรับโครงสร้างหน่วยงาน หรือหน่วยงานเดิมถูกยุบไป บริษัทฯ ก็ดำเนินการเกลี้ยพนักงาน ให้ไปลงในหน่วยงานต่าง ๆ โดยให้พนักงานได้ไปทำงานในตำแหน่งงานที่พนักงานสมัครใจ ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

3. การจับคู่โอนย้ายระหว่างพนักงานด้วยตัวเอง ซึ่งจะเป็นการแลกกันทั้งคนและอัตราระหว่างหน่วยงาน จากการที่พนักงานจะโอนย้ายได้นั้น จะต้องเป็นไปในลักษณะที่มีอัตรารองรับ จึงเกิดเป็นกรณีของการแลกอัตรากัน ทำให้เกิดกรณีการจับคู่โอนย้ายกันระหว่างพนักงานต่างหน่วยงาน โดยมีช่องทางการเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการใช้กระดานสนทนา (Web Board) แลกเปลี่ยนข้อมูลของกันและกัน ตัวอย่างของการเสนอจับคู่โอนย้ายที่ปรากฏในกระดานสนทนา เช่น

พนักงานที่ทำงานอยู่ฝ่ายช่าง (ดอนเมือง) ต้องการย้ายเข้ามาทำงานที่สำนักงานใหญ่ พนักงานที่ทำงานเป็นกะที่ดอนเมือง ต้องการย้ายเข้ามาทำงานที่สำนักงานใหญ่เป็นเวลากลางคืน คือ เข้า 8.00น. เลิก 17.00น. (Office Hours)

พนักงานที่ทำงานสนามบินดอนเมือง ไม่ต้องการย้ายไปทำงานที่สนามบินสุวรรณภูมิ เพราะมีที่อยู่อาศัยแถวดอนเมือง จึงต้องการย้ายเข้าสำนักงานใหญ่เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกย้ายไปสุวรรณภูมิ

พนักงานที่ต้องการโอนย้ายเหล่านี้ เมื่อได้รับข้อมูลระหว่างกันแล้ว ก็ทำเรื่องเสนอหัวหน้าต้นสังกัดของตน ซึ่งถ้าหัวหน้าเห็นว่าความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ต่าง ๆ พอที่จะมาปฏิบัติงานได้ อีกทั้งตำแหน่ง เงินเดือนอยู่ในกฎระเบียบของการ โอนย้าย และหัวหน้าได้สัมภาษณ์พูดคุยแล้วพอใจ หัวหน้าทั้ง 2 ฝ่าย ก็จะอนุมัติการ โอนย้าย เนื่องจากเป็นการแลกอัตราระหว่างกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างพอใจซึ่งกันและกัน ก็พิจารณาไว้เลย ซึ่งอาจทำให้ขาดความหลากหลายของตัวเลือก ที่จะมาให้พิจารณา ขาดการพิจารณาในเรื่องความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยส่วนใหญ่แล้ว การ โอนย้ายลักษณะนี้ จะเป็นการ โอนย้ายของพนักงานทางฝ่ายสนับสนุน (Supporting Staff)

4. ถูกจับให้ย้าย คือ เป็นในลักษณะที่พนักงานไม่เป็นที่ต้องการของหัวหน้าหน่วย เช่น อาจถูกมองว่าเป็นตัวปัญหา มีความประพฤติไม่ดี เข้ากับหัวหน้าและผู้ร่วมงานในหน่วยงานไม่ได้ มีผลงานไม่เป็นที่พอใจ ทำให้หัวหน้าต้องแก้ไขปัญหาลูกกับหน่วยงานของตน โดยการยกพนักงานให้กับหน่วยงานที่กำลังต้องการกำลังคน ซึ่งจะเป็นการให้ทั้งคนและอัตราไป ทำให้บางหน่วยงานที่กำลังมีงานล้น คิดว่าพอจะมีงานให้พนักงานทำได้ และอาจเปลี่ยนแปลงนิสัยของพนักงานได้ ก็จะรับพนักงานไว้

