

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลของ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น\*  
Recruitment and Selection Process of Personnel Management  
Department Campus office Rajamangala University of  
Technology Isan KhonKaen Campus

ศยามินทร์ จันทะคัต<sup>1</sup>

Sayamin Janthakat<sup>1</sup>

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น<sup>1</sup>

Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University<sup>1</sup>

Email : sayamin.j@kku.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลโดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์และทำการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ จำแนกประเด็นตามข้อความถามและความ

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 คน จำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และประกาศรับสมัครงานอย่างเคร่งครัด โดยการสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ส่วนจุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลาานาน โอกาสของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การใช้สื่อและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลไม่ทั่วถึงและครอบคลุม

**คำสำคัญ :** การสรรหา; การคัดเลือก; แผนกบริหารงานบุคคล

---

\* Received: March 22, 2021; Revised: July 12, 2021; Accepted: July 16, 2021

## ABSTRACT

This research article has objective to study the recruitment and selection process of the human resource management division by analyzing strengths, weaknesses, opportunities, obstacles. It was a qualitative research. Six informants were used for interviewing and analyzing the results of the interviews classifying the issues according to the questions and interpreting the research results.

The results of this study found that 6 key informants were classified as females, totaling 4 persons, accounting for 66.67%. The strengths of recruitment and selection process was transparent, fair and verifiable. The weakness of recruiting and recruiting people was the delayed recruitment process and take a long time. The opportunity for recruiting and selecting people was to adopt an electronic system and technology to help develop and increase efficiency in recruiting and selecting people to work in the desired position. The obstacles to recruiting and selecting individuals were the use of incomplete and comprehensive media and channels to disseminate information.

**Keywords :** Recruitment; Selection; Personnel Management Department

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในยุคปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่างๆ ทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าต่อไป ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ จำนวนไม่น้อย ซึ่งสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากหน่วยงานไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การปรับตัวของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอดีตการบริหารจัดการเน้นความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยี ต้นทุน และคุณภาพเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย อันเป็นผลมาจากการรับอิทธิพลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า มีนวัตกรรมทางความรู้ใหม่ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างหันมาพัฒนาองค์การของตนเองกันอย่างเร่งด่วนและจริงจัง สร้างความเป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ รวมถึงสร้างความได้เปรียบให้องค์กร ซึ่งทุกองค์กรต่างยอมรับว่า “ทุนมนุษย์” ของตนเองเป็นสิ่งที่มีความมากที่สุด ทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากร

มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร หากเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะหากขาดกำลังทรัพยากรมนุษย์ไม่มีตัวขับเคลื่อนปัจจัยอื่นๆ นั้นเอง กล่าวคือ หากองค์กรต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกันแต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกัน ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน (กัลย์ปิ่นเกษร เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวิณ และจิรวรรณ คงคล้าย, 2560)

หากย้อนไปในยุคแรกๆ ของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กรในประเทศไทยจะยึดถือหลักการเรื่อง “Put the right man in the right job” การจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงานแต่ในปัจจุบัน หลักการดังกล่าวยังขาดความสมบูรณ์ เพราะคำนึงความสอดคล้องเพียงสองมิติเท่านั้น คือ มิติด้านคนและมิติด้านงาน แต่ยังขาดมิติที่สาม คือมิติด้านองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรหรือระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนั้น แม้ว่าบุคคลหนึ่งอาจมีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่จำเป็นว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มเปี่ยม เนื่องจากบุคคลนี้อาจจะมีบุคลิกลักษณะต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นั่นคือ ปัจจัยที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2552)