กรณีที่พนักงาน ถึงแม้จะมีผลงานที่ดี แต่ได้ไปขัดผลประโยชน์ของหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานบางคน ทำให้หัวหน้าต้องการที่จะปล่อยพนักงานไปให้หน่วยอื่น ซึ่งหัวหน้าเองก็ได้ดูผลงานในหน่วยงานของคุณแล้ว พอว่าสามารถเกลี้ยงานให้กับลูกน้องคนอื่นได้ ทำให้การที่หัวหน้าจะตัดสินใจให้พนักงาน โอนย้ายไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น โดยให้ทั้งคนและอัตรา เป็นไปได้ง่าย

พนักงานท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า ลูกหัวหน้าจับให้ย้าย เนื่องจากว่าได้ทำเรื่องขอโอนุมัติย้ายหน่วยงานให้หัวหน้าพิจารณา โดยได้ดำเนินการมาหลายครั้ง แต่ก็ไม่ได้รับการอนุมัติ จนครั้งหลังสุดนี้ หัวหน้าจับให้ย้ายไปอยู่ในหน่วยงานที่พนักงานไม่ได้ทำเรื่องขอโอนย้ายไปอยู่ โดยเป็นการให้ทั้งคนและอัตรา และตำแหน่งและหน่วยงานนั้น ก็ไม่ได้ตรงกับความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับหัวหน้า

ใน 3 กรณีหลังนี้ จะไม่มีการสอบคัดเลือก แต่เป็นการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้า หน่วยงาน 2 หน่วยงาน โดยหน่วยงานหนึ่งต้องการปล่อยคน ในขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่งมีความต้องการกำลังคน แต่ไม่มีอัตรารองรับ จึงทำให้การ โอนย้ายระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายอย่าง ที่กล่าวไว้แล้ว ซึ่งในกรณีแบบนี้ เป็นการตัดขั้นตอนการสรรหาคัดเลือก ที่จะผ่านกระบวนการสอบคัดเลือก ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียน หรือการสัมภาษณ์ ทั้งแบบมี แบบแผน และแบบไม่มีแบบแผน อีกทั้งจำนวนผู้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแต่เพียงการพูดคุย ก็มีเพียงหนึ่งเดียว คือ หัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น ทำให้อาจขาดการวัดทัศนคติ วัดความพร้อม วัดบุคลิกภาพ ซึ่งอาจทำให้ได้คนที่ไม่เหมาะสมกับหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นปัญหาให้กับหน่วยงานในภายหลังได้

กลุ่มพนักงานที่ไม่ได้รับการอนุมัติให้โอนย้าย จากการสัมภาษณ์ พนักงานเหล่านี้ได้ให้ความคิดเห็นว่า การที่ไม่ได้รับการอนุมัติให้โอนย้าย มีสาเหตุหลักมาจากการที่ว่า ถ้าอนุมัติให้โอนย้ายแล้ว จะไม่สามารถรับอัตราทดแทนได้ หน่วยงานจึงกลัวว่าจะเสียทั้งคนและอัตราไป และเมื่อไม่สามารถรับทดแทน ก็จะนำมาสู่ผลงานของหน่วยงานที่อาจจะตกลง พนักงานเหล่านี้ เห็นว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ที่รู้ว่าหน่วยงานต้องการกำลังคนเท่าไร และขณะนี้ กำลังคนเพียงพอหรือไม่ ซึ่งเห็นว่าหน่วยงานสามารถบริหารจัดการ เกลี้ยงานให้กับพนักงานคนอื่นได้ จึงมองหัวหน้าไปในทางลบ เพราะการที่จะอนุมัติหรือไม่อนุมัติให้โอนย้ายขึ้นอยู่กับหัวหน้าต้นสังกัด

พนักงานเห็นว่าคนที่ผู้บังคับบัญชาไม่พิจารณาอนุมัติให้พนักงาน โอนย้าย ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชาในหลายเรื่อง เช่น

1. คิดว่าผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณ
หัวหน้า

หน่วยงานใดที่ไม่ยอมอนุมัติให้พนักงานในสังกัดโอนย้าย จะได้รับการมองจาก ผู้ได้บังคับบัญชาไปในทางลบ ว่าขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา กลั่นแกล้ง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่มองถึงความเจริญก้าวหน้าของบริษัทฯเป็นที่ตั้ง ที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ทำงานในหน่วยงานหรือตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อจะได้สรรค์สร้าง ความเจริญก้าวหน้าให้บริษัทฯ

2. ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้พนักงานของตน โอนย้าย ก็เนื่องจากว่า ผู้บังคับบัญชามีความคิดว่า การที่ตนได้ปกครองพนักงานจำนวนมาก ทำให้มองคูมิบารมี มีอำนาจ มาก ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ให้ปกครองผู้ได้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก

3. การที่ให้พนักงาน โอนย้ายจึงจะทำให้เกิดการมองหน่วยงานของตนไปในทาง ลบถ้าผู้บังคับบัญชานุมัติให้โอนย้าย คนอื่นจะมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่บริหารไม่ดี ผู้ได้บังคับบัญชาจึงไม่ต้องการทำงานด้วย การที่มีพนักงานที่ประสงค์จะ โอนย้ายในหน่วยงาน จะ ได้รับการมองจากภายนอกว่า หน่วยงานนี้ เป็นหน่วยงานที่มีปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาจะเกิดจาก ระบบงาน การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หัวหน้างาน ผู้ร่วมงาน เป็นต้น

4. ผู้บังคับบัญชากลั่นแกล้งเนื่องจากไม่ชอบผู้ได้บังคับบัญชาคนนี้เป็น การส่วนตัว จึงไม่พิจารณาอนุมัติให้โอนย้าย

ในเรื่องของระบบอุปถัมภ์ พบว่าพนักงานที่ต้องการ โอนย้ายบางคน และ พนักงานที่ ไม่ได้รับการอนุมัติให้โอนย้าย ส่วนหนึ่งคิดว่าจะใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้การ โอนย้าย เป็นไปได้ง่ายขึ้น โดยมีสาเหตุว่า ไม่อยากอยู่กับหน่วยงานเดิมจริง ๆ และการ โอนย้ายทำได้ยาก สำหรับพนักงานที่โอนย้ายได้ บางคนก็ยอมรับว่าใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยให้คนรู้จักใช้อำนาจช่วยให้ ตนได้โอนย้ายจากสิ่งทีวิเคราะห์มาทั้งหมดนี้ จะเห็นว่าปัญหาต่าง ๆ ได้เชื่อมโยงมาเป็นลำดับตั้งแต่ สภาพแวดล้อมของบริษัทฯ เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ นโยบาย และ แนวปฏิบัติงานของบริษัทฯ นำมาสู่การออกนโยบายที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะด้านการสรรคคัดเลือก ซึ่งเป็นกระบวนการแรกของ กระบวนการบริหารงานบุคคล ทำให้ 3 หน่วยวิเคราะห์ได้รับผลกระทบ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทฯ หน่วยงาน และพนักงาน ซึ่งผลกระทบที่ได้ พิจารณาแล้วพบว่า เป็นผลทางลบกับบริษัทฯ สามารถนำไปบริษัทฯ ไปสู่ความเสื่อมได้ในที่สุด ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรหันมาใส่ใจ และให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ หลังจากทีก่อน หน้านี้ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสนใจที่จะต้องแก้ไขให้บริษัทฯ กลับ สู่สภาวะที่ปกติ ในด้านเศรษฐกิจ จนอาจหลงลืมและ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัญหาในด้านการ

บริหารงานบุคคลเหล่านี้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหันกลับมาใส่ใจกับการบริหารคน ซึ่งเป็น
ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของบริษัทฯ เป็นทรัพยากรที่จะเป็นผู้ที่จัดหาและใช้ทุนและเทคโนโลยี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกพนักงาน บริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2551 เป็นต้นมา ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงสภาพปัญหา และการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อีกทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินนโยบายของบริษัทฯ ในช่วงเวลาดังกล่าว มาเป็นลำดับแล้ว นั้น พบว่าในการปรับนโยบาย และออกมาตรการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีเป้าหมายหลักที่ต้องการกู้สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจของบริษัทฯ ให้ดีขึ้น เหมือนเดิม โดยพยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทฯ มากนัก ด้วยการพยายามลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลง ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ต้องปฏิบัติในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจหดตัวนั้น จึงเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมตามแนวคิดการจัดการแบบประหยัด (Cut Back Management) ของ Chales Levine ที่ให้หยุดรับคนใหม่ชั่วคราว (Hiring Freeze) แต่ให้ความเห็นไว้ว่าวิธีนี้เหมาะที่จะนำมาใช้ในระยะสั้นหรือ ตามแนวคิด Cost-cutting exercise ของ Malcolm Bennis และ Jonathan Casson ที่ให้งดรับพนักงานใหม่ (Recruitment Bans) ซึ่งได้ให้ความเห็นไว้ว่าการประหยัดด้วยวิธีนี้ ในบางเวลา อาจทำได้ และก่อให้เกิดผลดีกับองค์กร แต่ในบางเวลาอาจจะทำไม่ได้ เช่น ในเวลาที่มีอัตราการลาออกสูง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการดำเนินมาตรการเหล่านี้ เห็นควรที่จะต้องใช้ปฏิบัติ ในช่วงระยะเวลาสั้น เพราะในระยะยาว หากบริษัทฯ ยังดำเนินการอยู่ จะเกิดผลเสียหายนต์ต่อ “คน” หรือ “กำลังคน” (Man) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าทางการบริหารที่สำคัญ เพราะคนจะเป็นผู้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ให้กับองค์กร และจะนำมาซึ่งความเสื่อมที่อาจเกิดขึ้นได้กับบริษัทฯ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในส่วนท้ายบทที่ 4

ดังนั้น ผลการศึกษา จึงสรุปได้ใน 5 เรื่องใหญ่ ที่พบ ดังนี้

1. ภาพอัตรากำลังของบริษัทฯ ในปัจจุบันเป็นภาพที่ไม่จริง และไม่ถูกต้องเมื่อบริษัทฯ ไม่มีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งจะนำมาสู่การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังของบริษัทฯ ไม่มีจำนวนพนักงานที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน ทำให้ในการดำเนินนโยบายของ

บริษัทฯ ไม่ว่าจะป็นนโยบายการลดขนาดขององค์กร การชะลอการว่าจ้าง การเกลี้ยกำลังคน ก็เป็นการดำเนินการแบบที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีข้อมูลหรือการคาดการณ์ในอนาคต ที่จะสนับสนุนแต่ละหน่วยงานควรมีบุคลากรจำนวนเท่าใด ที่พอเหมาะกับหน่วยงาน เพื่อบริษัทฯ จะได้ใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอย่างเต็มความสามารถประกอบกับหน่วยงานต่าง ๆ สามารถโดนพนักงานให้อีกหน่วยงาน หรือแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างกันได้ เป็นผลให้บางหน่วยงานมีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น ทำให้ภาพของอัตรากำลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นภาพที่ไม่ใช่กำลังที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นผลให้พนักงานแต่ละคน ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพที่มีอยู่ ทำให้เกิดการขยายตัวของหน่วยงาน เป็นไปตามกฎของ Parkinson (Parkinson's Law) ที่หน่วยงานแต่ละหน่วยจะเพิ่มตำแหน่ง เพิ่มจำนวนบุคลากร และยังสามารถรักษาบุคลากรเดิมที่มีอยู่ ไม่ให้ไปไหนได้ ซึ่งภาพอัตรากำลังที่ปรากฏนี้ ก็จะเป็นภาพอัตรากำลังที่หน่วยงานจะคงรักษาไว้ตลอด ในขณะที่งานของหน่วยงานมีจำนวนเท่าเดิม แต่ใช้จำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้น

2. ภาวะชะงักงันของการสรรหาคัดเลือกบุคลากรของบริษัทฯ อาจถือได้ว่าเป็นความเสื่อมของบริษัทฯ

เมื่อบริษัทฯ มีนโยบายชะลอการว่าจ้างบุคลากรทดแทนอัตราที่ว่างลง ให้ระงับการรับพนักงานใหม่ การจ้างทดแทนในกรณีที่ลาออก ปลดออก ไล่ออก และเกษียณอายุ ทำให้การสรรหาคัดเลือกบุคลากรหยุดชะงักไป บุคลากรที่มีความสามารถของบริษัทฯ ที่เคลื่อนไหวออกจากกรณีของบริษัทฯ มีโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan) หรือที่เคลื่อนไหวออกด้วยสาเหตุอื่น เช่น ลาออก เกษียณอายุ ในช่วงที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงสภาพบริษัทฯ เสื่อมสมาชิกไปโดยไม่ได้หาสมาชิกใหม่มาแทน ถือได้ว่าเป็นความเสื่อมขององค์กร (John W. Durham และ Howard L. Smith อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา 2544 : 78-79)