ดังนั้น ภารกิจที่ทำหายขององค์กรในยุคปัจจุบันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกุญแจสำคัญคือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การที่จะทำเช่นนั้นได้ ย่อมต้องอาศัยการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ หากสรรหาและคัดเลือกบุคคลไร้ประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีหน้าที่หลักสำคัญ คือการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติบนพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และการใช้นวัตกรรมบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสู่การผลิต การบริการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ประเทศ จะเอื้อให้เกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างสถาบันการศึกษาและความต้องการของหน่วยงาน ในอดีตที่ผ่านมา หน่วยงานมีความต้องการบุคลากรหรือบัณฑิตที่เรียนจบจากสถาบันการศึกษาที่มีความรู้เฉพาะเจาะจงในศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่ง แต่เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของหน่วยงานที่มีต่อบุคลากรหรือบัณฑิตก็เปลี่ยนแปลงตาม โดยองค์กรต้องการคนที่มีความรู้ที่ครอบคลุมและหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

วิทยาเขตขอนแก่น ดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตและพัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ เป้าประสงค์ 1.1)คุณลักษณะบัณฑิตของมหาวิทยาลัยที่สามารถตอบสนอง 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ 1.2)นวัตกรรมการศึกษาที่สร้างบัณฑิตตามคุณลักษณะบัณฑิตของ มหาวิทยาลัย 1.3)ระบบ กลไก และ กระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา 1.4)ทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษา ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเข้มแข็งของงานวิจัย พัฒนา และการต่อยอดสู่นวัตกรรมอย่างมี ประสิทธิภาพ เป้าประสงค์ 2.1)งานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรม ที่มีคุณภาพ มีการขยายตัวอย่าง ต่อเนื่อง และได้รับการยอมรับในระดับ นานาชาติ 2.2)งานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรม มีศักยภาพ สามารถตอบโจทย์การพัฒนา 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายของไทย 2.3)ระบบ กลไก และ กระบวนการ ที่ ส่งเสริมและสนับสนุน งานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรม 2.4)ทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างสรรค์ งานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรม และพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างชุมชนนวัตกรรม(Communities of Innovation) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและรายได้ของ ชุมชนในพื้นที่ เป้าประสงค์ 3.1)ชุมชนต้นแบบในด้านการสร้างหรือการใช้นวัตกรรม/บริการวิชาการด้วย วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน 3.2)ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริการวิชาการและการถ่ายทอดนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย 3.3)ระบบ กลไก และ กระบวนการ ที่ส่งเสริมและสนับสนุน การนำนวัตกรรมสู่ชุมชน สังคม นานาชาติ 3.4)บุคลากรสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรม สู่ชุมชน สังคม นานาชาติ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล เป้าประสงค์ 4.1)การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ/การบริหารจัดการงบประมาณและ ทรัพยากรให้ เกิดประโยชน์ สูงสุด 4.2)ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อระบบ คุณภาพการ บริหารจัดการของมหาวิทยาลัย 4.3)ระบบ กลไก และ กระบวนการ ที่ส่งเสริม และสนับสนุนการปฏิรูป การบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 4.4)ทรัพยากรมนุษย์และระบบเทคโนโลยี สารสนเทศได้รับการพัฒนาเพื่อปฏิรูปองค์การสู่ยุคดิจิทัล และขับเคลื่อนคัลส์เตอร์ของมหาวิทยาลัย การ ปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะรูปแบบการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ จะช่วยให้ บัณฑิตสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อีกทั้งการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่ มีคุณภาพและเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน จะช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมายของหน่วยงานได้(มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น, 2561)

ดังนั้น ผู้วิจัยสนใจศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค เพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความท้าทายของการสรรหาและคัดเลือก

บุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลสำนักงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้สารสนเทศเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลสำนักงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร(Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ เอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องและการวิจัยสนาม(Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured interview) ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรแผนกบริหารงานบุคคล โดยทำการสุ่มแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ 1)ตำแหน่ง 2)เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เกี่ยวข้อง จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านและใช้การคำนวณด้วยดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI) ได้ค่า 1.00 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการตีความตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของการสรรหาและคัดเลือก เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็น ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

## 5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล สำนักงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น พบว่า