3. วิธีการสรรหาคัดเลือก โดยเฉพาะการสรรหาคัดเลือกจากแหล่งภายใน ถูกตัดชั้นตอนลง ซึ่งอาจเป็นผลให้ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะกับตำแหน่งงาน

การสรรหาคัดเลือกจากแหล่งภายใน มีตัวเลือกมาให้เลือกน้อยลง จากการที่ต้นสังกัดไม่อนุญาติให้มารับคัดเลือก ทำให้ในบางครั้งเกิดภาวะจำยอมที่จะต้องเลือกจากตัวเลือกเท่าที่มีอยู่ ทำให้บริษัทฯ ขาดโอกาสในการสรรหาคนให้ได้มาก เพื่อจะได้คัดเลือกได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน่วยงาน หรือในกรณีของการจับคู่แลกเปลี่ยนกัน

ของพนักงาน ซึ่งทำให้กระบวนการคัดเลือกในขั้นตอนต่าง ๆ ถูกตัดลงเหลือเพียงการใช้เครื่องมือเดียวคือการสัมภาษณ์ ซึ่งก็เป็นแต่เพียงการพูดคุยกันในคำถามที่ธรรมดา โดยผู้สัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว คือ หัวหน้าหน่วยงานที่พนักงานต้องการ โอนย้ายไปร่วมงาน โดยที่หัวหน้าหน่วยงานนั้นถึงแม้ว่าจะเป็นผู้รู้ซึ่งลักษณะงานของหน่วยงาน ว่าต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติเช่นไร ที่จะเหมาะสมกับหน่วยงานของตน แต่อาจคุณสมบัติของการเป็นผู้สัมภาษณ์ที่ดี ที่จะสามารถคัดคนได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นช่องทางให้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ได้ง่าย เนื่องจากขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้สัมภาษณ์เพียงคนเดียว

4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากนโยบายการชะลอการว่าจ้าง ห้ามรับอัตราทดแทน เป็นผลให้ผู้บังคับบัญชาไม่อนุมัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปสมัครเพื่อรับการสอบคัดเลือกในตำแหน่งงานว่าง หรือ ในบางกรณีพนักงานสอบได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ไม่อนุมัติ โอนย้าย ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้น โดยต่างฝ่ายใช้มุมมองของตนเองเป็นที่ตั้ง ผู้บังคับบัญชามองว่าหน่วยงานของตนจะมีคนไม่พอกับงาน และไม่สามารถหาคนมาทดแทนได้ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าผู้บังคับบัญชาขาดความก้าวหน้าของตน เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้น ซึ่งความขัดแย้งนี้ เป็นความขัดแย้งในแนวดิ่ง (Vertical Conflict) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน และขององค์การในที่สุด ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความตึงเครียด กดดัน และคับข้องใจ โดยความขัดแย้งมีลักษณะฝ่ายตรงข้าม (Opposition) โดยมักจะเกิดขึ้น เมื่อมีการติดกันในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความขัดแย้งนี้จะเป็นอันตรายต่อองค์การในระยะยาว (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2544 : 107-113)

5. ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เสียไป

เนื่องจากว่ามีพนักงานหลายราย ที่มาค้นพบในภายหลังว่า งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่เหมาะสมกับตน จึงต้องการที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของตนให้กับงานบริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ แต่ไม่สามารถโอนย้ายหน่วยงานได้ เนื่องจากความขัดแย้งของเงื่อนงำที่มีอยู่ในกฎระเบียบกับนโยบายการเกลี้ยกำลัคน และอีกกรณีหนึ่งที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานเสียไป จากการที่ไม่สามารถบริหารทางก้าวหน้าของตนได้ จากการที่ไม่สามารถโอนย้ายเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ขวัญและกำลังใจเหล่านี้ เป็นส่วนสำคัญ เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานเต็มใจทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดี มีความสุขในการทำงาน เพราะได้ทำงานในด้านที่ตนต้องการ

ทั้ง 5 ข้อนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะก่อให้เกิดความเสื่อมหรือตายให้กับองค์การได้ เช่นเดียวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การ

ได้ตระหนักแล้วและพยายามหาทางแก้ไข ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกับบริษัทฯ ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เป็นผลให้บริษัทฯ ต้องปรับตัว เพื่อให้บริษัทฯ อยู่รอด และเพื่อป้องกันไม่ให้บริษัทฯ เกิดความเสื่อมหรือตายจากปัจจัยภายนอก แต่การปรับตัวของบริษัทฯ นี้ ได้ส่งผลกระทบต่อ “คน” ที่เป็นส่วนที่สำคัญและอ่อนไหวที่สุดของบริษัทฯ เป็นผลให้สภาพแวดล้อมภายในที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางลบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสื่อมให้บริษัทฯ จากปัจจัยภายในนี้เช่นกัน ดังนั้น บริษัทฯ ควรจะตระหนักถึงความเสื่อมที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทฯ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ในโลกปัจจุบันที่กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้มีการแข่งขันในด้านต่าง ๆ บริษัทฯ นอกจากจะต้องแข่งขันในเรื่องอุตสาหกรรมการบินกับสายการบินต่างชาติแล้ว บริษัทฯ ยังจะต้องรับมือกับสายการบินสัญชาติไทย รายอื่น ๆ ที่เริ่มเปิดทำการบิน จึงทำให้บริษัทฯ จะต้องพิจารณาถึงการดำเนินนโยบายเชิงรุกทุก ๆ ด้าน ซึ่งการที่จะทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่บริษัทฯ ได้ตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสำคัญที่สุด

ดังนั้น เมื่อได้วิเคราะห์การสรรหาคัดเลือกบุคคลของบริษัทฯ หลังวิกฤติเศรษฐกิจเป็นลำดับแล้ว พบปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะใน 3 ส่วน ที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของบริษัทฯ

1. บริษัทฯ ควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างระบบ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อให้บริษัทฯ ได้เกิดความมั่นใจได้ว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับภารกิจที่คาดว่าจะมีขึ้นในอนาคต เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ

2. บริษัทฯ ควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังคนของบริษัทฯ เพื่อให้ได้ภาพของอัตรากำลังคนของแต่ละหน่วยงานที่ชัดเจน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมีอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับงาน โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหัวหน้าหน่วยงานและพนักงานพบว่า บางหน่วยงานมีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน แต่บางหน่วยงานก็พบว่ามีคนที่ยลงานอยู่

3. นอกจากการวิเคราะห์อัตรากำลังคนแล้ว บริษัทฯ ควรมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และจัดการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อใช้ข้อมูลของการวิเคราะห์งาน กับคำบรรยายลักษณะงานที่ได้ เป็นประโยชน์ในการพิจารณาคูณสมบัติของพนักงาน

ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อที่บริษัทฯ จะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และ ความถนัดในงานที่ทำให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของงาน และของพนักงาน เพื่อให้ไม่เกิด ปัญหาการบรรจุคนไม่ตรงกับงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียตามมาอีกมาก

4. บริษัทฯ ควรใช้วิธีการจัดการอย่างประหยัดด้านบุคลากร ในการใช้มาตรการชะลอ การว่าจ้าง ห้ามรับอัตราทดแทนนี้ ในช่วงเวลาอันสั้น เนื่องจากว่าหากกระทำเป็นระยะเวลายาวนาน จะก่อให้เกิดผลเสียกับบริษัทฯ

5. บริษัทฯ ควรสื่อสารให้พนักงาน ได้เข้าใจถึงสถานะความเป็นไปของบริษัทฯ เป็น ระยะเวลา ๆ เนื่องจากพนักงานจะได้เข้าใจเหตุผลในการที่บริษัทฯ ออกนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ และเพื่อเป็นการเตรียมตัวพนักงาน ลดความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นได้