5.1.1 จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล คือ 1)ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และประกาศรับสมัครงานอย่างเคร่งครัด 2)ขั้นตอนการรับสมัครเป็นระบบชัดเจน 3)เกณฑ์การพิจารณามีความเหมาะสม ชัดเจน กำหนดคุณสมบัติผู้สมัครตามตำแหน่งที่ต้องการ 4) หลักฐานในการสมัครต้องถูกต้องและครบถ้วน 5)การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

5.1.2 จุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล คือ 1)กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลาเนิ่นนาน เนื่องจากตัวผู้สมัครอ่านประกาศรับสมัครไม่ละเอียด 2)จำนวนผู้สมัครมีจำนวนมากอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการตรวจสอบได้ 3)มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน อาจได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่ง 4)คำตอบแทนไม่ตั้งใจต่อผู้เข้ามาสมัครงาน 5)สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการทำงาน 6)ขาดงบประมาณในด้านอุปกรณ์ในการทำงาน 7)การประชาสัมพันธ์มีช่องทางเดียว ขาดความหลากหลาย

5.1.3 โอกาสของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล คือ 1)หากสามารถปรับปรุง ระเบียบ ขั้นตอนหรือวิธีการในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกให้รวดเร็วขึ้นได้ จะทำให้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2)การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ เข้ามาสมัครในตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ ได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทั่วถึง 3)การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการ

5.1.4 อุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ 1)คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการ 2)การใช้สื่อและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ยังไม่ทั่วถึงและครอบคลุม 3)คำตอบแทนไม่ดึงดูดให้คนมาสมัคร 4)ขณะดำเนินการสรรหาบุคลากรอยู่มีงานอื่นเข้ามาแทรกทำให้ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกขาดความต่อเนื่อง 5)สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน 6)กระบวนการดำเนินการล่าช้า เนื่องจากมีสายบังคับบัญชาหลายชั้น 7)อินเทอร์เน็ตไม่เสถียร

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 จากการวิเคราะห์จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล คือ 1)ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และประกาศรับสมัครงานอย่างเคร่งครัด 2)ขั้นตอนการรับสมัครเป็นระบบชัดเจน 3)เกณฑ์การพิจารณามีความเหมาะสม ชัดเจน กำหนดคุณสมบัติผู้สมัครตามตำแหน่งที่ต้องการ 4) หลักฐานในการสมัครต้องถูกต้องและครบถ้วน 5)การสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2561) ที่ระบุว่ากระบวนการสรรหาและการคัดเลือกผู้สมัครต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกให้ชัดเจน และดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ระบุไว้ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะตรงกับลักษณะงานซึ่งรูปแบบการสรรหาในปัจจุบันและอนาคตยังคงมี 2 รูปแบบ คือ การสรรหาภายในหน่วยงานและการสรรหาภายนอกหน่วยงานแต่ในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการสรรหาภายนอกแบบเชิงรุกด้วยการเข้าไปหาในพื้นที่การศึกษา (รูปแบบแมวมอง) หรือการจ้างซ้ำ สำหรับบุคลากรเดิมที่มีความรู้ความสามารถแม้ว่าจะลาออกหรือเกษียณอายุ

6.2 ส่วนจุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล คือ 1)กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลาานาน เนื่องจากตัวผู้สมัครอ่านประกาศรับสมัครไม่ละเอียด 2)จำนวนผู้สมัครมีจำนวนมากอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการตรวจสอบได้ 3)มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน อาจได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่ง 4)คำตอบแทนไม่พอใจต่อผู้เข้ามาสมัครงาน 5)สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการทำงาน 6)ขาดงบประมาณในด้านอุปกรณ์ในการทำงาน 7)การประชาสัมพันธ์มีช่องทางเดียว ขาดความหลากหลายสอดคล้องกับ สุภาวดี ศรีโยหะ(2557) ที่ได้ศึกษาการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของทั้งสององค์กรมีความเหมือนและความต่าง ดังนี้ ความเหมือน ได้แก่ 1)ช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงาน 2) เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เช่น แบบฟอร์มใบสมัครงานและการสัมภาษณ์ และ 3) การตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครก่อนว่าจ้าง ส่วนความต่าง คือ 1)เป้าหมายขององค์กร 2)งบประมาณในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3)วิธีระบุจำนวนบุคลากรและตำแหน่งงานที่ต้องการจ้าง 4)กระบวนการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่ทำหน้าที่สัมภาษณ์ 5)กระบวนการสัมภาษณ์ 6)เกณฑ์และกระบวนการในการประเมินผู้สมัครงาน และ 7)คุณภาพของบุคลากรใหม่

6.3 ส่วนโอกาสของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคล คือ 1)หากสามารถปรับกฎ ระเบียบ ขั้นตอนหรือวิธีการในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกให้รวดเร็วขึ้นได้จะทำให้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และ

การประชาสัมพันธ์ให้กับบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ เข้ามาสมัครในตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ ได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทั่วถึง 3) การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการ สอดคล้องกับ จตุรงค์ นภทร (2561) ที่ระบุว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนช่วยในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกด้วยการที่องค์กรมีการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัลไปยังบุคคลต่างๆ เพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

6.4 อุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ 1)คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงกับสายงานที่ต้องการ 2) การใช้สื่อและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ยังไม่ทั่วถึงและครอบคลุม 3)ค่าตอบแทนไม่ดึงดูดให้คนมาสมัคร 4)ขณะดำเนินการสรรหาบุคลากรอยู่มีงานอื่นเข้ามาแทรกทำให้ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกขาดความต่อเนื่อง 5)สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน 6)กระบวนการดำเนินการล่าช้า เนื่องจากมีสายบังคับบัญชาหลายชั้น 7)อินเทอร์เน็ตไม่เสถียร สอดคล้องกับฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุก ระหว่างภาครัฐากับภาคเอกชน ที่ระบุว่ากฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะคิดและค่านิยมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว และเป็นการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลต่อผู้สมัครงานให้เข้าถึงแหล่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 ควรส่งเสริมให้บุคลากรในแผนกมีความชำนาญในการรับสมัครงานมากยิ่งขึ้น และกล้าตัดสินใจ

7.1.2 ควรมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อความสะดวกแก่ผู้ที่สนใจสมัคร

7.1.3 สำหรับสายวิชาการ ควรมีการสอบกฎระเบียบเบื้องต้นเกี่ยวกับสายอาชีพที่ต้องปฏิบัติ เช่น จรรยาบรรณวิชาชีพ

7.1.4 ควรมีระบบการรับสมัครออนไลน์ และสามารถส่งหนังสือคำสั่ง หรือประกาศรับสมัครให้แต่ละคณะแบบออนไลน์เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการดำเนินการ

### 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

7.2.1 ด้านการสรรหา ควรมีช่องทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในรูปแบบใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การโฆษณาผ่านทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ สื่อ การเข้าไปรับสมัครตามสถาบันการศึกษา และการรับนักศึกษาฝึกงานให้มาเรียนรู้งาน เป็นต้น



7.2.2 ด้านการคัดเลือก ควรกำหนดกระบวนการการคัดเลือกให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การ และการจัดเตรียมการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภาระงาน

### 7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

7.3.1 ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น

7.3.2 ควรมีการวิจัยติดตามผลระยะยาวเพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในสังคมและเพื่อประโยชน์ในการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ตำแหน่งของบุคลากรที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์การ

## 8. บรรณานุกรม

- กัลย์ปิ่นเกสร เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และจิราวรรณ คงคล้าย. (2560). ทุนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์การ. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 11(2). 193-202.
- จตุรงค์ นภาธร. (2561). การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฉัตรวีณา เอื้อแท้. (2559). เปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วี พรินท์.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2561). อนาคตภาพของการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภูมิภาคตะวันตก. วารสารสาระคาม. 9(1). 23-38.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น. (2561). รายงานประจำปี 2561. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น.
- สุภาวดี ศรีโยหะ. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการเชิงระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัทในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างการใช้สมรรถนะเป็นฐานและการใช้ตำแหน่งงานเป็นฐาน. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 5(2). 62-74.