6. ในเรื่องการประหยัดเพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป บริษัทฯ ควรจะได้พิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กร และควรเน้นการประหยัดในด้านอื่น ๆ ที่จะทำให้บริษัทฯ สามารถลดค่าใช้จ่ายได้มาก

7. บริษัทฯ ควรหาทางออกในการประหยัดงบประมาณด้านบุคลากรด้วยวิธีอื่น เช่น การจ้างแรงงานภายนอก (Outsource) เนื่องจากจะทำให้บริษัทฯ ประหยัดงบประมาณได้มาก ใน เรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการแต่ก็ควรใช้กับบางหน่วยงานเท่านั้น เนื่องจากมีบางหน่วยงานที่ ต้องการความปลอดภัย ซึ่งการใช้แรงงานภายนอกอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ เนื่องจากขาดความ จงรักภักดีต่อบริษัทฯ

8. บริษัทฯ ควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในบางหน่วยงาน ที่สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามา ทดแทนการใช้กำลังคนได้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายได้บุคลากร

9. บริษัทฯ ควรจะจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้ เห็นถึงสายความก้าวหน้าของตนในหน่วยงาน

10. นโยบายการเกลี้ยพนักงาน และนโยบายเน้นการสรรหาบุคลากรจากพนักงาน ภายใน มากกว่าพนักงานภายนอกนี้ เป็นนโยบายที่ดี แต่บริษัทฯ ควรปรับปรุงให้เงื่อนไข และแนว ปฏิบัติของการโอนย้าย ไม่ให้เป็นอุปสรรค เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

11. บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เป็นบุลา กรที่มีประสิทธิภาพ และศักยภาพสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยควรเน้น ให้บุคลากรมีความรู้ และทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีทัศนคติและค่านิยมที่ดีในการ ทำงาน

12. ระบบการทำงานของบริษัทฯ ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผน งานและดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายการดำเนินงานและมีส่วน

ร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทฯ

ข้อเสนอแนะในเรื่องของการสรรหาคัดเลือกบุคลากร

- 1.หน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ควรที่จะมีการทำวิจัย เก็บสถิติ เนื่องจากตัวเลขจะเป็นเครื่องบอกแนวโน้มที่เกิดขึ้น เช่น ตัวเลขสถิติของพนักงานที่โอ้อาย อาจบอกได้ถึงการบรรจุคนที่ไม่ตรงกับงาน
- 2.การใช้หน่วยงานกลางเข้ามาดำเนินการในด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เพื่อจัดระบบอุปถัมภ์ที่อาจสอดแทรกเข้ามาได้
- 3.ควรพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาคัดเลือกให้มีมาตรฐาน เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งจริง ๆ เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับการสรรหาบุคลากรภายใน ซึ่งปัจจุบันขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้า ที่จะมียานาจในการพิจารณาให้พนักงานโอ้อาย ให้มาใช้ผลการสอบคัดเลือกเป็นตัวเสริม ในการพิจารณาอนุมัติให้พนักงานโอ้อายด้วย
- 4.การให้ความรู้ความเข้าใจต่อผู้ที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้สามารถคัดคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

- 1.พนักงานควรเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง ทั้งในด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เนื่องจากว่าในอนาคต การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน บริษัทฯ จะพิจารณาถึงควมมีศักยภาพของพนักงานเป็นสำคัญ
 - 2.พนักงานควรสนใจรับฟังข่าวสารของบริษัทฯ เพื่อให้ทราบถึงสถานะของบริษัทฯ เพื่อเข้าใจถึงปัญหาของบริษัทฯ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมที่จะช่วยแก้ปัญหาของบริษัทฯ
- ข้อเสนอแนะทั้งหมดนี้ เป็นข้อเสนอแนะที่ได้รวบรวมจากผลการศึกษา ในเรื่องนี้ และเป็นข้อเสนอแนะที่ได้รับฟังมาจากความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และพนักงาน ในบริษัทฯ จึงคิดว่าเป็นข้อเสนอแนะที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- เกษรา บุญจิตราดุลย์. “การสรรหาบุคลากรบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หลังวิกฤติเศรษฐกิจ”. เอกสารวิจัยปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. บริษัทฯ ห้างหุ้นส่วนจำกัดเปิดทราย พรินติ้ง : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน),2545.
- นิรันดร์ กอสุวรรณ. “กระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน”. เอกสารวิจัยปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2538.
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ระเบียบบริหารงานบุคคล
พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8. บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด,2545.
- พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และ จิระ หงส์ลดารมภ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วน จำกัด บี.เจ.เพลท โปรเซสเซอร์ : สำนักพิมพ์สุศตวรรษใหม่,2545.
- พิทยา บวรวัฒนา. รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ.1970-1980). พิมพ์ครั้งที่ 8. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2544.
- พงษ์ชัย นิมิตรไตรทิพย์. “การประเมินผลโครงการร่วมมือจากองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”. เอกสารวิจัยปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 1. โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2544.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. วิ.เจ. พรินติ้ง,2546.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท ชีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด, 2546.
- สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ชนะการพิมพ์, 2546.
- เสนาะ ดิยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2545.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. พีระพัทธนา,2523.

ภาษาต่างประเทศ

Andrew F. Sidula John F.Mckenna. The Management of Human Resources Personnel Text and Current Issues. John Willy and Son, 1984.

Michael J.Jucius. Personnel Management. Singapore : Toppan Printing, 1979.

Ron Ludlow and Fergus Panton. The Essence of Successful Staff Selection. Great Britain : Prentice Hall International (UK) Ltd., 1991.

Derek Torrington. Human Resources Management for Southeast Asia. Prentice Hall, 1994.



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

แบบสัมภาษณ์ หัวหน้าหน่วยงาน

1. ท่านคิดว่า หน่วยงานของท่านมีกำลังคนที่เพียงพอต่อปริมาณงานในหน่วยงานหรือไม่

2. หากกำลังคนมีไม่เพียงพอ ท่านคิดว่าจะดำเนินการขออัตรากำลังเพิ่มหรือไม่

3. หากการดำเนินการขออัตรากำลังไม่เป็นที่อนุมัติ ท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ กับปริมาณงานในหน่วยงานของท่านอย่างไร

4. สำหรับหน่วยงานของท่าน ท่านต้องการรับพนักงานใหม่ หรือรับจากพนักงานภายใน ด้วยการ โอนย้าย

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อนโยบายของบริษัทฯ ที่ให้มีการเคลื่อนคนจากภายใน

6. จากการที่ไม่สามารถรับพนักงานเพิ่มได้ ท่านคิดว่าผลงานของหน่วยงานท่านจะลดลงหรือไม่

7. หากพนักงานในหน่วยงานของท่านต้องการโอนย้าย ท่านคิดว่าท่านพิจารณา โดยใช้ดุลยพินิจอย่างไร ท่านอนุมัติให้พนักงานคนนั้น ได้ไปสอบคัดเลือกและอนุมัติให้โอนย้ายหรือไม่

8. มีพนักงานในสังกัดของท่านที่ขอโอนย้ายแล้ว ท่านไม่อนุมัติหรือไม่ เพราะเหตุผลอะไร และผลงานของพนักงานคนดังกล่าว เป็นอย่างไร

9. เมื่อท่าน ได้อนุมัติให้พนักงาน โอนย้ายไปแล้ว ท่านจะบริหารจัดการงานที่พนักงานผู้นั้นรับผิดชอบอย่างไร

10. ท่านคิดว่ากรณีที่บริษัทฯ ประหยัดงบประมาณทางด้านบุคลากร จะทำให้บริษัทฯ เกิดความเสียหายในเรื่องอัตราค่าจ้างหรือไม่ และเกิดผลกระทบต่องานหรือไม่ อย่างไร

11. บริษัทฯ ควรหาวิธีอื่นในการประหยัดค่าใช้จ่ายแทนการประหยัดด้านบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญต่อการดำเนินการของบริษัทฯ หรือไม่ อย่างไร

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นางสาวพัชรีพร รุ่งเรือง

ที่อยู่ 24 หมู่ที่ 4 ตำบลคอนตูม อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม 73130

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

โรงเรียนสหบำรุงวิทยา จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2549 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกองทัพวิทยา

จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2553

กำลังศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ธุรกิจและภาษาอังกฤษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย

ศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี