



การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
Creating a recruitment model for University of Phayao staff in support areas.



เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของกองการเจ้าหน้าที่
โครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย
กรกฎาคม 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การพิจารณาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาผลการศึกษางานวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำ เรื่อง “การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน” โดย นายวรปรัชญ์ ศรีดวงคำ เป็นที่เรียบร้อยแล้วและเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเพื่อการพัฒนางานประจำของมหาวิทยาลัยพะเยา

ลงชื่อ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ)

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยสถาบัน เรื่อง การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนสำเร็จลุล่วงเสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ นายสมทบ เหล็กสิงห์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ส่งเสริม เอื้อเพื่อข้อมูลในการทำวิจัยสถาบัน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งกรุณาสละเวลาให้ความรู้ และคำปรึกษาแนะนำต่าง ๆ กระทั่งงานวิจัยสถาบันได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ตลอดจนได้กรุณาให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่การทำวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณทางมหาวิทยาลัยพะเยาที่ได้ให้การสนับสนุน และมอบทุนในการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้รับทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยาต่อไป

วรปรัชญ์ ศรีดวงคำ



ชื่อเรื่อง	การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
ผู้วิจัย	วรปรัชญ์ ศรีดวงคำ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ
ปีงบประมาณ	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน และการประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยเป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลการตรวจสอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน และการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ประชากรได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และข้อมูลการประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ได้จากผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 30 คน จากผลการวิจัยพบว่า

1) รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านการวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ 2. องค์ประกอบด้านการรับสมัคร เป็นกระบวนการรับสมัครบุคคลที่มีความสามารถ ตรงกับความต้องการขององค์กรเข้ามาทำงาน 3. องค์ประกอบด้านการสอบคัดเลือก เป็นกระบวนการการสอบคัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียน หรือสอบภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ 4. องค์ประกอบด้านการบรรจุและแต่งตั้ง เป็นการรับบุคคลด้วยวิธีการสอบคัดเลือก โดยเป็นการทำให้มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยพะเยากำหนด ซึ่งผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2) รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การสรรหา, พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

Title Creating a recruitment model for University of Phayao staff in support areas.)
Author Woraprat Sriduangkham, 2024
Advisor Asst. Prof., Sunthorn Krayam, Ph.D.

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the recruitment of University of Phayao employees in support areas. Creating a recruiting model for University of Phayao staff in support areas and evaluation of the recruitment model for University of Phayao staff in support areas. It is a qualitative research study (Qualitative Research) which is the collection of qualitative data Information on the examination of the draft recruitment model for University of Phayao staff in support areas. and examining the appropriateness of the recruitment model for University of Phayao support staff. The population includes 9 experts and information on evaluating the recruitment model for University of Phayao employees in support areas. obtained from personnel management personnel within the University of Phayao, totaling 30 people. From the research results it was found that.

1) Recruitment format for University of Phayao employees in support areas Consists of 4 elements: 1. Manpower planning component It is a process of managing human resources in line with the organization's strategic plan to have sufficient personnel to carry out the mission successfully. 2. Recruitment component It is a process of recruiting talented individuals. Matches the needs of the organization Come to work. 3. Components of the selection examination It is a selection process by means of Written exam or practical exam and interview examination 4. Components of recruitment and appointment It is the recruitment of persons by means of a selection examination. This gives the status of being a university employee according to the criteria set by the University of Phayao. And the results of the examination of the appropriateness of the recruitment model for University of Phayao staff in support of qualified experts were appropriate at a high level.

2) The recruitment model for University of Phayao staff in support areas is feasible for use. at the highest level

Keywords : Recruitment, University of Phayao staff, support staff

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
บริบทของกองการเจ้าหน้าที่ งานบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง.....	6
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร.....	7
ขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	25
แนวคิดและหลักการบริหารตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA).....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ของการวิจัย.....	49
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 ผลการวิจัย.....	56
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis).....	56
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน.....	60
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย พะเยาสายสนับสนุน.....	66
5 บทสรุป.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	70
อภิปรายผลการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	78

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก	82
ภาคผนวก ก ประเด็นการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสร้าง รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน	83
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงาน มหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน	84
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion). เอกสารรับรองโครงการวิจัยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา	86
ประวัติผู้วิจัย	87
.....	90



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหา พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน	60
2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหา พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	60
3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหา พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการรับสมัคร	61
4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหา พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการสอบคัดเลือก	61
5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหา พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	62
6 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย พะเยาสายสนับสนุน	63
7 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย พะเยาสายสนับสนุน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	63
8 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย พะเยาสายสนับสนุน ด้านการรับสมัคร	64
9 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย พะเยาสายสนับสนุน ด้านการสอบคัดเลือก	64
10 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย พะเยาสายสนับสนุน ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	65

สารบัญญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน (1) ..	21
2 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน (2) ..	22
3 แสดงการบริหารคุณภาพ “การหมุนวัฏจักร PDCA”	30
4 แสดงการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ	32
5 แสดงแสดงการประเมินตนเองในขั้นตอนการปฏิบัติ (Doing)	32
6 แสดงวงจรคุณภาพ (PDCA : plan do check act)	34
7 แสดงกระบวนการปฏิบัติงาน PDCA cycle	39
8 แสดงกรอบแนวคิดการ	49
9 แสดงรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน	68



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารกำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management) โดยทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่บริหารทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM) จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร มีความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคล ที่มีความเหมาะสม กับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย หลักการสรรหาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในองค์กรของรัฐหรือองค์กรเอกชนมีหลักการที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1.หลักความเสมอภาค 2. หลักความสามารถ 3. หลักความมั่นคง และ 4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง นัฐกานต์ ทองสุขมาก เดิมทรัพย์ เพชรป้อม จุฑามาส ศรีชมภู และชนพงษ์ อาภรณ์พิศาล (2563) อีกทั้งเป็นขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ ในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งและตรงตามความ ต้องการของหน่วยงานที่เปิดรับสมัคร สมคิด บางโม (2556 อ้างอิงใน นัฐกานต์ ทองสุขมาก เดิมทรัพย์ เพชรป้อม จุฑามาส ศรีชมภู และชนพงษ์ อาภรณ์พิศาล, 2563) ดังนั้น ขั้นตอนและวิธีการสรรหาพนักงานจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจังมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดโดยการเน้นให้ผู้มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครมาสมัครให้มากที่สุด มีปัจจัยสำคัญด้านการเลือกสื่อและช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการ และการแพร่ข่าวสารให้ข้อมูลตามความจำเป็นของตำแหน่ง เครื่องมือการสรรหาเชิงรุก ได้แก่ การรับสมัครงาน การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ (Field Trips) การให้ทุน (Scholarships) การประกาศผ่านสื่อ (Advertising) การเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงาน (Open House) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558)

การสรรหาบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการสรรหาตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 ประกอบกับประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การกำหนดชื่อตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2563 ที่มีการอ้างอิงจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) พ.ศ. 2553

โดยเริ่มจากวิธีการการประกาศรับสมัคร การสอบข้อเขียน ทั้งแบบอัตนัย (Subjective test) ที่มุ่งการบรรยาย พรรณนา และแบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหาและการสัมภาษณ์ (Selection interview) โดยให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์และใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) ซึ่งอาจมีการสอบภาคปฏิบัติในบางตำแหน่งงาน โดยข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 ได้กำหนดประเภทของบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนไว้ 2 ประเภท ได้แก่ 1. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2. ลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน โดยกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยากำหนดขั้นตอนการสรรหาบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ไว้ดังนี้ 1. การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้มีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ 2. การรับสมัคร หมายถึง กระบวนการรับสมัครบุคคลที่มีความสามารถ ตรงกับความต้องการขององค์กรเข้ามาทำงาน 3. การสอบคัดเลือก หมายถึง กระบวนการการสอบคัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียน หรือสอบภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ 4. การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลด้วยวิธีการสอบคัดเลือก โดยเป็นการทำให้มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยพะเยากำหนด

ปัจจุบันการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา ยังใช้การสรรหาและคัดเลือกในขั้นตอน กระบวนการสรรหาพนักงานในรูปแบบเดิม อีกทั้ง การวางแผนอัตรากำลัง การรับสมัคร การสอบคัดเลือก และการบรรจุและแต่งตั้ง ที่ค่อนข้างใช้ระยะเวลาหลายเดือน ซึ่งอาจเป็นเพราะขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนยังคงมีขั้นตอนที่ขาดความกระชับ จึงควรมีการพัฒนา รูปแบบและวิธีการสรรหาโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่โครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ขอบข่ายงาน ภาระงาน และกระบวนการดำเนินงาน ด้วยวงจรคุณภาพ ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบประเมิน (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ที่เป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน เพื่อให้ได้พนักงานใหม่ตรงความต้องการและทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยตามโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 หัวข้อ การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน เพื่อสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน เพื่อประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน รวมถึงนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้นำรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนไปประยุกต์ในการใช้การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน อีกทั้ง สามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนดำเนินงานการบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ในการสรรหา และประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
2. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยนำผลที่ได้จากงานวิจัยสถาบัน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เรื่อง การพัฒนาขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ระยะที่ 1 มาเป็นกรอบสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ ได้แก่ 1) การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อจัดเก็บข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน จำนวน 9 คน ใช้เวลาในการสนทนากลุ่ม 3 ชั่วโมง จำนวน 1 ครั้ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และ 2) การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมที่เข้าร่วมประชุมการสนทนากลุ่มในการตรวจสอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน จำนวน 9 คน ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 30 นาที จำนวน 1 ครั้ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ 3) การประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 30 คน การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน การยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนผู้วิจัยนำผลที่ได้จากงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การพัฒนาขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ระยะที่ 1 มาเป็นกรอบยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ส่วนที่ 1 การตรวจสอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน

1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบโดยใช้กระบวนการ PDCA ในการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน

2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จากคณะ/สถาบัน/วิทยาลัย/วิทยาเขต/โรงเรียน/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ซึ่งในการปฏิบัติงานต้องมีการติดต่อ ประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลร่วมกันกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 30 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสรรหา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือก ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้มีบุคลากรเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ

1.2 การรับสมัคร หมายถึง กระบวนการรับสมัครบุคคลที่มีความสามารถ ตรงกับความต้องการขององค์กรเข้ามาทำงาน

1.3 การสอบคัดเลือก หมายถึง กระบวนการการสอบคัดเลือกด้วยวิธีการสอบข้อเขียนหรือสอบภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์

1.4 การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลด้วยวิธีการสอบคัดเลือก โดยเป็นการทำให้มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยพะเยากำหนด

2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัยพะเยา และมีกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง

3. รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ขอบข่ายงาน ภาระงาน และกระบวนการดำเนินงานด้วยวงจรคุณภาพเดมมิง ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบประเมิน (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ที่เป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ดังนี้

3.1 การวางแผน (Plan) หมายถึง การวางแผนการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง ด้านการรับสมัคร ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ สอบสัมภาษณ์ และด้านการบรรจุและแต่งตั้งตามโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ขอบข่ายงาน ภาระงานขององค์กร

3.2 การปฏิบัติตามแผน (Do) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนในด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการรับสมัคร ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ สอบสัมภาษณ์ และด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

3.3 การตรวจสอบประเมิน (Check) หมายถึง การตรวจสอบประเมินการปฏิบัติตามแผน ทั้งในด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการรับสมัคร ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ สอบสัมภาษณ์ และด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

3.4 การปรับปรุงแก้ไข (Act) หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขโดยนำผลจากการปฏิบัติตามแผน ทั้งในด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการรับสมัคร ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ สอบสัมภาษณ์ และด้านการบรรจุและแต่งตั้ง มาปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารงาน บุคคลที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการ และบุคคลทั่วไป ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพะเยา 2) กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย ภายในมหาวิทยาลัยพะเยา 3) กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย ภายในมหาวิทยาลัยพะเยา

5. ความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบ ขอบข่ายงาน ภาระงานและกระบวนการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลและประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

6. ความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยาต่อรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ขององค์ประกอบ ขอบข่ายงาน ภาระงานและกระบวนการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลและประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้ปฏิบัติงานด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้นำรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนไปประยุกต์ใช้ในการใช้การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

2. กองกรเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยพะเยาได้รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนดำเนินงานการบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ในการสรรหา และประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. บริบทของกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยพะเยา งานบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร
3. ขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
5. แนวคิดและหลักการบริหารตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัย

1. บริบทของกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยพะเยา งานบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง

ในปัจจุบันกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยพะเยา ได้แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 6 งาน ได้แก่ งานธุรการ งานสวัสดิการ งานระบบสารสนเทศบุคลากร งานส่งเสริมและพัฒนา งานเงินเดือนและค่าตอบแทน และงานบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567) โดยงานบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การจ้าง การจัดทำกรอบอัตรากำลัง การเปลี่ยนตำแหน่ง การโอนย้าย และการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย รวมถึงการขอกำหนดตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 งานด้านกรอบอัตรากำลัง ดำเนินการควบคุมกรอบอัตรากำลังของพนักงานมหาวิทยาลัย การขอเพิ่มอัตรากำลัง การจ้างทดแทน การกำหนดเลขประจำตำแหน่ง บันทึกลงและควบคุมเลขประจำตำแหน่ง การจัดทำวาระเกี่ยวกับการขออนุมัติกรอบอัตรา เพื่อพิจารณานำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา

1.2 งานด้านการสรรหาและคัดเลือก ดำเนินการรับสมัครงาน ตรวจสอบใบสมัครและเอกสารการสมัคร บันทึกข้อมูลผู้สมัครเข้าระบบจัดเก็บฐานข้อมูล (Hr.up.ac.th) ในคอมพิวเตอร์ จัดทำประกาศรับสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสอบข้อเขียนหรือสอบภาคปฏิบัติ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสอบสัมภาษณ์ ควบคุมการสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์พนักงานมหาวิทยาลัย รวมถึงการประกาศผลการคัดเลือก และนำผลการคัดเลือกเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา

1.3 งานด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ดำเนินการประสานแจ้งผลการคัดเลือกไปยังผู้ผ่านการคัดเลือก รับรายงานตัว ตรวจสอบเอกสารประกอบการรายงานตัวพนักงานมหาวิทยาลัย ทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ทำคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย ส่งตัวพนักงานใหม่เพื่อตรวจสอบประวัติอาชญากรรม ลงทะเบียนคุมคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย

บันทึกและแจ้งเวียนคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย จัดทำหนังสือส่งตัวและหนังสือตอบรับการส่งตัวพนักงานมหาวิทยาลัย

1.4 งานด้านการโอนย้าย เปลี่ยนตำแหน่ง และการลาออกดำเนินการตรวจสอบข้อมูล การขอโอนย้าย เปลี่ยนตำแหน่ง และการลาออก เพื่อสรุปเสนอพิจารณาตามขั้นตอนที่มหาวิทยาลัย กำหนด สรุปเรื่องนำเสนอประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา จัดทำ คำสั่งโอนย้าย คำสั่งเปลี่ยนตำแหน่ง จัดทำคำสั่งลาออก บันทึกและแจ้งเวียนคำสั่งโอนย้าย คำสั่ง เปลี่ยนตำแหน่ง คำสั่งลาออก ในกรณี การลาออกของพนักงาน ต้องตรวจสอบภาวะ/หนี้สินผูกพัน

1.5 การขอกำหนดตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ดำเนินการตรวจสอบ ข้อมูล ผลงาน เอกสาร และคุณสมบัติของผู้ขอกำหนดตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.) รองศาสตราจารย์ (รศ.) ศาสตราจารย์ (ศ.) สรุปเสนอพิจารณาตาม ขั้นตอนและหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด จัดทำคำสั่งแต่งตั้ง บันทึกและแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้ง

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสำคัญ การวางแผนอัตรากำลังจึงเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร (วรปรัชญ์ ศรีดวงคำ, 2566) ผู้วิจัยได้ ศึกษาและค้นคว้าพบว่ามีการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower Planning) เป็นกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการและตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมี อัตรากำลังคนตามจำนวน คุณสมบัติ และในเวลาที่ต้องการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ขององค์กรที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 อ้างอิงใน ดาวเดือน โลหิตปุระ, 2561) กล่าวถึงการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์ จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ประกอบด้วย

1. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Forecasting Human Resource Needs) เมื่อมีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์องค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับลักษณะและจำนวน พนักงานที่ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวอาจได้รับผลกระทบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงาน ภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแผนหรือโครงสร้าง ทำให้มีความต้องการที่หลากหลาย สาเหตุ ที่องค์กรต้องการมีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงพนักงาน (Personnel Change) ถึงแม้ระดับการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน จะคงที่ก็ตาม ซึ่งพนักงานภายในองค์กรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ ตลอดจนมีการเกษียณหรือ ลาออก องค์กรอาจจ้างบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาจากความรู้ ความชำนาญ และข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้จากการสะสมทักษะ (Skill inventory) นอกจากนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาถึงตำแหน่งที่ว่างด้วยเช่น การออกของพนักงาน และต้องมีการพยากรณ์แผนผังการทดแทน โดยเฉพาะตำแหน่งทางการบริหาร โดยระบุชื่อบุคคลที่มี แนวโน้มว่าจะเข้ามาแทน

1.2 การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Changes) การเปลี่ยนเป้าหมายองค์การและกลยุทธ์จะทำให้เกิดตำแหน่งใหม่และมีการเปลี่ยนตำแหน่งเก่า

1.3 ปริมาณอุปสงค์สำหรับพนักงาน (Demand for Employees) และอุปทานของพนักงาน (Supply for Employees) ปริมาณอุปสงค์ (Demand for Labor) เป็นวิธีการที่องค์การจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนงานที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ และจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในระยะสั้นโดยผ่านกระบวนการงบประมาณ

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นเทคนิคเพื่อใช้เพิ่มความเข้าใจในการพิจารณาว่างานชนิดใดควรจะจ้างบุคคลชนิดใดจึงจะเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานนั้น ดังนั้นในการวิเคราะห์งานจะต้องจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นรายการของกิจกรรมเฉพาะซึ่งต้องกระทำเพื่อให้งานสมบูรณ์

2.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นรายการลักษณะของบุคคลซึ่งควรจ้างสำหรับงานที่เฉพาะ

ซึ่ง Certo and Certo (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550 อ้างอิงใน ดาวเดือน โลหิตปุระ, 2560) ได้กล่าวถึงการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานว่า เป็นข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งระบุถึงความสามารถ (Abilities) ทักษะ (Skills) บุคลิกลักษณะ (Traits) คุณสมบัติ (Attributes) สำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จในงานใดงานหนึ่ง

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์การ โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

1.1 การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การโดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

1.2 การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน นอกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าการสรรหาบุคลากรไม่สามารถค้นหาและดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์การได้ก็จะทำให้องค์การไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองในอนาคตได้ หรือถ้าการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพไม่มี

มาตรฐานที่ชัดเจน ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ก็จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตลอดจนต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าฝึกอบรม ค่าตรวจสอบและควบคุมงาน ค่าเสียโอกาสค่าเสียหายที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผิดพลาด ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานล่าช้า เป็นต้น

2. การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กรเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาสถานที่ตั้งองค์กร การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาเงินทุน หรือการเข้าถึงผู้บริโภคเพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็นก้าวแรกในความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคลากรจะต้องทำการกำหนดนโยบายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถครบถ้วนตามทีงานนั้นต้องการให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรในปริมาณที่พอเหมาะ ตลอดจนทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรประกอบด้วย

2.1 ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน ปกติผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กรจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับจากการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างงานในแต่ละตำแหน่งจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหลายด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมบุคลากร ตลอดจนค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการตัดสินใจโดยยึดถือหลักการที่ว่าการที่องค์กรจะตัดสินใจจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ใด บุคคลนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์กรได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและความพยายามที่องค์กรใส่ลงไป กระบวนการสรรหาการคัดเลือกและการพัฒนาบุคคลนั้น

2.2 แหล่งที่มาของบุคลากร ผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กรเนื่องจากแหล่งที่มาทั้งสองมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันตามที่กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป โดยพิจารณาถึงแหล่งเหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายามเช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

2.3 ความยุติธรรม ผู้มีหน้าที่ในงานด้านบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมงานกับองค์กร แต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย ถ้าองค์กรทำการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์และยุติธรรม ก็จะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการพัฒนา มีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใช้ระบบเส้นสายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ก็จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ไม่มีความสัมพันธ์

ส่วนตัวกับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กรไม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสียโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงานนอกจากความยุติธรรมในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร เช่น กฎหมายและกฎข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรรหาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นเป็นธรรมและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

2.4 การเมืองภายในองค์กร การเมืองภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้สมัครบางคนอาจมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหาร หรือผู้มีอำนาจในการคัดเลือก ซึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกมีความไม่เป็นธรรม วิธีการสรรหาบุคลากรโดยอาศัยคำแนะนำของบุคลากรอาจก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักร การแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ขององค์กรได้

2.5 มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถ และความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดมาตรฐานในการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่ เหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการ

ดังนั้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานอาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ เช่น การศึกษาประสบการณ์ความถนัด อายุ เพศ เป็นต้น โดยเกณฑ์เหล่านี้ จะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับงานตามแต่ละชนิด ตลอดจนเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากบุคคลอื่นที่ขาดคุณสมบัติ นอกจากนี้ผู้ทำการกำหนดมาตรฐาน ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานอย่างเพียงพอ จึงจะสามารถ กำหนดมาตรฐานที่จะคัดเลือกบุคลากรที่้องค์การต้องการได้อย่างถูกต้อง

3. แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อเนื่องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรมจนกระทั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้มีหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องพิจารณาแต่ละปัจจัยอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการสรรหาบุคลากร ซึ่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ จะต้องสามารถค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ ในจำนวนที่พอเหมาะ ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นการเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรนับเป็นเรื่องที่สำคัญแหล่งที่มา ในการสรรหาบุคลากรสามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิด ขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถแสดงความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบของตนตามงานที่ถนัด นอกจากนี้การที่บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งหรือปฏิบัติงานที่ตนต้องการ นอกจากจะสร้างความพอใจในงานแล้ว ยังมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตนอีกด้วย

2. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์การ ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การจะต้องพิจารณาซึ่งในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การเป็นแหล่งที่มาของบุคลากรที่องค์การแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนสมาชิกแต่ละคนล้วนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การจึงไม่ต้องเสียเวลาที่จะค้นหาและจูงใจให้บุคลากรอยู่ร่วมงานกับหน่วยงาน

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การมีดังต่อไปนี้

1. ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทางธุรกิจ ปกติเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมหนึ่งจะมีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเขา เพื่อให้เขาสามารถดำรงอยู่ในระบบได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การย่อมจะได้รับการขัดเกลาให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยเขาได้ยอมรับบรรทัดฐานและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน จนบางครั้งอาจมองข้ามหรือมิได้สำนึกถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2. ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร เนื่องจากความจำกัดของจำนวนสมาชิกภายในองค์การ ส่งผลให้องค์การไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมได้

3. ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์การ เมื่อองค์การมีความต้องการในการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากองค์การมีข้อจำกัดทั้งทางด้านจำนวนและคุณสมบัติของสมาชิก ดังนั้นเมื่อองค์การขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการยากที่จะสรรหาบุคลากรจากภายในมาปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องการได้ทั้งหมด นอกจากนี้ถ้าองค์การมอบภาระงานในปริมาณหรือคุณภาพที่เกินกว่าความพร้อมของแต่ละบุคคล อาจก่อให้เกิดความเครียดหรือความเมื่อยล้า ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์การลดลง

3.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ องค์การจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์การเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การมีดังต่อไปนี้

1. สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากองค์การรับบุคคลที่มีความรู้ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ จากภายนอก ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำให้องค์การมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมภายในองค์การ

2. สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งานเนื่องจากองค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานได้จากภายนอกองค์การ

3. แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติโดยองค์การสามารถทำการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อเข้าร่วมงานกับองค์กรได้ในปริมาณที่มากกว่าการสรรหาจากภายในองค์กร

ข้อเสียของการสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร เนื่องจากผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษา วางแผน และพยายามเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การโฆษณา การประกาศรับสมัคร ซึ่งต้องเสียทั้งค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน

2. มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งบริหารเนื่องจากบุคคลทุกคนต่างก็ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ดังนั้น ถ้าองค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหาร โดยไม่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือพิจารณาความดีความชอบตามความเหมาะสม ก็อาจจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

3. ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมขององค์กรอาจมีความขัดแย้งทางความคิด บุคลิกภาพ ทัศนคติ หรือมีปัญหาในการประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น แหล่งที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรองค์กรสามารถที่จะทำการสรรหาบุคลากรจากทั้งสองแหล่งโดยพิจารณาตามความเหมาะสมของตำแหน่งงานและสถานการณ์เป็นหลัก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรจะต้องพยายามทำความเข้าใจในข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากแต่ละแหล่งเพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4. วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเป็นวิธีการที่หลายองค์กรนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทัศนคติและประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงานเพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่องค์กรได้ แต่เนื่องจากแหล่งที่มาของบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ตลอดจนงานแต่ละชนิดจะมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลถึงวิธีการในการสรรหาบุคลากรดังนั้น การดำเนินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะต้องอาศัยทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การสรรหาสามารถดึงดูดกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการให้มีความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานได้อย่างตรงกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรสามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

1) คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน การสรรหาบุคลากรโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรมีความต้องการบุคลากรใหม่ในปริมาณที่ไม่มาก และไม่มีภาวะประสงค์ที่จะประกาศรับสมัครโดยตรงต่อสาธารณะ การสรรหาบุคลากรจะอาศัยคำแนะนำจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร เนื่องจากผู้แนะนำจะมีความคุ้นเคยและมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้ถูกแนะนำ นอกจากนี้ การที่บุคคลตัดสินใจให้คำแนะนำแก่ผู้ใดย่อมต้องมีความมั่นใจในความเหมาะสมของผู้ถูกแนะนำอยู่ในระดับหนึ่ง แต่วิธีการนี้มีข้อเสียอยู่ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาการใช้เส้นสายและการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นภายในองค์กร

2) บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร วิธีการนี้องค์กรสามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่เคยร่วมงานกับองค์กรในอดีต แต่ออกจากงานไปด้วยเหตุผลบางประการ ที่มีใช้ความผิดหรือความขัดแย้ง เช่น บุคลากรอาจลาออกจากงานเพื่อทำการศึกษาต่อเลี้ยงดูบุตรหรือย้ายที่อยู่อาศัยชั่วคราว เป็นต้น ให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรอีกครั้งวิธีการนี้องค์กรจะมีข้อมูลของบุคคลดังกล่าวอยู่พอสมควร โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานคุณสมบัติส่วนตัว และการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นภายใต้วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่หรือไม่

3) บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร หรือที่เรียกว่า “Walkin” วิธีการนี้องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านมาซึ่งทำให้องค์กรสามารถติดต่อและเชิญชวนมารับการคัดเลือกได้ไม่ยากนัก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้จักและสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรในระดับหนึ่ง

4) ประกาศรับสมัคร วิธีการนี้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรโดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือปิดประกาศตามที่สาธารณะ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากองค์กรการตัดสินใจเลือกชนิดของสื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเขียนแผ่นป้ายโฆษณาหน้าโรงงานกับการลงโฆษณาบนหน้าหนังสือพิมพ์ธุรกิจ แม้แต่สื่อชนิดเดียวกันก็เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในสื่อแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการตลอดจนมีข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและผลลัพธ์ที่จะให้เพื่อให้การดำเนินงานคุ้มกับค่าของเงินที่ลงทุนได้

5) สถาบันการศึกษา องค์กรสามารถทำการสรรหาบุคลากรใหม่จากโรงเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ เนื่องจากปกติสถาบันการศึกษาเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่กระแสแรงงานและรับใช้สังคม นอกจากนี้บุคคลกลุ่มนี้ยังมีความรู้และทักษะในงานตามที่องค์กรต้องการ องค์กรอาจทำการติดต่อโดยตรงกับแต่ละสถานศึกษาโดยตั้งโต๊ะรับสมัครในช่วงเวลาใกล้สำเร็จการศึกษา เพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมหรือใช้วิธีการอื่นในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่กำลังศึกษามีความสนใจในองค์กรและต้องการที่จะเข้าร่วมงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เช่น การให้ทุนการศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษาการจัดสัมมนา หรือการรณรงค์เพื่อสังคม เป็นต้น

6) สมาคมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพเป็นที่รวมตัวกันของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน เช่น แพทย์วิศวกร สถาปนิก นักบัญชีครูนักบิน เป็นต้น สมาคมวิชาชีพเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บุคคลที่ทำงานในสาขาอาชีพเดียวกันมาพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และปกป้องสิทธิของตน สมาคมวิชาชีพจะมีข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งในด้านการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์และความชำนาญพิเศษ ในกรณีที่องค์กรมีความต้องการบุคลากรในแต่ละสาขาอาชีพ องค์กรสามารถติดต่อขอความร่วมมือกับสมาคมนั้นโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในแต่ละวิชาชีพโดยไม่ต้องเสียเวลามากนัก

7) องค์กรด้านแรงงาน องค์กรด้านแรงงานเป็นหน่วยงานที่รวบรวมบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันในการจ้างงานและการปฏิบัติงาน เช่น สหภาพแรงงาน สมาพันธ์แรงงาน สมาคมแรงงาน เป็นต้น องค์กรทางด้านแรงงานอาจเป็นองค์กรเฉพาะของแรงงานในสาขาใดสาขาหนึ่งหรือองค์กรแรงงานที่มีได้จำกัดคุณสมบัติของสมาชิกมากนัก องค์กรทางด้านแรงงานจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก เช่น ประวัติส่วนตัว ประสบการณ์ความถนัด และสภาวะการจ้างงาน ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความต้องการแรงงานอาจจะขอความร่วมมือจากองค์กรทางด้านแรงงานในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง

8) สำนักงานจัดหางาน ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานที่ทำหน้าที่ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อทำหน้าที่ให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคลและจัดหาแรงงานให้แก่องค์กรต่าง ๆ โดยที่หน่วยงานเหล่านี้จะมีวิธีการปฏิบัติและการคิดค่าบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการและข้อมูลของสำนักงานจัดหางานแต่ละแห่งเป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

9) การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น ปัจจุบันการขาดแคลนแรงงานในบางสาขาอาชีพ หรือตำแหน่ง เช่น แรงงานมีฝีมือ วิศวกร นักการเงิน นักสารสนเทศ นักบริหารอาจารย์มหาวิทยาลัย จะส่งผลให้หลายหน่วยงานใช้วิธีสรรหาบุคลากรโดยการดึงตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์มาจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาร่วมงานหรือที่เรียกว่า “การซื้อตัว” เนื่องจากวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ได้ผลรวดเร็วในทางปฏิบัติแต่วิธีการนี้ส่งผลเสียแก่ตลาดแรงงานบุคลากรและองค์กรในหลายด้าน เช่น ก่อให้เกิดการแข่งขันแรงงานอย่างรุนแรงในบางอุตสาหกรรม ส่งผลให้ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นเกินความจำเป็น นอกจากนี้อาจทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการปฏิบัติงานที่แท้จริง เนื่องจากการเปลี่ยนงานที่บ่อยครั้งจนเกินไป หรือที่เรียกว่า “การกระโดดงาน”(Job Hopper)” ส่งผลให้บุคลากรมิได้เรียนรู้งานอย่างเต็มที่ เป็นต้น

10) การจ้างงานชั่วคราว งานบางประเภทหรือบางตำแหน่ง องค์กรอาจทำการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวจนกระทั่งงานสำเร็จ หรือทำการต่อสัญญาตามข้อกำหนดของระยะเวลาที่ตกลงกัน เนื่องจากวิธีการนี้จะทำให้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาการคัดเลือกค่าจ้างแรงงาน และค่าสวัสดิการในอัตราที่ใช้ไปสำหรับการจ้างงานปกติ

11) วิธีการอื่น ๆ นอกจากวิธีการสรรหาที่กล่าวมาแล้ว ปัจจุบันองค์กรอาจทำการสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งต่าง ๆ นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติในอดีต เช่น แรงงานจากต่างประเทศการจ้างบริษัทรับเหมา การรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งองค์กรสามารถนำแรงงานในบางระดับมาใช้งานได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการธำรงรักษาพัฒนาและสวัสดิการของบุคลากรในระยะยาวจากวิธีการดังกล่าวจะพบว่า เนื่องจากปัจจุบันองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรได้จากหลายแหล่ง ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องทำการศึกษาและติดตามข้อมูล พิจารณาสถานการณ์ด้านแรงงาน ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร ข้อกำหนดขององค์กร ค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนข้อดีและข้อเสียของการจ้างงานแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรตามต้องการได้อย่างเหมาะสม

5. กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

ในแต่ละองค์การจะมีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไปตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และความพร้อมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก นอกจากนี้งานในหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักบัญชีเลขานุการ พนักงานเดินหนังสือคนงาน โรงงานอุตสาหกรรม ก็จะมีขั้นตอน รายละเอียด และวิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1) การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและการคัดเลือกเช่น คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์การต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญในการสมัครงาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการคัดเลือก เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร เพื่อให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะทำให้ผู้สมัครสามารถเตรียมตัวสำหรับการคัดเลือกได้ถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นระหว่างการคัดเลือก

2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อมิให้องค์การ ผู้ทำการคัดเลือก และผู้สมัครต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึก เนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูงทั้งกับองค์การและผู้สมัครโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์การโดยที่การสัมภาษณ์ขั้นต้นจะใช้ระยะเวลาไม่มากนัก และมักที่จะกระทำโดยหน่วยงานด้านบุคลากร หรือบุคคลที่พอมีความรู้ในงานที่องค์การต้องการ

3) การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์การต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

4) การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หลายองค์การโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบที่ได้รับการวางแผนอย่างดีมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง แต่ในความเป็นจริงนับเป็นการยาก สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะกำหนดข้อสอบที่สามารถวัดผลและประเมินพฤติกรรมบุคคลได้อย่างถูกต้องทั้งหมด ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรสมควรนำผลการทดสอบมาใช้ประกอบการพิจารณาการคัดเลือกบุคลากรร่วมกับข้อมูลอื่นที่มี เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานได้ตามที่องค์การต้องการ ดังนั้นการสอบสัมภาษณ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากเป็นงานที่ละเอียดอ่อน ต้องอาศัยความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะตัวของผู้ทำการสัมภาษณ์ในการผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ การจับประเด็น การวิเคราะห์และการตัดสินใจเพื่อให้การสัมภาษณ์บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

5) การสอบประวัติเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์การจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่ครอบครัวการศึกษาการทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้เช่นสถาบันการศึกษา ที่ทำงานปัจจุบันและที่ทำงานเก่า กรมตำรวจหรือหน่วยงานราชการอื่นเพื่อให้แน่ใจว่า

ผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์การต้องการและไม่มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การ ในภายหลังการให้ความสำคัญและความละเอียดรอบคอบกับขั้นตอนนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน โดยงานที่ต้องการความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์จะให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นอย่างมาก เช่น นักบัญชีพนักงานธนาคาร หรือข้าราชการ เป็นต้น

6) การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยการตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์และการตรวจประวัติแล้วเนื่องจาก ขั้นตอนนี้จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงสมควรนำมาใช้ในขั้นตอนท้ายของการคัดเลือก เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยที่เหตุผลสำคัญในการตรวจสอบสุขภาพมีดังต่อไปนี้

6.1) เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก เนื่องจากงานบางประเภทต้องการบุคคลที่มีสภาพร่างกายแข็งแรง มีความปกติหรือมีคุณสมบัติพิเศษทางกายภาพ

6.2) เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์การ เนื่องจากบุคคลอาจจะมีโรคประจำตัวหรือสุขภาพที่ไม่แข็งแรงก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การ ถ้าองค์การรับบุคคลดังกล่าวเข้าร่วมงานโดยมิได้ทำการตรวจสอบสุขภาพอย่างละเอียด อาจทำให้องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลโดยไม่จำเป็น หรือถ้าบุคคลมีสภาพร่างกายที่ไม่เหมาะสมกับงานบางประเภทที่อาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุและความสูญเสียขึ้นแก่องค์การ

6.3) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์การ เนื่องจากโรคติดต่อสามารถที่จะแพร่ระบาดได้ในที่สาธารณะ ดังนั้นเมื่อรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อเข้าร่วมงานกับองค์การ ก็อาจทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมได้รับเชื้อไปด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในด้านค่าใช้จ่ายขวัญและกำลังใจของบุคลากรและผลิตภาพโดยรวม

7) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับองค์การหรือไม่ โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยอาจให้ความสำคัญกับบางปัจจัยในการคัดเลือก เช่น บุคลิกภาพการศึกษาและการฝึกอบรม สติปัญญา ทักษะทางกายภาพ ความถนัด ประสบการณ์หรือคุณสมบัติอื่นตามแต่ลักษณะงาน ซึ่งโดยปกติการคัดเลือกขั้นสุดท้ายมักจะทำให้อำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้างานโดยตรง เนื่องจากหัวหน้างานจะเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรที่เขาบริหารงานอยู่

8) การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคลากรเข้าทำงาน องค์การจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน(Probation Period) เพื่อทำการตรวจสอบแลประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์การเพียงใดในช่วงเวลาทดลองงาน องค์การจะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ว่าบุคลากรที่รับเข้ามามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่บุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติม โยกย้ายหรือให้ออกจากงานหรือไม่โดยระยะเวลาในการทำลองงานของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมซึ่งจะอยู่ในช่วงระหว่าง 1-6 เดือน

ปกติการคัดเลือกบุคลากรไม่จำเป็นที่จะต้องทำตามกิจกรรมทุกขั้นตอนในกระบวนการ ผู้มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการพิจารณา และตัดสินใจเลือกใช้วิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสมในการคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และตรงกับความต้องการของแต่ละงานให้มากที่สุด

นัฐกานต์ ทองสุขมาก เต็มทรัพย์ เพชรป้อม จุฑามาส ศรีชมภู และชนพงษ์ อภรณ์พิศาล, 2563 ได้ให้ความหมายว่าการสรรหาบุคคลหมายถึงกระบวนการในการค้นหาบุคคล ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

นัฐกานต์ ทองสุขมาก เต็มทรัพย์ เพชรป้อม จุฑามาส ศรีชมภู และชนพงษ์ อภรณ์พิศาล, 2563 ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสรรหาบุคลากรไว้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจของเอกชนมีลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความสามารถ 3) หลักความมั่นคง และ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง

ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562) ได้ให้ความหมายว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเลือกคนเข้าทำงาน โดยเลือกจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด หรือผู้ที่คาดว่าจะทำให้งานขององค์การบรรลุตามเป้าหมาย โดยบุคคลดังกล่าวจะต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เครื่องมือที่ประกอบในการตัดสินใจเลือกบุคคล

ฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มี ความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งและตรงตามความต้องการของหน่วยงานที่เปิดรับสมัคร

สมคิด บางโม (2556 อ้างอิงใน นัฐกานต์ ทองสุขมาก เต็มทรัพย์ เพชรป้อม จุฑามาส ศรีชมภู และชนพงษ์ อภรณ์พิศาล, 2563) ได้ให้ความหมาย การสรรหา เริ่มจากการปิดประกาศชักชวนให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการโฆษณาจูงใจโดยวิธีการ ต่าง ๆ

สุภาพร พิศาลบุตร (2546) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ ดังนี้ว่าตามกระบวนการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น จะเกี่ยวเนื่องกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการคัดเลือก บุคลากรเข้าปฏิบัติงานนี้จะรวมประเด็นหลัก คือ การสรรหาและการคัดเลือก โดยกระบวนการทั้งสองเกี่ยวเนื่องกัน กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) การสรรหา และ 4) การกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้น

Noe, R.A, et al. (2015) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง แนวปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการสรรหาและดึงดูดคนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงาน ในองค์การ จึงสรุปการสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง กระบวนการแสวงหาจูงใจบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงสมรรถนะที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กร

Mondy, R.W. (2008) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การตัดสินใจเลือก การตรวจสอบสุขภาพ และการตกลงว่าจ้าง

Noe, R.A, et al. (2015) ได้ให้ความหมายว่า การคัดเลือก คือกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจ จะรับหรือไม่รับบุคคลเข้าทำงานในองค์กร มาตรฐานของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ความเชื่อถือได้ ความเที่ยงตรง ความสามารถ ประโยชน์ และถูกต้องตามกฎหมาย

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่า องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เหมาะสมกับ ตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการมากที่สุด โดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือเพียง ผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการกำหนด เพื่อที่บุคคลจะได้สามารถปฏิบัติงาน ในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน พัฒนาการของ องค์กรในอนาคต การสรรหาก็คัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะต้องทำการศึกษาและวางแผนทาง ปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน แหล่งที่มาของบุคลากร ความยุติธรรมมาตรฐานในการคัดเลือก และการเมืองภายในองค์กรเป็น สำคัญซึ่งโดยปกติองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแหล่งที่มา ของบุคลากรทั้งสองแหล่งนี้จะมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้อง มีความเข้าใจในคุณลักษณะข้อดี-ข้อเสียของแหล่งที่มาแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ ประกอบการได้สรรหาบุคลากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่หัวใจสำคัญ ของการสรรหาบุคลากรคือการเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ ข้อจำกัดของเวลาและค่าใช้จ่ายโดยกระบวนการสรรหาบุคลากรจะสิ้นสุดลงเมื่อกลุ่มบุคคลที่เหมาะสม กับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งมักจะเป็นช่วงเวลาเดียวกับการ เริ่มต้นของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรนอกจากนั้นการคัดเลือกบุคลากรจะมีหลายขั้นตอน ตั้งแต่ การเริ่มต้นการรับสมัครการสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การตรวจสุขภาพ จนกระทั่งถึงการตัดสินใจรับบุคลากรเข้าร่วมงาน แต่ปกติในการ คัดเลือกบุคลากร เราไม่จำเป็นต้องดำเนินการครบทุกขั้นตอน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากร จะต้องตัดสินใจเลือกขั้นตอนต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ตลอดจน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ต้องเสียไป

3. ขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

สรรหาคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ตามขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือก บุคลากรสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างมหาวิทยาลัย การกำหนดตำแหน่งบุคลากร มหาวิทยาลัย กรอบอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างมหาวิทยาลัย อัตรารายเดือน คุณสมบัติ ที่บรรจุและแต่งตั้งหรือคุณสมบัติที่อนุมัติจ้าง ตามสายงานของตำแหน่งบุคลากร การจัดระบบงาน การสอบคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การอนุมัติจ้าง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และหลักเกณฑ์ วิธีการที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนและ รายละเอียด การปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การขออนุมัติกรอบอัตรากำลัง

การขออนุมัติกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุน มี 2 ประเภท ดังนี้

1. ขออนุมัติกรอบอัตราใหม่

2. ขออนุมัติกรอบอัตราทดแทน

กระบวนการการขออนุมัติกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุน กรณี กรอบอัตรากำลังเพิ่มเติม หรือกรอบใหม่ เริ่มต้นจากส่วนงาน/หน่วยงาน เสนอบันทึกรายการขออนุมัติกรอบอัตรากำลังมายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อตรวจสอบเสนอต่อรองอธิการบดีที่รับผิดชอบ สั่งการนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา (ก.บ.ม.) เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ โดยกองการเจ้าหน้าที่แจ้งผลไปยังต้นสังกัด เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการขออนุมัติกรอบอัตราใหม่ รวมระยะเวลาใช้เวลาประมาณ 1 เดือน

ส่วนกระบวนการการขออนุมัติกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุน กรณี ทดแทนอัตราที่ว่างลง เริ่มจากส่วนงาน/หน่วยงาน เสนอบันทึกรายการขออนุมัติกรอบอัตรามายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อตรวจสอบเสนอต่อรองอธิการบดีที่รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุมัติ โดยกองการเจ้าหน้าที่แจ้งผลไปยังต้นสังกัด เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการขออนุมัติกรอบอัตรากำลัง กรณี ทดแทนอัตราที่ว่างลง รวมระยะเวลาใช้เวลาประมาณ 3 วัน

ขั้นตอนที่ 2 การรับสมัคร

การรับสมัครบุคคลเพื่อคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ปัจจุบันใช้วิธีการประกาศรับสมัคร โดยประกาศในเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ www.personnel.up.ac.th ไม่น้อยกว่า 15 วัน

กระบวนการการขออนุมัติประกาศรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เริ่มต้นจากส่วนงาน/หน่วยงาน เสนอบันทึกรายการขออนุมัติประกาศรับสมัครมายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อตรวจสอบเสนอต่อรองอธิการบดีที่รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ โดยกองการเจ้าหน้าที่ จัดทำประกาศรับสมัคร โดยประกาศในเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ www.personnel.up.ac.th ไม่น้อยกว่า 15 วัน เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการประกาศรับสมัคร รวมระยะเวลาใช้เวลาประมาณ 3 วัน

ผู้สมัครสามารถสมัครงานตามประกาศรับสมัครในเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ www.personnel.up.ac.th ไม่น้อยกว่า 15 วัน โดยสมัครในระบบสมัครงาน อีโพลด์ไฟล์ใบสมัครงานและเอกสารหลักฐานให้ครบถ้วนและถูกต้อง และ Download แบบฟอร์มการชำระเงิน เพื่อชำระค่าธรรมเนียมการสมัคร พร้อมทั้งจัดส่งใบสมัครและเอกสารประกอบการสมัครมายังกองการเจ้าหน้าที่ ภายในเวลาที่กำหนด จึงเป็นการสมัครงานที่สมบูรณ์ และกองการเจ้าหน้าที่ จัดส่งข้อมูลผู้สมัครไปยังต้นสังกัดเพื่อพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติและขออนุมัติสอบคัดเลือก ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสอบคัดเลือก

กระบวนการนี้ เริ่มต้นจากส่วนงาน/หน่วยงาน เสนอบันทึกรายการขออนุมัติจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกมายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อตรวจสอบเสนอต่อรองอธิการบดีที่รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ โดยกองการเจ้าหน้าที่ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก และกองการเจ้าหน้าที่เวียนแจ้งไปยังต้นสังกัด เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก รวมระยะเวลาใช้เวลาประมาณ 3 วัน

ในส่วนกระบวนการคัดเลือกบุคคลเพื่อคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ปัจจุบันใช้วิธีการคัดเลือก 2 ประเภท ดังนี้

1) สอบข้อเขียน หรือภาคปฏิบัติ

2) สอบสัมภาษณ์

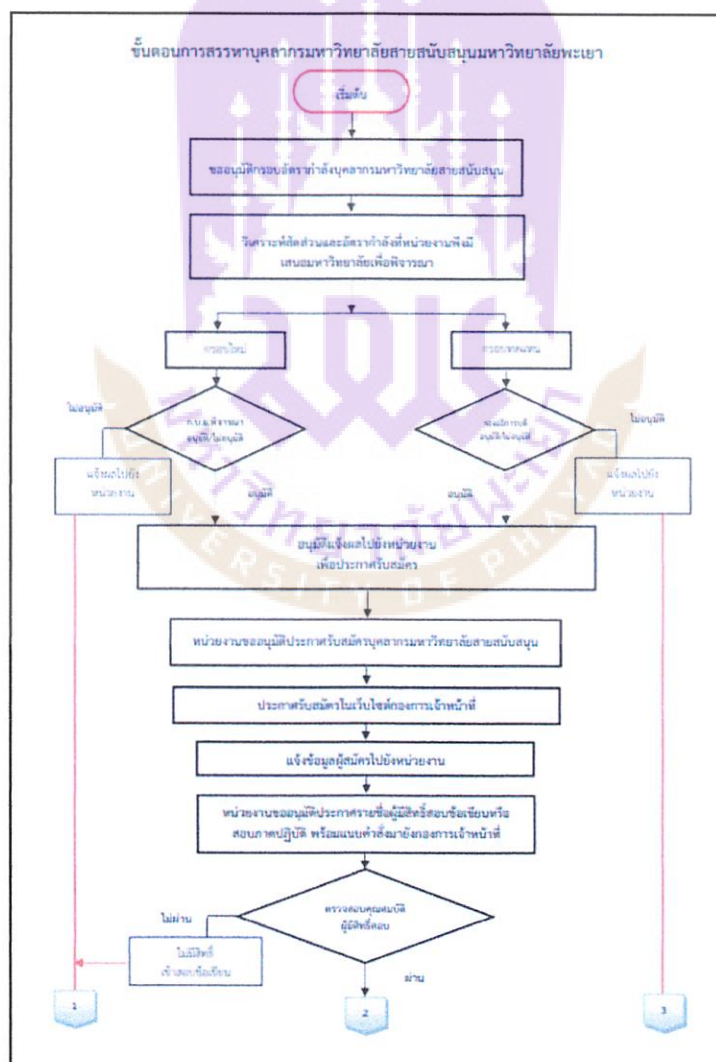
การสอบข้อเขียน หรือภาคปฏิบัติ กระบวนการนี้ เริ่มต้นจากส่วนงาน/หน่วยงาน เสนอบันทึกขออนุมัติจัดสอบข้อเขียน/ภาคปฏิบัติ มายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อตรวจสอบเสนอต่อรองอธิการบดีที่รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ โดยกองการเจ้าหน้าที่ จัดทำประกาศผู้มีสิทธิ์สอบข้อเขียน ในเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 สัปดาห์ [www. Personnel. up.ac.th](http://www.Personnel.up.ac.th) โดยส่วนงาน/หน่วยงาน ดำเนินการสอบข้อเขียน/ปฏิบัติ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และรายงานผลมายังกองการเจ้าหน้าที่ เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการสอบข้อเขียน หรือภาคปฏิบัติ รวมระยะเวลาใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์

ในส่วนของการสอบสัมภาษณ์ กระบวนการนี้ เริ่มต้นจากส่วนงาน/หน่วยงาน เสนอบันทึกรายงานผลการสอบข้อเขียนและขออนุมัติจัดสอบสัมภาษณ์ มายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อตรวจสอบเสนอต่อรองอธิการบดีที่รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ โดยกองการเจ้าหน้าที่ จัดทำประกาศผู้มีสิทธิ์สอบสัมภาษณ์ ในเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 สัปดาห์ www. Personnel. up.ac.th โดยกองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการจัดสอบสัมภาษณ์ และรายงานผลการสอบคัดเลือกต่อมหาวิทยาลัย และประกาศผลการคัดเลือกในเว็บไซต์ กองการเจ้าหน้าที่ เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการสอบสัมภาษณ์ รวมระยะเวลาใช้เวลาประมาณ 15 วัน

วิธีการคัดเลือกดังกล่าวมีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. ขออนุมัติกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุน (พนักงานและลูกจ้างมหาวิทยาลัย)
 2. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา (ก.บ.ม.) มีมติอนุมัติกรอบอัตราและแจ้งผลไปยังส่วนงานเพื่อขออนุมัติประกาศรับสมัคร
 3. ประกาศรับสมัครบุคลากรสายสนับสนุน
 4. แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน
 5. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบข้อเขียน/ปฏิบัติคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน
 6. สอบข้อเขียน
 7. ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบข้อเขียน/ปฏิบัติ และมีสิทธิ์เข้าสอบสัมภาษณ์
 8. สอบสัมภาษณ์
 9. รายงานผลการคัดเลือกเสนอต่อมหาวิทยาลัย
 10. ประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน
 11. นำเสนอผลการคัดเลือกพนักงานสายสนับสนุนต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา (ก.บ.ม.)
 12. รายงานตัวการคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน ในระบบ Smart Hr
 13. บรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ส่งตัวตรวจประวัติอาชญากรรมพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
 14. อนุมัติจ้างลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ทำสัญญาจ้างลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ทำสัญญาค้ำประกันลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน
- ขั้นตอนที่ 4 การบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุและแต่งตั้ง กระบวนการนี้ เริ่มต้นจากกองการเจ้าหน้าที่ นำผลการคัดเลือกเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา (ก.บ.ม.) เพื่อให้ความเห็นชอบผลการคัดเลือกและบรรจุและแต่งตั้ง ผู้ผ่านการคัดเลือก เมื่อที่ประชุม ก.บ.ม. มีมติเห็นชอบ กองการเจ้าหน้าที่จะดำเนินการประสานแจ้งผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารายงานตัว ณ กองการเจ้าหน้าที่ เพื่อบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พร้อมเอกสารประกอบการรายงานตัวตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เมื่อผู้ผ่านการคัดเลือกเข้ารายงานตัว และกองการเจ้าหน้าที่รับรายตัวเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กองการเจ้าหน้าที่จะดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสาร และจัดทำคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน เสนอต่อรองอธิการบดีที่รับผิดชอบลงนามในคำสั่งดังกล่าวบันทึกข้อมูลผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในระบบ SMART – HR และเวียนแจ้งสำเนาคำสั่งไปยังงานที่เกี่ยวข้องเป็นอันสิ้นสุดกระบวนการการบรรจุและแต่งตั้ง รวมระยะเวลาใช้เวลาประมาณ 3-5 วัน



ภาพที่ 1 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน (1)

7. ขั้นตอนการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างมหาวิทยาลัย

ในส่วนของคุณสมบัติของผู้สมัครให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 ข้อ 13 กำหนดว่า บุคลากรมหาวิทยาลัย ต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- (3) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง กรรมการบริหารพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
- (4) ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว หรือเป็นบุคคลล้มละลาย
- (5) ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
- (6) ไม่เป็นคนไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ หรือสติฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ หรือมีกายหรือจิตใจไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้
- (7) ไม่เป็นโรคติดต่อเรื้อรัง
- (8) ไม่เป็นผู้อยู่ระหว่างถูกพักงาน พักราชการ หรือสั่งให้หยุดงานเป็นการชั่วคราวในลักษณะเดียวกับพักงาน หรือพักราชการ
- (9) ไม่เคยเป็นผู้กระทำการทุจริตในการสอบเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐและเอกชน
- (10) ไม่เป็นผู้เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- (11) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษ ไล่ออก ปลดออก ให้ออกจากราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่น เพราะกระทำผิดวินัยตามข้อบังคับนี้หรือกฎหมายอื่น
- (12) ไม่เป็นผู้ที่เคยถูกเลิกจ้างเพราะบกพร่องในหน้าที่จากรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานในกำกับของรัฐ หรือนิติบุคคล

ในกรณีที่มีเหตุจำเป็นเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยคณะกรรมการอาจพิจารณาเห็นชอบให้บรรจุและแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยหรืออนุมติจ้างลูกจ้างมหาวิทยาลัยที่ขาดคุณสมบัติได้

อีกทั้งผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดอย่างเคร่งครัด ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การกำหนดชื่อตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. ๒๕๖๓ บุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจะต้องอยู่ในตำแหน่งตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่
 - 1.1) กลุ่มบริหารจัดการ
 - 1.1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
 - 1.1.2 ผู้อำนวยการกอง/ชื่ออื่นที่มีฐานะเทียบเท่า
 - 1.2) กลุ่มตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ
 - 1.2.1 นายแพทย์
 - 1.2.2 เกษีขกร
 - 1.2.3 พยาบาล

- 1.2.4 ทันตแพทย์
 - 1.2.5 นักกายภาพบำบัด
 - 1.2.6 นักเทคนิคการแพทย์
 - 1.2.7 นักรังสีการแพทย์
 - 1.2.8 นักวิชาการคอมพิวเตอร์
 - 1.2.9 วิศวกรโยธา
 - 1.2.10 วิศวกรไฟฟ้า
 - 1.2.11 สถาปนิก
 - 1.2.12 สัตวแพทย์
- 1.3) กลุ่มตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่
- 1.3.1 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
 - 1.3.2 เจ้าหน้าที่วิจัย
 - 1.3.3 นักจิตวิทยา
 - 1.3.4 นักตรวจสอบภายใน
 - 1.3.5 นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ
 - 1.3.6 นักประชาสัมพันธ์
 - 1.3.7 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
 - 1.3.8 นักวิจัย
 - 1.3.9 นักวิชาการเกษตร
 - 1.3.10 นักวิชาการเงินและบัญชี
 - 1.3.11 นักวิชาการช่างศิลป์
 - 1.3.12 นักวิชาการพัสดุ
 - 1.3.13 นักวิชาการศึกษา
 - 1.3.14 นักวิชาการสัตวบาล
 - 1.3.15 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา
 - 1.3.16 นักวิทยาศาสตร์
 - 1.3.17 นักวิเทศสัมพันธ์
 - 1.3.18 นักเอกสารสนเทศ
 - 1.3.19 นิติกร
 - 1.3.20 บรรณารักษ์
 - 1.3.21 บุคลากร
 - 1.3.22 วิศวกร
- 2.4) กลุ่มตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่
- 2.4.1 ช่างเทคนิคกรรม
 - 2.4.2 ช่างเทคนิค
 - 2.4.3 ผู้ปฏิบัติงานการเกษตร

- 2.4.4 ผู้ปฏิบัติงานทันตกรรม
- 2.4.5 ผู้ปฏิบัติงานบริหาร
- 2.4.6 ผู้ปฏิบัติงานพยาบาล
- 2.4.7 ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์
- 2.4.8 ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์การแพทย์
- 2.4.9 ผู้ปฏิบัติงานสัตวบาล
- 2.4.10 ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด

โดยสรุปในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ดังนี้

การดำเนินการ
1. ขออนุมัติกรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุน (พนักงานและลูกจ้างมหาวิทยาลัย)
2. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา (ก.บ.ม.) มีมติอนุมัติกรอบอัตรา
3. ประกาศรับสมัครบุคลากรสายสนับสนุน
4. แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน
5. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบข้อเขียน/ปฏิบัติคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน
6. สอบข้อเขียน
7. ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการสอบข้อเขียน/ปฏิบัติ และมีสิทธิ์เข้าสอบสัมภาษณ์
8. สอบสัมภาษณ์
9. รายงานผลการคัดเลือกเสนอต่อมหาวิทยาลัย
10. ประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน
11. นำเสนอผลการผลการคัดเลือกเสนอต่อที่ประชุม ก.บ.ม.
12. รายงานตัวการคัดเลือกบุคลากรสายสนับสนุน ในระบบ Smart Hr
13. บรรจุและแต่งตั้งพนักงาน/อนุมัติจ้างลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

4.1 ความหมายของรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ คำว่า “รูปแบบ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Model” มีคำที่ใช้อย่างหลากหลายในภาษาไทย หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น ๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554) โดยรูปแบบอาจมีลักษณะเป็นแบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา โมเดล เป็นต้น มีนักวิชาการให้ความหมายคำว่า รูปแบบไว้ดังนี้

บาร์โต และฮาร์ดแมน (Bardo & Hartman, 1982 อ้างถึงในประสิทธิ์ ฉิมบุญมา, 2564) อธิบายว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อการใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณลักษณะนั้น ๆ หรือเป็นชุดของแนวคิดที่ได้รวบรวมไว้

ในลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน กลยุทธ์พื้นฐาน เงื่อนไขและข้อจำกัดในการนำรูปแบบไปใช้

คีฟส์ (Keeves, 1998) อธิบายว่า รูปแบบ คือ การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

บุญชม ศรีสะอาด (2543) อธิบายว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตัวแปรต่าง ๆ ที่แสดงขั้นตอนการทำงาน (Flow chart) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ปรากฏในธรรมชาติหรือระบบต่าง ๆ ที่อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

พิรดา มาลาม (2560) อธิบายว่า รูปแบบคือสิ่งที่เป็นโครงสร้างทางความคิดโปรแกรม แบบจำลองหรือตัวแบบจำลองสภาพความเป็นจริงที่มีองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ โดยพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิด ปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้ตามองค์ประกอบที่ศึกษาจากรูปแบบนั้น ๆ

4.2 ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1988 อ้างถึงในประสิทธิ์ ฉิมบุญมา, 2564) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบคล้าย (Analogue Model) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพมักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ รูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2) รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Model) คือ รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)

4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) คือ รูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

4.3 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบหรือการสร้างรูปแบบ มีหลักการเพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ (Keeves, 1988 อ้างถึงในประสิทธิ์ ฉิมบุญมา, 2564) ได้แก่

1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิใช่ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

วิลเลอร์ (Willer, 1986) ได้อธิบายว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ
- 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2543) ได้อธิบายว่า กระบวนการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบนั้น แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ โดยจะมีการสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพการณ์ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ

2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้สร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นต้น จำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ามีรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวคิด รูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา หรือผ่านการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน จึงจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองโดยนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งในบางครั้งใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

4.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ มีข้อกำหนด 4 ประการ ดังนี้

1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องแบบหลวม ๆ (Associative Relationship)

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

4.5 การทดสอบรูปแบบ

การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเป็นการประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation โดยนำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ (สุวิมล ว่องวานิช, 2549 อ้างถึงในประสิทธิ์ ฉิมบุญมา, 2564) ดังนี้

1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2) มาตรฐานความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

โดยสรุปสาระสำคัญรูปแบบที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลและขยายผลการทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้พัฒนาจะต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ในการสร้างรูปแบบ แล้วนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลสรุปในการอธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการพัฒนารูปแบบนั้น มีการตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง และประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง (ประสิทธิ์ ฉิมบุญมา, 2564)

5. แนวคิด และหลักการบริหารตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA)

การบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจรคุณภาพ (PDCA) จัดเป็นกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึง วงจรคุณภาพ (PDCA) โดยนำเสนอแยกเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ ประวัติความเป็นมาหลักการของวงจรคุณภาพ วงจรคุณภาพกับการประยุกต์ใช้เพื่อการศึกษา ดังนี้

ประวัติความเป็นมา

แบงค์ (Bank อ้างถึงใน เรื่องวิทย เกษสุวรรณ, 2545) กล่าวถึง ประวัติของเดมมิ่งว่าเป็นที่รู้จักแพร่หลายในหลักการบริหารที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งเป็นชื่อที่ใช้แทนกันกับการจัดการคุณภาพ เพราะเขาเป็นคนผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับแนวคิดในการจัดการคุณภาพ และเป็นคนแรกที่มีมองว่าการจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการประกันคุณภาพ และเป็นคนแรกที่ระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้บริหาร

เดมมิ่ง เกิดที่เมืองซิวส์ (Sioux) รัฐไอโอวา เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ปี พ.ศ. 2443 จบปริญญาตรีฟิสิกส์จากมหาวิทยาลัยไวโอมิ่ง ได้ปริญญาเอกฟิสิกส์คณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเยล เมื่อปี พ.ศ. 2471 ในระหว่างปี พ.ศ. 2471-2482 เขาทำงานอยู่กระทรวงเกษตรของสหรัฐอเมริกา ต่อมาปี พ.ศ. 2482-2488 ทำงานอยู่ที่สำนักสำมะโนประชากรอเมริกัน และโรงงานอุตสาหกรรมอาวุธของสหรัฐอเมริกา ในช่วงปี พ.ศ. 2489 จนกระทั่งถึงเสียชีวิตเมื่อปี พ.ศ. 2536 เดมมิ่งเป็นศาสตราจารย์ทางสถิติอยู่ที่มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก

ช่วงต้นปี พ.ศ. 2483 เดมมิ่งได้พบกับชีวฮาร์ท (Schewhart) นักสถิติที่ห้องทดลองของบริษัทเบลล์ เทเลโฟน ในนิวยอร์ก ต่อมาได้รับความคิดเรื่องการควบคุมทางสถิติ ความแปรปรวนเชิงสุ่มของกระบวนการทำงาน (random variation of a work process) มาจากชีวฮาร์ท ในภายหลังเดมมิ่ง

เริ่มตั้งตัวเป็นผู้บรรยายเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพในการผลิต เดมมิ่งออกไปบรรยายเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพในโรงงานทั่วสหรัฐอเมริกา แต่ในเวลานั้นผู้บริหารในสหรัฐอเมริกาให้ความสนใจเดมมิ่งไม่มาก

เดมมิ่งไปญี่ปุ่นเมื่อ พ.ศ. 2490 สืบเนื่องมาจากหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นายพลแม็ก อาร์เธอร์ ผู้บัญชาการกองกำลังทหารสหรัฐอเมริกาที่ยึดครองญี่ปุ่นอยู่ได้ไล่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัทใหญ่ ๆ ของญี่ปุ่นออก โทษฐานที่คนเหล่านั้นเข้าไปพัวพันกับสงครามเสร็จแล้วก็หุนคนรุ่นใหม่ขึ้นมาบริหารแทน นายพลแม็ก อาร์เธอร์ ได้ขอความช่วยเหลือทางวิชาการมายังสหรัฐอเมริกา เริ่มจากการขอให้สหรัฐอเมริกาช่วยส่งคนไปทำสำมะโนประชากรที่ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกาจึงได้ส่งเดมมิ่งไป ตอนนั้นเดมมิ่งเริ่มประสบความสำเร็จมาบ้างแล้วจากการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (sampling methods) และเทคนิคการควบคุมทางสถิติเพื่อเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาเดมมิ่งจึงนำเทคนิคการควบคุมทางสถิติมาเผยแพร่ที่ญี่ปุ่นด้วย

ในเวลา 3 ปีต่อมา สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่นได้เข้ามาให้ความสนับสนุนเดมมิ่งในการเผยแพร่ความคิดเรื่องคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต จนกระทั่ง เดมมิ่งสามารถตั้งกลุ่มผู้บริหารหลัก เพื่อกระจายความคิดออกไปสู่ผู้บริหารอื่น ๆ ใน พ.ศ. 2493 มีผู้บริหารมาเข้าร่วมถึง 400 กว่าคน ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มนี้ล้วนแต่เป็นผู้นำในบริษัทสำคัญ ๆ เช่น โซนี่ นิสสัน มิตซูบิชิและโตโยต้า สาเหตุที่ทำให้เดมมิ่งประสบความสำเร็จก็เนื่องมาจากคนญี่ปุ่นได้สนใจการควบคุมคุณภาพด้วยวิธีการทางสถิติมาก่อน แต่ยังขาดทฤษฎี ทฤษฎีการควบคุมทางสถิติของเดมมิ่งทำให้คนญี่ปุ่นเข้าใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ คนญี่ปุ่นจึงยอมรับแนวทางของเดมมิ่ง นับว่าเดมมิ่งได้มีส่วนช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมญี่ปุ่นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ต่อมาในภายหลังญี่ปุ่นจึงตั้งรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize or Deming Award) ให้กับบริษัทที่มีผลงานดีเด่นในด้านคุณภาพมาตั้งแต่ พ.ศ. 2494 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2523 ไทโรทส์เอ็นบีซีจึงนำเอาผลงานของเดมมิ่งกลับไปเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา ยกย่องให้เดมมิ่งเป็น “บิดาแห่งคลื่นลูกที่สามของการปฏิวัติอุตสาหกรรม (father of the third wave of the industrial revolution)” ชื่อเสียงของเดมมิ่งจึงเป็นที่รู้จักกันทั่วสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก ในสหรัฐอเมริกามีการตั้งกลุ่มศึกษาและดำเนินตามทฤษฎีของเดมมิ่งเป็นจำนวนมาก นอกเหนือจากนั้นยังมีกลุ่มทำนองเดียวกันในอังกฤษ เนเธอร์แลนด์ และนิวซีแลนด์ หลังเดมมิ่งเกษียณอายุก็ได้ไปบรรยายในระดับปริญญาโทและเอกที่มหาวิทยาลัยหลายแห่งและได้รับแต่งตั้งให้เป็นศาสตราจารย์เกียรติคุณของมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก เมื่อปี พ.ศ. 2518 เดมมิ่งได้เขียนหนังสือ บทความ และจัดสัมมนาเรื่องคุณภาพเอาไว้เป็นจำนวนมาก

หลักการของวงจรคุณภาพ (PDCA)

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ตามแนวคิดของเดมมิ่ง ปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดี และถือเป็นเครื่องมือการบริหารที่จัดเป็นแกนร่วมของการบริหารที่หลากหลายบนพื้นฐานเดียวกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของเดมมิ่งและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงวงจรคุณภาพ (PDCA) ไว้ ดังนี้

เดมมิ่ง (Deming in Mycoted, 2004 อ้างถึงในอารีฝัน เทพลักษณ์, 2555) กล่าวว่า การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรเดมมิ่ง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

Plan คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

Do คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วย่อย

Check คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง

Act คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

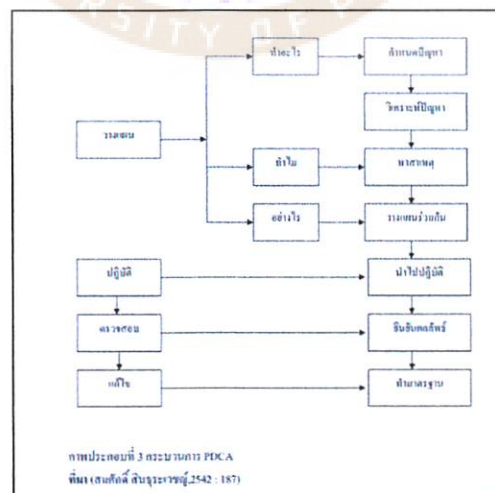
แม้ว่าวงจรคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องแต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ขึ้นอยู่กับปัญหาและขั้นตอนการทำงานหรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงจะทำให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วางไว้

สมศักดิ์ สีนธระเวชญ์ (2542 อ้างถึงในอารีผิน เทพลักษณะ, 2555) ได้กล่าวว่างจร PDCA เป็นวงจรควบคุมคุณภาพ ซึ่ง ดร.วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ท เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปีค.ศ. 1939 และ ดร.เอ็ดวาร์ด เดมมิง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่น เมื่อ ปีค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในชื่อวัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : PDCA) หรือวัฏจักรแห่งการบริหารคุณภาพ และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายสำหรับขั้นตอนที่สำคัญของวงจร

เดมมิง (Deming Cycle) จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1. การวางแผน (Planning – P)
- ขั้นที่ 2. การปฏิบัติตามแผน (Doing – D)
- ขั้นที่ 3. การตรวจสอบ (Checking – C)
- ขั้นที่ 4. การปรับปรุงแก้ไข (Acting – A)

ซึ่งเดมมิง (Deming Cycle)ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน และมีกระบวนการ ดังภาพ 3



ภาพที่ 3 แสดงการบริหารคุณภาพ “การหมุนวัฏจักร PDCA”

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ (Doing) การวางแผนมีขั้นตอนดังนี้

- 1.1 กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 1.3 กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจนและถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

แผนงานที่ดีมีลักษณะ 5 ประการ

1. REALISTIC (ปฏิบัติได้จริง)
2. UNDERSTANDABLE (สามารถเข้าใจได้)
3. MEASURABLE (สามารถวัดได้)
4. BEHAVIORAL (ปฏิบัติตามแผน)
5. ACHIEVABLE (สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้)

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Doing) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

- 2.1 การวางแผนกำหนดการ
 - 2.1.1 การแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ
 - 2.1.2 กำหนดเวลาทำคาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง
 - 2.1.3 การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ
- 2.2 การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix Management) การจัดการแบบนี้สามารถดึงผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
- 2.3 การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน
 - 2.3.1 ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ
 - 2.3.2 ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม
 - 2.3.3 พัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือกัน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Checking) ทำให้เกิดการรับรู้สภาพการของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผนซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้

- 3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
- 3.2 รวบรวมข้อมูล
- 3.3 พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับแต่ละขั้นตอนเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
- 3.4 การรายงานแสดงผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอาจเป็นรายงานแบบเป็นทางการอย่างสมบูรณ์ หรือรายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Acting) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ไต่มาตามมาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหามาตามลักษณะที่ค้นพบ

- 4.1 ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ

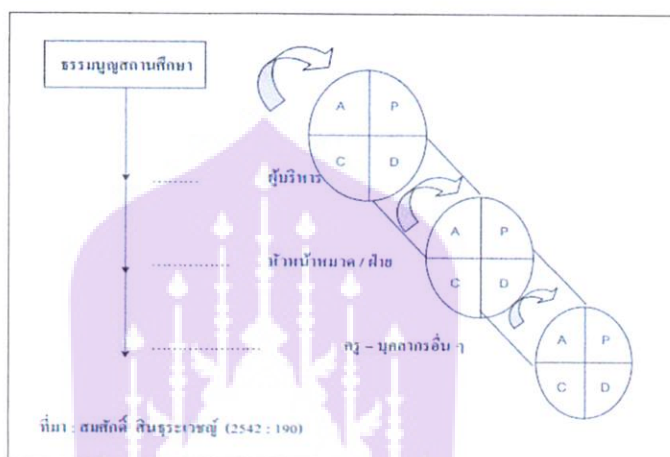
4.2 ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนคนหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อ มิให้ ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลงานได้ มาตรฐานอาจใช้ มาตรการดังต่อไปนี้

4.2.1 การย้ายนโยบาย

4.2.2 การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน

4.2.3 การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

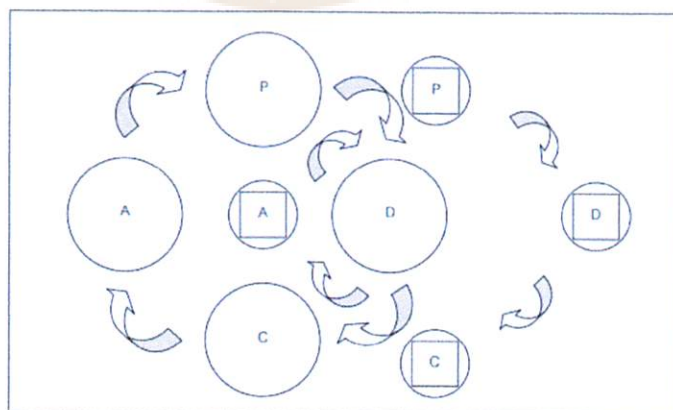
นอกจากนี้ยังสามารถแสดงการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของทุกระดับที่ เชื่อมโยงกันดังภาพ 3



ภาพที่ 4 แสดงการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ

ที่มา : สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, อ้างอิงใน อารีผืน เทพลักษณ์, 2555)

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าการควบคุมคุณภาพตามกระบวนการ PDCA นั้นจะต้องกระทำในทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพตามมาตรฐาน นอกจากนี้หากต้องการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควรมีการประเมินตนเองไปพร้อม ในกระบวนการปฏิบัติหรือ D(Doing) ควรจะมีวงจร PDCA หมุนอยู่ด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือในขณะที่มีการทำงานก็จะมีประเมินตนเองไปพร้อมกันนั่นเอง ซึ่งแสดงเป็นภาพ 4



ที่มา : สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542 : 191)

ภาพที่ 5 แสดงการประเมินตนเองในขั้นตอนการปฏิบัติ (Doing)

ที่มา : สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, อ้างอิงใน อารีผืน เทพลักษณ์, 2555)

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 อ้างถึงใน อารีผืน เทพลักษณ์, 2555) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพนั้น มิใช่เพียงแค่ปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงด้วยการป้องกันมิให้เกิดซ้ำซ้อนเรื้อรัง พร้อมกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และมีการวางแผน PDCA มิใช่เป็นแค่วงแหวนที่แบนราบ หากแต่เป็นขดลวดสปริงที่ม้วนไต่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ โดยมีขั้นตอนที่เพิ่มเข้ามาในกระบวนการของ PDCA คือมาตรฐานซึ่งมาตรฐานตามนัยดังกล่าว หมายถึง การรักษาคุณภาพของกิจกรรมหรืองานที่ทำให้ไม่ให้อ่อนหรือย้อนกลับสู่ที่เดิมเพื่อรอการพัฒนาปรับปรุงให้สูงขึ้นต่อไป

บรรจง จันทมาศ (2546) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำงานของวงจร PDCA ว่า เป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง ไม่สิ้นสุด คือ Planning – Doing – Checking – Acting

สำหรับรายละเอียดของการทำงานแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมแผนงาน (Planning) ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญต้องนำมาพิจารณา คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และกำหนดคุณลักษณะที่จะใช้ควบคุมลงไปด้วย
2. กำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้
3. กำหนดวิธีการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. กำหนดว่า จะทำอะไร ที่ไหน โดยใคร เมื่อไหร่ ทำไม และด้วยวิธีใดคือ 5 W 1 H (What, Where, When, Who, Why and How)

ขั้นตอนที่ 2 ลงมือปฏิบัติตามแผนงาน (Doing)

1. ทำการศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจวิธีการทำงานในแต่ละครั้ง
2. ลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้
3. เก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางคุณภาพ ตามวิธีการที่กำหนดไว้ แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Checking) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและประเมินผล

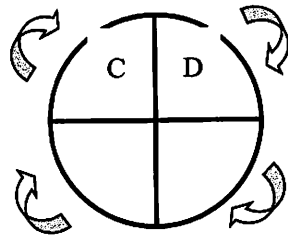
1. เพื่อตรวจสอบดูว่างานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย
2. ตรวจสอบดูว่าค่าที่วัดได้ และผลการทดสอบตรงตามมาตรฐานหรือไม่
3. ตรวจสอบว่าลักษณะจำเพาะทางคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Acting) จากผลการตรวจสอบ ถ้าพบว่าเกิดปัญหาที่มีข้อบกพร่องขึ้น งานที่ได้ไม่ ตรงกับเป้าหมายหรือไม่ได้ตามแผน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะที่ค้นพบ

1. ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุถ้าผลงานทำได้รับเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย
2. ถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันแก้ไขเพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก
3. พัฒนาระบบหรือปรับปรุงวิธีการทำงานนั้น
4. การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

การบริหารด้วยวงจร PDCA ทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุดจึงเหมือนการหมุนล้อแบบการพัฒนา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปริทรรศน์ พันธบุรุษย์ (2545, อ้างถึงในสุรรัตน์ สุทธิชีชवाल, 2555) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ (PDCA : plan do check act) คือ องค์ประกอบหลักของวงจรการจัดการ ดังภาพ 5



หมุนให้เร็ว หมุนให้ถูกต้อง

ภาพที่ 6 แสดงวงจรคุณภาพ (PDCA : plan do check act)

คำว่า หมุนให้เร็ว หมุนให้ถูกต้อง ที่อยู่ทางด้านขวาของวงจรการจัดการนั้น คือ การหมุนวงจรอย่างถูกต้องตามขั้นตอน 1 รอบ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้ 1 ระดับการหมุนให้เร็ว จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว

P (Plan) คือ จะเริ่มนับจากการแสวงหาจุดที่เป็นปัญหา ระหว่างระดับความแตกต่างจุดที่มุ่งหวัง และสภาพที่เป็นจริง เมื่อจับจุดที่เป็นปัญหาได้แล้ว จัดทำแผนมาตรการในการแก้ไข แล้วจึงเข้าสู่ขั้น D หรือ do ต่อไป

D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขแผนใหม่ล่าสุด เพราะแผนคือสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขได้ อยู่เสมอ ต้องแน่ใจว่าแผนที่จะลงมือปฏิบัติเป็นแผนที่ใหม่ล่าสุดจริงๆ

C (Check) คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายเสมอ

A (Act) คือ การปฏิบัติหลังการตรวจสอบ ซึ่งเป็นไปได้หลายประการ ดังนี้

1. ในกรณีที่ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมายจะต้องมีการทบทวนแผนของมาตรการแก้ไขแล้ว ดูว่าสิ่งที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่นั้นมีสิ่งใดที่ปฏิบัติได้ทันทีให้ลงมือปฏิบัติเลย ส่วนสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ทันที ให้สะท้อนสู่แผนการแก้ไขปัญหารอบต่อไป

2. ในกรณีที่ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย จะต้องมีการทบทวนการกำหนดเป้าหมายว่าต่ำเกินไปหรือไม่ ควรมีการปรับเป้าหมายให้ดีกว่าเดิมหรือไม่ ผลลัพธ์เหนือกว่าความคาดหมายโดยปัจจัยภายนอกอื่นๆ หรือไม่

3. ในกรณีที่ผลลัพธ์ได้ตรงตามเป้าหมายให้ทบทวนดูว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขครบถ้วนหรือไม่ ถ้าใช่ แสดงว่าแผนนี้ถูกต้องและควรกำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานเพื่อรักษาให้ผลลัพธ์คงอยู่ในระดับที่ต้องการต่อไป

ฮิโตชิ (Hitoshi, 2540, อ้างถึงในสุรรัตน์ สุทธิชีชवाल, 2555) กล่าวถึง การบริหารงานด้วยระบบวงจรคุณภาพ จัดเป็นกิจกรรมการปรับปรุงและการควบคุมที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปฏิบัติการแก้ไข โดยการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ ตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และถ้าผลลัพธ์ไม่ได้ตามที่คาดหมายไว้ จะมีการทบทวนแผนการเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น การควบคุมและการปรับปรุงสามารถอธิบายได้อีกแบบหนึ่งก็คือ การทำการวางแผน การกระทำ การตรวจสอบ และการแก้ไขซ้ำอีก การทำตามวงจรคุณภาพอย่างตั้งใจและ

ถูกต้องจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำจะทำให้เกิดการปรับปรุงและระดับของผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อยๆ และงานส่วนใหญ่จะกระทำซ้ำในสิ่งที่เคยทำมาก่อน ถึงแม้ว่างานนั้นจะดูเหมือนว่าเป็นงานใหม่ทั้งหมดก็ยังคงมีส่วนประกอบหลายส่วนที่เหมือนหรือคล้ายกับสิ่งที่เคยทำมาก่อน การปรับปรุงคุณภาพส่วนใหญ่จะเป็นการพิจารณาวิธีการของงานที่กระทำซ้ำอย่างระมัดระวังและเป็นระบบ ตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ ตลอดจนมีการแก้ไขความไร้ประสิทธิภาพที่ค้นพบ ดังนี้

1. การวางแผน (Plan)

ในบรรดาส่วนประกอบทั้งสี่ส่วนของวงจรคุณภาพนั้น ควรพิจารณาการวางแผนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าส่วนอื่นไม่มีความสำคัญ เพียงแต่ว่าส่วนการวางแผนจะเป็นส่วนที่ทำให้ส่วนอื่นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าแผนการไม่เหมาะสมจะมีผลทำให้ส่วนอื่นไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดี จะทำให้มีการแก้ไขน้อยและกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผน ในการปรับปรุงเป็นการลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการให้เป็นกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง และกิจกรรมการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีมุมมองที่แม่นยำในทั้งสองสิ่ง เปรียบเสมือนการสร้างบ้านบนพื้นทราย ไม่ว่าจะออกความพยายามเพียงใดก็ตามถ้าภาพในมุมมองของสถานการณ์ที่ต้องการและสถานการณ์จริงไม่ชัดแล้ว ก็จะไม่ได้ผลลัพธ์กลับมา ดังนั้นจึงควรสร้างวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์และการจำแนกปัญหา การตั้งเป้าหมาย เข้าใจถึงข้อจำกัดและขอบเขต รวมถึงการนำมาพิจารณา มองถึงวิธีการปรับปรุงที่เป็นไปได้ ตัดสินใจถึงแผนปฏิบัติการ กำหนดวิธีสำหรับตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ที่ได้

การพัฒนาแผน โดยปกติปัญหาที่ถูกนำมาแก้ไขเพื่อปรับปรุงนั้นจะประกอบด้วยสาเหตุหลายประการ ในการแก้ปัญหานี้จะเป็นระบบ ผู้นำขององค์กรต้องทำการจัดทำและพัฒนาแผนการปรับปรุง และการพัฒนาแผนประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมพื้นฐานที่ต้องการปรับปรุงอย่างชัดเจน แยกกิจกรรมออกตามโครงสร้างองค์กร กระจายส่วนย่อยของกิจกรรมพื้นฐานไปตามฝ่ายต่างๆ ในองค์กร กำหนดวิธีการประเมินความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน บุคคลที่มีตำแหน่งสูงสุดในองค์กรควรเป็นผู้ตัดสินใจในการมอบหมายงานและวิธีการประเมินผลโดยผ่านการพบปะสนทนากับแต่ละฝ่ายภายในองค์กร

ในทำนองเดียวกัน หัวหน้าฝ่ายงานแต่ละฝ่ายต้องออกแบบและพัฒนาแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย โดยแผนการจะได้รับการกระจายออกเป็นลำดับลงมาทั่วทั้งองค์กรด้วยวิธีนี้และจะถูกพัฒนาอย่างเหมาะสมในแต่ละระดับในโครงสร้างองค์กรจนกระทั่งถึงระดับที่ไม่จำเป็นต้องกระจายลงอีกต่อไป ขั้นตอนสุดท้ายคือการตัดสินใจของบุคลากรที่ต้องทำงานทรัพยากรที่ต้องการและตารางเวลาที่ต้องปฏิบัติตาม และทำแผนการพัฒนาให้อยู่ในรูปของเอกสารทั้งหมดอย่างละเอียด ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการสื่อสารแผนการได้อย่างแม่นยำที่สุด

ขณะที่สร้างแผนการควรมีความระมัดระวังในแนวทางที่มีส่วนช่วยในการสร้างแผนการอย่างถูกต้อง ประกอบด้วย ขณะที่สร้างแผนการจะต้องมีการชี้แจงให้ชัดเจนถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลาที่มี รวมทั้งต้องหาวิธีการทั้งหมดที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้ อาจมีการผ่อนปรนข้อจำกัดเหล่านี้บ้าง หลังจากมีการพิจารณาข้อเสนอแนะทั้งหมดแล้วต้องทำการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเป็นแผนการปฏิบัติ ต้องมีการพัฒนาระเบียบวิธีการในการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์เพื่อดูว่า

แผนการมีประสิทธิผลและมีการกระทำตามแผนและประสานกันกับแผนการเริ่มแรกหรือไม่ ต้องมีการรวบรวมสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอและ จัดอย่างเป็นระบบตลอดจนมีการนำมาใช้งานอย่างเต็มที่ในการวางแผนงาน ต้องมีการพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องกระทำกับสิ่งที่น่ากระทำ ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด และเป็นไปไม่ได้ที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างในเวลาเดียวกัน ต้องพ่วงความสมดุลระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร การตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไปเป็นการสวนทางกับการเพิ่มผลผลิตจะต้องมีการสร้างระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิผลเพื่อสื่อสารเป้าหมายของแผนการไปสู่ทุกส่วนขององค์กร ทรัพยากรทางด้านวัสดุอาจมีจำกัดแต่ความสามารถของมนุษย์มีไม่จำกัด ดังนั้น จึงมีทางเป็นไปได้เสมอในการปรับปรุงซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถของมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ

2. การลงมือปฏิบัติ (Do)

เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการมาปฏิบัติอย่างถูกต้องจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนการไปปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนการนั้น ๆ การสร้างความมั่นใจว่ามีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การจัดให้มีการศึกษาและการอบรมที่ต้องการเพื่อนำแผนการนั้น ๆ มาปฏิบัติและการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เหมาะสม

3. การตรวจสอบ (Check)

เมื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลลัพท์ของการปฏิบัติตามแผน ต้องมีการประเมินการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ และตัวแผนการเองมีความเหมาะสมหรือไม่ การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ ความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เป็นเรื่องที่ต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน เนื่องจากการปฏิบัติการแก้ไข จะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการไม่เหมาะสม อาจเป็นผลมาจากสาเหตุความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การเลือกเทคนิคที่ใช้ผิดเนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีความรู้ในขั้นตอนการวางแผนไม่เพียงพอ การประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด หรือประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องนำแผนมาใช้ผิดพลาด

ถ้าความล้มเหลวมาจากการไม่ปฏิบัติตามแผน อาจเป็นผลมาจากสาเหตุขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสมและความเข้าใจในแผนไม่เพียงพอ การให้การศึกษาและการฝึกอบรมไม่เพียงพอ ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำและการประสานงานระหว่างการปฏิบัติ หรือการประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป

4. การปฏิบัติการแก้ไข (Act)

ขณะเมื่อทำการปฏิบัติการแก้ไขมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแยกแยะให้ชัดเจนระหว่างการกำจัดปรากฏการณ์หรืออาการของปัญหาและการกำจัดสาเหตุ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า มีงานจำนวนมากที่ทำเป็นประจำในงานชนิดนี้ การกำจัดแค่อาการไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาที่มีอยู่ เป็นเพียงแค่การเลื่อนการแก้ปัญหาออกไปเท่านั้น ดังนั้น ถ้าความล้มเหลวมาจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสม การทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผนโดยการหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสม สาเหตุของการวางแผน และทำการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้โดยการกำจัดสาเหตุมิใช่กำจัดอาการ และเมื่อไม่สามารถบรรลุถึงเป้าที่วางไว้ ควรมีการวิเคราะห์สาเหตุและมีการทบทวนแผนการ ดังเช่นที่กล่าวมาในหัวข้อ

การตรวจสอบ สาเหตุอาจมาจากตัวแผนการที่ไม่เหมาะสมหรือมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น เพื่อทำการปรับปรุง ต้องมีการชี้แจงสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้องและมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปีและมีการทบทวนทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความไว้วางใจและเหมาะสม

โทซาวะ (Tozava, 2544) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ คือ กระบวนการทำงานที่เปรียบกับวงล้อที่เต็มไปด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงแก้ไข เมื่อวงล้อหมุนไป 1 รอบ จะทำให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหากการดำเนินงานนั้นเกิดการสะดุด แสดงว่ามีบางขั้นตอนหายไป เช่น ส่วนของการวางแผนหายไป เรียกว่า ประเภทไม่มีแผนการ ถ้าในส่วนของการตรวจสอบหรือปรับปรุงแก้ไขหายไป จะเรียกว่า พวกทำแล้วทิ้ง ซึ่งในกระบวนการทำงานของวงจรคุณภาพนั้นประกอบด้วย

1. การวางแผน (Plan)

การวางแผน คือ การตั้งเป้าหมาย วางวัตถุประสงค์ เพราะการควบคุมดูแล คือ กระบวนการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้น หากไม่มีวัตถุประสงค์เสียแล้ว ไม่ว่าจะป่าวร้องว่าต้องควบคุมวงจรคุณภาพ ก็ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร หรือจะเริ่มอย่างไร

เมื่อตั้งเป้าหมายเสร็จแล้ว ก็ต้องมากำหนดแผนการว่าจะทำอะไรเมื่อไร เป็นตารางเทียบระหว่างงานกับเวลาที่หลายคนนึกภาพกันออก แต่จริงๆ แล้วการวางแผนไม่ใช่จบแค่นั้น การวางแผนต้องครอบคลุมว่า ใครจะทำ ทำอะไร ต้องให้เสร็จเมื่อไร จะทำอย่างไร อะไรต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการแบ่งหน้าที่ วิธีการ และอื่น ๆ ให้ครบถ้วนด้วย

2. ลองทำ (Do)

การลองทำ คือ ก่อนจะลงมือทำได้นั้น แท้จริงแล้วต้องเตรียมวัตถุดิบ เตรียมขั้นตอนต่าง ๆ เสียก่อน หากจะลงมือทำเรื่องใหม่ๆ ก็ต้องเตรียมไปรับการฝึกหรืออบรมเสียก่อน ขั้นตอนการเตรียมเหล่านี้รวมอยู่ในการลองทำนี้ด้วย ซึ่งต้องมีการตระเตรียมเสียก่อนให้พร้อม จึงจะสามารถลองทำตามแผนได้

3. ตรวจสอบ (Check)

การตรวจสอบ คือ การพิจารณาว่า ผลจากการลองทำนั้น ก่อให้เกิดสิ่งทีวางแผนว่าจะได้รับหรือไม่ ดังนั้น หากการวางแผนไม่มีการกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเมื่อไร ตัวเลขของอะไรที่ควรจะมีติดเป็นเป้าหมายไว้เสียตั้งแต่ต้นก็จะมีอะไรมาเป็นตัวเทียบได้ว่าผลจากการลองทำนั้นได้ตามจริง ตามแผนหรือไม่ จะได้ก็เพียงแต่ว่ามันก็เป็นไปตามแผนหรือไม่ค่อยจะได้ผลสักเท่าไร

4. ปรับใช้ (Act)

จากผลของการตรวจสอบ ก็ไม่ควรวางใจในทันทีหากผลที่ได้เป็นไปตามแผน เพราะอาจบังเอิญดีครั้งนี้เพียงครั้งเดียว พอทำครั้งต่อ ๆ ไปอาจใช้ไม่ได้ก็ได้ หากไม่มีการนำกระบวนการที่ได้ลองทำไปมากำหนดให้เป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานปัจจุบัน หากผลของการตรวจสอบพบว่าสิ่งที่ลองทำไปไม่ก่อให้เกิดผลที่ตั้งไว้ตามแผน ก็ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ คิดไว้ แล้วลองทำใหม่

นอกจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการของการลองทำแล้ว การพิจารณาว่าทำไมกระบวนการเดิมจึงไม่ได้ผลตามแผน การหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อหากระบวนการแก้ปัญหาจนถึงรากก็เป็นสิ่งสำคัญ

มาก เพราะจะนำไปถึงการวางแผนใหม่ แล้วลองทำใหม่ ลองตรวจสอบดูใหม่ หรือวงจรคุณภาพรอบใหม่ เพื่อหาเป้าหมายและกระบวนการอันถูกต้องแท้จริง

อนึ่ง เรามักจะพูดถึงวงจรแห่งการควบคุมดูแลกันว่า PDCA จนบางครั้งเราคิดไปเองว่าวงจรนี้ต้องเริ่มจาก P เสมอไปจริง ๆ แล้วนั้นไม่จำเป็น วงจรแห่งการควบคุมดูแลนั้นเป็นวงกลม ที่ไม่มีต้น ไม่มีปลาย จึงบอกไม่ถูกกว่าอะไรเป็นขั้นตอนแรก และอะไรเป็นขั้นตอนสุดท้าย อย่างเช่น การวางแผน จะทำอะไรบางอย่าง บางครั้งต้องมีการตรวจสอบ การวิเคราะห์และการปรับกระบวนการเสียก่อนแล้วจึงจะวางแผนและลงมือทำได้ ดังนั้น ในบางเรื่องวงจรนี้ก็อาจเริ่มจาก CAPDCA อย่างนี้ก็ว่าได้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) กล่าวถึง วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบอันประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) กล่าวคือ จะเริ่มจากการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ จะต้องทำการทบทวนแผนการโดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่งและทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น การกระทำตามวงจรคุณภาพ จึงเท่ากับการสร้างคุณภาพที่น่าเชื่อถือมากขึ้นโดยจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพอยู่ที่การพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ประการของวงจรคุณภาพนั้น ต้องถือว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การวางแผนจะเป็นเรื่องที่ทำให้กิจกรรมอื่น ๆ ที่ตามมาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าแผนการไม่เหมาะสมแล้ว จะมีผลทำให้กิจกรรมอื่นไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดี จะทำให้มีการแก้ไขน้อย และกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)

เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการไปปฏิบัติอย่างถูกต้องนั้น เราจะต้องสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนการนั้น ๆ มีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดให้มีการศึกษาและการอบรมที่ต้องการเพื่อการนำแผนการนั้น ๆ มาปฏิบัติ และมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เป็นด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)

การตรวจสอบ ประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผน ควรจะต้องมีการประเมินใน 2 ประการ คือ มีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ หรือตัวแผนการเองมีความเหมาะสมหรือไม่

การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ หรือความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เราจำเป็นต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน ทั้งนี้ เนื่องจากการนำไปปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการที่จัดทำขึ้นไม่เหมาะสม อาจเป็นผลมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่
2. เลือกเทคนิคที่ใช้ผิดเนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีความรู้ในขั้นตอนการวางแผนไม่เพียงพอ
3. ประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด

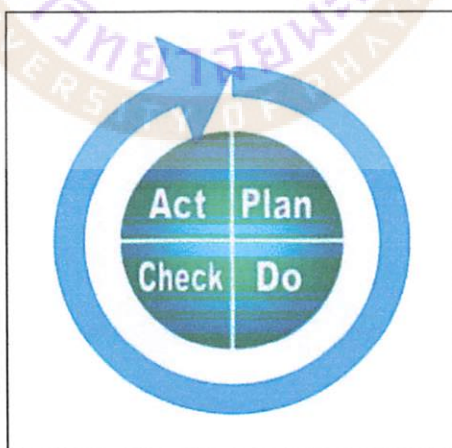
4. ประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องนำแผนมาใช้ผิดพลาด
ถ้าความล้มเหลวมาจากการไม่ปฏิบัติตามแผนอาจเป็นผลมาจากสาเหตุต่อไปนี้
1. ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง
 2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสมและมีความเข้าใจในแผนไม่เพียงพอ
 3. การให้การศึกษและการฝึกอบรมไม่เพียงพอ
 4. ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำและการประสานงานระหว่างการปฏิบัติ
 5. ประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)

ถ้าความล้มเหลวมาจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสม การทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผนโดยการหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสมสาเหตุของการวางแผน และทำการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้โดยการกำจัดสาเหตุ และขั้นตอนที่สำคัญ ก็คือ การทบทวนแผนการที่ต้องมีการชี้แจงถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้องและมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปี และมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความเชื่อถือได้และเหมาะสม การนำวงจรคุณภาพไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร จะทำให้เราสามารถปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน เมื่อปัญหาเดิมหมดไปเราก็สามารถแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วยวงจรคุณภาพต่อไป

แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้วงจร PDCA

การนำ PDCA cycle มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้นำกระบวนการพัฒนาของ ภูธฤทธิ์ วิทยานุรักษ์ รักษาศิริ, การบรรยายทางวิชาการ เรื่อง การใช้วงจร PDCA กับงานบริการ, 2556. มาประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7 แสดงกระบวนการปฏิบัติงาน PDCA cycle

ที่มา : ภูธฤทธิ์ วิทยานุรักษ์ รักษาศิริ, การใช้วงจร PDCA กับงานบริการ, 2556

การนำ PDCA cycle มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานจะอย่างไรเพื่อให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจ และตระหนักในการนำ PDCA cycle มาใช้ขับเคลื่อน สำหรับการปฏิบัติงานของตน (ภุทธธี วิทยานุรักษ์ รักษาศิริ, การบรรยายทางวิชาการ เรื่อง การใช้ วงจร PDCA กับงานบริการ, 2556) จึงขออธิบายนิยามของ PDCA cycle ดังรายละเอียดต่อไปนี้

P (Plan) P = Priority & Purpose & Plan

D (Do) D = DO = Directing & Organizing

C (Check) C = Check & Control & Continue

A (Act) A = Adjust plan & Action to improvement

1. P คือ การวางแผน (Plan) การทำงาน ซึ่งเราต้องรู้ว่าเราจะให้ใครทำ (Who) ทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) ทำเมื่อไหร่ & มีเวลาเท่าไร (When) ทำอย่างไร (How) ภายใต้งบประมาณเท่าไร (How much) ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Purpose) ปัญหา มันเริ่มต้นจากคน 1 คน ไม่ได้มีงานเดียว ทุก ๆ คน มีทั้งงานด่วน งานแทรก งานของหัวหน้า งานของเพื่อน สารพัดงานที่มละมละคุ่มกันเข้ามา และที่วุ่นวายมากขึ้นไปอีก ก็คือ หากองค์กรนั้นมีหลายนาย ซึ่งแต่ละนายก็สุดที่จะเอาแต่ใจตัวเอง เอาใจไม่ถูก ดังนั้นคนทำงานจึงเริ่มรวน ไม่รู้จะทำงานไหนก่อน พอจะเริ่มทำงานนั้น ผู้ร่วมงานถูกดึงไปทำอย่างอื่น งาน รันต่อไม่ได้ พอทำงานหนึ่งเสร็จ เวลาไม่พอที่จะทำงานถัดไป ต้องปรับ How (ปรับวิธีการ) แต่การปรับ How แบบเหลือเวลาทำงานน้อย ๆ มักจะทำได้ยาก สุดท้ายทีมงานก็ต้องวกกลับมาปรึกษา หัวหน้าทีอีกครั้ง สำหรับปัญหาเหล่านี้หากจะแก้ ต้องทำให้ความผันผวนของการดำเนินงานมีให้น้อยลง ซึ่งคนที่เป็หัวหน้าทีม จำเป็นต้อง Priority งานทุก ๆ งาน ต้องกำหนดเป้าหมาย (Purpose) ของแต่ละงานไว้ชัดเจน แล้วจึงทำการวางแผนงาน (Plan) และหากต้องการให้ทีมงานปรับตัวได้เร็ว หัวหน้าทีมต้องสอน (Coaching) วิธีคิดให้กับทีมงานด้วย ในขณะเดียวกัน หัวหน้าทีมต้องปรับแผนงานเร็ว เพื่อที่จะได้นำพาทีมงาน ทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2. D คือ การลงมือทำ (Do) ปัญหามันเริ่มต้นจากความไม่ชัดเจนของหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น แม้ว่าตอนวางแผน จะบอกว่าให้ใครทำให้ฝ่ายไหนทำบ้าง แต่ไม่ได้ระบุไปว่าใครเป็นเจ้าภาพหลัก ทำให้ทีมงานเกียงงานกันได้ง่าย ยิ่งหากไม่ชอบชู้หน้ากันด้วยแล้ว งานยังไม่เดินเลย หรือ ในตอนวางแผนบอกว่า จะต้องใช้อุปกรณ์แบบนี้ เท่านั้น แต่พอทำจริง ปริมาณไม่พอใช้เพราะตอนวางแผน มองว่างบประมาณไม่พอเลยตัดโน่น ตัดนี่จนความเป็นจริง เกิดความไม่เพียงพอต่อการทำงาน ดังนั้น การแก้ปัญหาเหล่านี้ สิ่งที่ต้องทำในฐานะหัวหน้าทีมงาน ก็คือ การระมัดระวังในการนำทีม(Directing) ซึ่งจะเกี่ยวข้อง กับ เรื่อง วิธีการสื่อสาร (Communication) การจูงใจให้ทีมงานอยากทำงาน(Motivation) และหัวหน้าทีม ยังต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (Consulting) ให้กับทีมงานด้วย รวมถึง ต้องมีการจัดกำลังคน และ จัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน (Organizing) ให้ดีก่อนที่จะดำเนินการลงมือทำ (Do)

3. C คือ การตรวจสอบงาน (Check) เริ่มต้นจาก การตรวจสอบนั้นทำได้ง่าย แต่การนำข้อมูล ที่ตรวจสอบไปใช้ ควบคุม การทำงานของส่วนงานนั้นๆ มักเป็นไปอย่างเชื่องช้า หรือ ไม่ได้นำไปใช้เลย และเมื่อเวลาผ่านไป พนักงานจะมองว่า การตรวจสอบของเขานั้น ไม่เห็นมีความจำเป็นต้องทำเลย ไม่นานพวกเขาก็จะเลิกทำการตรวจสอบงาน ดังนั้นแนวทางแก้ไข คือ หัวหน้าทีมงาน จะต้องเป็นผู้รับรู้ ผลของการตรวจสอบงาน (Check) ของส่วนงานในสังกัดทั้งหมด เพื่อจะได้ทำการ เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) นำข้อมูล ไปใช้ในการควบคุม (Control) ให้ผลงานเป็นตามแผน และหัวหน้างานยัง

จำเป็นต้องดำเนินการ ติดตาม การตรวจสอบงาน และควบคุมผลงาน อย่าง ต่อเนื่อง (Continue) สม่าเสมอ เพื่อให้ทีมงาน เห็นถึงความสำคัญของงาน

4. A คือ การปรับปรุง แก้ไข งานให้ดีขึ้น (Act)

ในกรณีที่ผลงานออกมาไม่ได้ตามเป้าหมาย ก็ไม่มีใครทำอะไรต่อ และยิ่งงานได้ตามเป้าหมาย ที่วางไว้พนักงานก็จะทำเหมือนเดิม ซึ่งทำให้องค์กรไม่พัฒนา ดังนั้นแนวทางแก้ไข คือ กรณีที่ทำงาน ไม่ได้เป้าหมาย หัวหน้าทีมงาน จะต้องทำการปรับแผนงาน (Adjust plan) โดยเน้นในประเด็นวิธีการ (How) และในกรณีที่ทำได้ตามแผนที่กำหนดไว้หัวหน้าทีมงาน จำเป็นที่จะต้องทำการ สั่งการ (Command) ให้ทุกฝ่าย ตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น เพื่อที่องค์กรจะได้พัฒนาต่อไปไม่สิ้นสุด (Action to improvement)

PDCA ในการให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ

การควบคุมการบริการลูกค้า เป็นการติดตามผลหลังจากกิจการให้การบริการแก่ลูกค้าไปแล้ว เพื่อจะได้นำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการให้ดีขึ้น โดยขั้นตอนของการ ควบคุมการบริการลูกค้า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้ เช่น

1. การกำหนดมาตรฐานที่วัดได้สำหรับการบริการแต่ละรายการ เช่น กิจการกำหนด มาตรฐานว่าจะส่งสินค้าให้กับลูกค้า ภายในระยะเวลา 5 วัน โดยจะต้องขนส่งสินค้าให้ได้ตามที่กำหนด 95% หมายถึง ถ้าลูกค้าสั่งซื้อสินค้า 100 ครั้ง กิจการจะต้องใช้ระยะเวลาในการส่งสินค้าภายใน 5 วัน ให้ได้ 95 ครั้ง

2. การวัดผลการบริการที่เกิดขึ้นจริง หลังจากมีการให้บริการลูกค้าไปแล้ว กิจการจะต้องทำ การเก็บรวบรวมข้อมูลในการให้บริการเพื่อวัดผลของการให้บริการ เช่น หลังจากให้บริการไปแล้ว กิจการวัดผลของการบริการได้ ดังนี้ลูกค้ามีการสั่งซื้อสินค้า 400 ครั้ง กิจการสามารถส่งได้ภายใน ระยะเวลา 5 วันจำนวน 300 ครั้ง อีก 100 ครั้ง กิจการใช้เวลาในขนส่งมากกว่า 5 วัน แสดงว่ากิจการ สามารถขนส่งได้ตามกำหนดคิดเป็น 75% ($300 \times 100/400$)

3. การประเมินผลการให้บริการ กิจการจะต้องทำการประเมินผลการให้บริการ โดยการ เปรียบเทียบการบริการที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ เช่น กิจการกำหนด มาตรฐานการส่งสินค้าให้ลูกค้าภายในระยะเวลา 5 วัน คิดเป็น 95% แต่กิจการสามารถส่งสินค้าให้ ลูกค้าได้ตามกำหนดเวลา คิดเป็น 75% ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ 20% ($95\% - 75\%$)

4. การวางแผนแก้ไข หลังจากกิจการทราบสาเหตุแล้ว ก็จะต้องดำเนินการแก้ไขการให้บริการ ลูกค้าเพื่อให้ได้เท่ากับหรือมากกว่า มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เช่น กิจการอาจจะต้องปรับปรุง ประสิทธิภาพของการให้บริการขนส่ง เพื่อให้สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าภายในระยะเวลา 5 วัน คิดเป็น 95% หรือมากกว่า จะเห็นได้ว่าก่อนการวัดผลของการให้บริการ กิจการจะต้องทำการกำหนด มาตรฐานของการให้บริการ และหลังจากวัดผลแล้ว จึงจะนำผลที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่กำหนดไว้เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขต่อไปวงจร PDCA กับการบริหารงานบริการ

ในการดำเนินงานบริหารการบริการ จะถูกขับเคลื่อนผ่านกลไกในการทำงานที่เรียกกันว่าวงจร PDCA ซึ่งมา จากคำว่า Plan (การวางแผน) Do (การลงมือทำ) Check (การตรวจสอบ) และ Act (การ ปรับปรุง) จากรูปจะแสดงให้เห็นถึงวงจร PDCA และความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานบริการ โดยวงจร PDCA สำหรับการบริหารงานบริการจะประกอบด้วย

การวางแผน (Plan) จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการให้บริการมีความสอดคล้องตามความต้องการทั้งของลูกค้า และนโยบายขององค์กร

การลงมือทำ (Do) จะเป็นการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการตามที่ได้กำหนดขึ้นมา

การตรวจสอบ (Check) จะเป็นการดำเนินการติดตาม และวัดกระบวนการต่างๆ รวมถึงทำการวัดเทียบกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และข้อกำหนดต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นด้วย

การปรับปรุง (Act) จะเป็นการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

1. การวางแผน (Plan) การบริหารงานบริการ

ในข้อกำหนดที่ 4.1 ของมาตรฐาน ISO/IEC 20000 ได้กำหนดถึงเรื่องของการวางแผนในการบริหารงานบริการ (Plan) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการวางแผนสำหรับการดำเนินงาน ทั้งนี้แผนการบริหารการบริการ จะประกอบด้วย

- ขอบเขตของการบริหารงานบริการ
- วัตถุประสงค์และข้อกำหนดสำหรับการบริหารงานบริการ
- กระบวนการที่จำเป็นต้องมีกรอบของบทบาทและความรับผิดชอบงานบริการ รวมถึงผู้รับผิดชอบระดับสูง เจ้าของกระบวนการ และการบริหารซัพพลายเออร์
- รูปแบบการเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างกระบวนการบริหารงานบริการ กิจกรรมต่างๆ
- แนวทางในการชี้แจง การประเมิน และการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้
- แนวทางในการเชื่อมโยงโครงการที่ใช้ในการสร้างหรือการปรับแต่งงานบริการ
- ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณที่จำเป็น
- เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการ
- แนวทางในการจัดการ การตรวจประเมิน และการปรับปรุงคุณภาพของการบริการ

ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนการบริหารงานบริการ จะต้องครอบคลุมถึงส่วนต่างๆ ของการบริการด้วย ซึ่งจะประกอบด้วย การดำเนินการของการบริหารงานบริการ การส่งมอบกระบวนการบริหารงานบริการ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารงานบริการ การปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบริการ และการบริการใหม่ ในบางกรณีที่ ผู้ให้บริการ มีลูกค้าหลายราย การระบุขอบเขตของแผนการบริหารงานบริการ ควรจะมีการกำหนดขอบเขตของลูกค้าแต่ละรายไว้อย่างชัดเจน โดยอาจจะมีบางกระบวนการที่ทำงานให้กับลูกค้าทุกรายในขณะที่บางกระบวนการอาจจะตอบสนองให้กับลูกค้าเพียงบางรายเท่านั้น นโยบายและวัตถุประสงค์ การผสมผสานระหว่างนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนการบริหารงานบริการ จะสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารที่มีต่อการบริหารงานบริการ ทั้งนี้ นโยบายจะแสดงถึงทิศทางของการบริหารงาน กลไกการควบคุม และความตั้งใจโดยรวมของการบริการ ส่วนวัตถุประสงค์จะเป็นกลไกในการกำหนดเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้วัตถุประสงค์จะให้รายละเอียดของความสำเร็จที่ต้องการ และระยะเวลาที่ต้องการให้ความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นด้วยตัวอย่างของวัตถุประสงค์ เช่น การเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าอีก 10% การลดการโทรศัพท์เพื่อสนับสนุนในงานที่ระดับความสำคัญต่ำ ลง 5% ต่อปี โดยการเพิ่มระดับของการฝึกอบรมให้กับ

ผู้ใช้งาน การเพิ่มขีดความสามารถของ Server อีก 30% ในอีก 6 เดือนข้างหน้าโดยการทบทวนการใช้ งาน Email การจัดการทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ ความต้องการเกี่ยวกับ ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณ จะต้องได้รับการกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจน ในแผนการบริการ โดยจะประกอบด้วยทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้งาน ฐานข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศ และผู้ส่งมอบสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ พื้นที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดเก็บที่มีความปลอดภัยเทคโนโลยีและ การรักษาความปลอดภัยงบประมาณ ได้แก่ ต้นทุนและผลตอบแทน แหล่งเงินทุน กระแสเงินสดในแต่ละช่วงเวลา รายได้และ การจัดการความ แปรผันของงบประมาณ

2. การดำเนินการในการบริหารงานบริการ (Do)

การดำเนินการในการบริหารงานบริการ (Do)จะเป็นการระบุถึงการลงมือทำ หรือขั้นตอน Do ในวงจรPDCA โดยจะมีเป้าหมายเพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์กรได้มีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และ แผนการบริหารงานที่ได้มีการวางแผนไว้ในขั้นตอนการวางแผน ทั้งนี้ ผู้ให้บริการจะต้องมีการดำเนินการ ตามองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้

- การจัดสรรเงินทุนและงบประมาณอย่างเพียงพอสำหรับการให้บริการ
- การจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการไว้อย่าง ชัดเจน รวมถึงมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนอย่างทั่วถึง
- การจัดทำเป็นเอกสาร และการดูแลรักษานโยบาย แผนงาน วิธีการปฏิบัติงาน และ ความหมายของแต่ละกระบวนการ หรือชุดของกระบวนการ การระบุและการบริหารความเสี่ยงของ การบริการ การบริหารทีมงาน เช่น การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาพนักงานอย่างเหมาะสม และ ต่อเนื่อง การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ การบริหารทีมงาน รวมถึงโต๊ะบริการ (Service desk) และทีมดำเนินงาน การรายงานความคืบหน้าเทียบกับแผนงาน และ การประสานงาน ระหว่างกระบวนการบริหารงานบริการ

3. การเฝ้าติดตาม การวัดและการทบทวน (Check)

เมื่อได้มีการลงมือทำตามแผนการให้บริการที่ได้กำหนดไว้แล้ว ขั้นตอนถัดไปจะต้อง มีการเฝ้าติดตาม วัด ทบทวนกระบวนการ และการดำเนินการต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการ ประเมินถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์และแผนงานของการบริการ งานบริการ ทั้งนี้ผู้ให้บริการ จะต้องมีการวางแผนและลงมือดำเนินการในการเฝ้าติดตาม การวัด การวิเคราะห์และการทบทวน งานบริการ กระบวนการบริหารงานบริการ รวมถึงระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยรายการที่จะต้องทำการ เฝ้าติดตาม วัด และทบทวน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จเมื่อเทียบกับเป้าหมายงานบริการที่ได้กำหนดไว้
2. ความพึงพอใจของลูกค้า
3. ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร
4. แนวโน้มของผลการดำเนินงาน และปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
5. ความไม่สอดคล้องหลักที่เกิดขึ้น

นอกจากนั้นผู้ให้บริการ จะต้องใช้วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการติดตาม ผลการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ โดยวิธีการที่นำมาใช้จะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถของ

กระบวนการเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องมีการดำเนินการทบทวนระบบการบริหารงานบริการในช่วงเวลาที่ได้มีการ กำหนดไว้ เหมือนกันกับการทบทวนโดยฝ่ายบริหารตามมาตรฐาน ISO9001

ทั้งนี้ สำหรับองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9001 แล้ว อาจจะทำกรทบทวนทั้งสองมาตรฐานพร้อม ๆ กัน หรืออาจจะแยกการทบทวนโดยฝ่ายบริหารในแต่ละมาตรฐานก็ได้การดำเนินการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร จะเป็นการพิจารณาว่าข้อกำหนดของการบริหารงานบริการนั้นมีความสอดคล้องตามแผน การบริหารงานบริการ และข้อกำหนดของมาตรฐาน รวมถึงมีการดำเนินการและดูแลรักษาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยจะต้องทำการบันทึกสิ่งที่พบจากการทบทวน รวมถึงผลของการทบทวน และการดำเนินการแก้ไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

นอกจากนั้น จะต้องจัดให้มีการดำเนินการตรวจประเมินภายใน (Internal Audit) สำหรับระบบบริหารงานบริการ เพื่อทำการวัดและวิเคราะห์ถึงควมมีประสิทธิภาพของกระบวนการการบริหารงานบริการต่างๆ ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องมีการวางแผนโปรแกรมการตรวจประเมินภายใน โดยพิจารณาจากสถานะและความสำคัญของแต่ละกระบวนการ พื้นที่ที่จะทำการตรวจประเมิน ความเสี่ยงของกระบวนการนั้นๆ ความถี่ของการดำเนินงาน และข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต รวมถึงผลของการตรวจประเมินภายในที่ผ่านมา และ จะต้องมีกำหนดเอกสารวิธีการปฏิบัติงาน (Procedure) ที่ระบุถึงเกณฑ์การตรวจประเมิน ขอบเขต ความถี่ และวิธีการที่จะใช้ในการตรวจประเมิน รวมถึงการคัดเลือกผู้ตรวจประเมิน ซึ่งจะต้องแน่ใจได้ถึงความถูกต้องและเป็นธรรมกับกระบวนการที่จะทำการตรวจ ทั้งนี้ผู้ตรวจประเมินจะต้องไม่ทำการตรวจประเมินในกระบวนการที่ผู้ตรวจปฏิบัติงานอยู่

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Act)

มีการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นการปรับปรุงควมมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของการส่งมอบ และการบริหารงานบริการอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้บริการจะต้องแสดงถึงความมุ่งมั่นในการสร้างงานบริการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ โดยผ่านการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับคุณภาพและการปรับปรุงการให้บริการ ซึ่งพนักงานทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการปรับปรุงงานบริการ จะต้องรับรู้และตระหนักถึงนโยบายของคุณภาพการบริการ รวมถึงการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับนโยบายนั้นๆ พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบริการ จะต้องเข้าใจในรายละเอียดของความหมายในกระบวนการต่างๆ ของการบริหารงานบริการเป็นอย่างดีรวมถึงจะต้องมีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของผู้ให้บริการ ลูกค้า และผู้ส่งมอบ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ และต่อความต้องการของลูกค้าการวางแผนเพื่อการปรับปรุงงานบริการ ผู้ให้บริการจะต้องมีนำแนวทางอย่างเป็นระบบมาประยุกต์ใช้เพื่อทำการปรับปรุงงานบริการให้ได้ตาม ข้อกำหนดของนโยบาย จากทั้งมุมมองของผู้ให้บริการและลูกค้า โดยก่อนที่จะมีการดำเนินการแผนในการปรับปรุงงานบริการ จะต้องมีการบันทึกระดับของคุณภาพการบริการในปัจจุบันไว้เพื่อทำการเปรียบ เทียบกับผลที่ได้จากการปรับปรุง รวมถึงนำมาใช้ในการเปรียบเทียบกับผลที่คาดว่าจะได้เพื่อทำการประเมินถึงควมมีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้เมื่อวงจร PDCA หมุนมาจนขั้นตอน การปรับปรุง (Act) เสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว วงจรก็จะหมุนวนใหม่เพื่อทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานบริการในขั้นตอนการวางแผน (Plan) ต่อไป

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนาวิช ภูธรธนานันท์ (2566) ได้ทำวิจัยเรื่อง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ คุณสมบัติผู้สมัคร ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทักษะ ทักษะ ทักษะ 2. จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือก คือ มีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีกระบวนการชัดเจน ตามระบบโดยเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกเพื่อสัมภาษณ์นั้น จะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องไปกับตำแหน่งงาน 3. จุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือก คือ สถานที่สัมภาษณ์ไม่เพียงพอ กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลานาน 4. โอกาสของการสรรหาและคัดเลือก คือ ชื่อเสียงองค์กรและช่องทางการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกที่มีความหลากหลาย 5. อุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงกับตำแหน่งงาน

ดนิตา วิภาวิน, สุภาภรณ์พรหมฤๅษี, เกรียงไกร โพธิ์มณี, รัชฎาพร บุญเรือง (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน บริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเชส อัลโลแอนซ์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการสรรหาพนักงาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับตามข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างและตามตัวชี้วัด การวิเคราะห์งานให้ตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับการกำหนดวิธีการสรรหาโดยการลงพื้นที่และกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินการสรรหาโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบประวัติผู้สมัคร และการประเมินผล 2) ปัญหาของการสรรหาบุคลากรด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือการขาดการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจน รองลงมาเป็น ขั้นตอนการทำงานด้านเอกสารที่ซับซ้อน และการขาดแหล่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และ 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดคือการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน รองลงมาเป็นการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในทุกกระบวนการเพื่อลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน

ศยามินทร์ จันทะคัต (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและประกาศรับสมัครงานอย่างเคร่งครัด โดยการสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ส่วนจุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้า และใช้ระยะเวลานาน โอกาสของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การใช้สื่อและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลไม่ถึงทั่วถึงและครอบคลุม

พัชรกันต์ นิมิตรศติกุล (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ค้ำึงถึงปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กร มากที่สุดกระบวนการสรรหาเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงาน เข้าสู่กระบวนการสรรหา แบ่งวิธีการสรรหาตามความต้องการขององค์กร แต่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด กระบวนการคัดเลือกนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดต่างๆ ขององค์กร กระบวนการบริหารค่าตอบแทนออกข้อกฎหมายเพื่อเป็นหลักในการ บริหารเงินเดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวการณ์ต่างๆ กระบวนการให้สวัสดิการมีการ ให้สวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและตามนโยบายขององค์กร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์และวิธีการตามวัตถุประสงค์ของแต่ละการประเมิน นอกจากนี้ยังพิสูจน์ว่ากระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากร มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ฉัตรวิธมา เอื้อแท้ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือก บุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือก บุคคลของภาคราชการ คือ มีวิธีการการสรรหาบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความเป็น มาตรฐาน ด้านภาพลักษณ์เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมั่นคง จุดอ่อน คือ มีขั้นตอนหลายขั้นตอนทำให้เกิด ความล่าช้า ขาดการประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการและช่องทางในรูปแบบเดิม ๆ โอกาส คือนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และปรับกฎระเบียบให้ยืดหยุ่นขึ้น อุปสรรค คือ ข้อจำกัดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทัศนคติและค่านิยมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนจุดแข็ง ของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือใช้วิธีการและช่องทางหลายช่องทาง จุดอ่อน คือสรรหาบุคคลเฉพาะกลุ่มทำให้สรรหาได้ยาก โอกาส คือการนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์ เข้ามาใช้ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในดำเนินการ อุปสรรค คือ การนำข้อมูลแหล่งข้อมูลภายนอกทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และมีคู่แข่งและการ แข่งขันในตลาดแรงงานสูง

นุรไลลา ตีอระ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงานบริษัทในกลุ่ม เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้ง ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาเกิดจากความจำเป็นขององค์การในการจัดตั้งหน่วยงาน ขึ้นมาใหม่หรือการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้ จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงว่าจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวน ที่องค์การทั้งหมด ก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้างและระยะเวลาใด การสรรหาในแต่ละครั้งต้องให้ได้จำนวนบุคลากรมาสมัครมากและมีความรู้ความสามารถสูง มีการเปิดโอกาส

โดยทั่วไปโดยเท่าเทียมกัน และใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา แหล่งในการสรรหาประกอบด้วยแหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร

การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

ข้อดี ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรในองค์กรซึ่งในการสรรหาบุคลากรจาก ภายในองค์กรเป็นแหล่งที่มาของบุคลากรที่องค์กรแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจาก แต่ละองค์กรจะมี ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนสมาชิกแต่ละคนล้วนปฏิบัติงานอยู่ภายใน องค์กร จึงไม่ต้องเสียเวลาที่จะค้นหาและจูงใจให้บุคลากรอยู่ร่วมงานกับหน่วยงาน ควรสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ใหม่ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถแสดงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของตนตามงานที่ถนัด สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตนอีกด้วย

ข้อเสีย ไม่สามารถสรรหาได้ในตำแหน่งต่ำสุดขององค์กร แหล่งภายในมีจำนวนบุคคลน้อยกว่า แหล่งภายนอกและอาจทำให้องค์กรขาดการเปลี่ยนแปลงหรือขาดความริเริ่มใหม่ ๆ เพราะอาจทำให้องค์กรบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะงานภายใน องค์กร ตลอดจนในกรณีที่องค์การขยายตัว คุณสมบัติของบุคคลภายในอาจมีจำกัด นอกจากนี้พนักงานอาจไม่ค่อยยอมรับบุคคลภายในที่เคยรู้จัก และเป็นเพื่อนกันมา ก่อนได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานของตน

การสรรหาจากแหล่งภายนอก

ข้อดี เหมาะสำหรับองค์การที่ขยายตัวประกอบกิจการใหม่ๆ ตลอดจนทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากได้บุคคลจากหลายองค์กรที่มีความคิดแปลกใหม่เข้าสู่องค์กร และองค์การมี โอกาสในการเลือกบุคคลได้อย่างกว้างขวางมากกว่าแหล่งภายใน

ข้อเสีย การสรรหาภายนอกได้แก่ สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากในกรณีที่บรรจุบุคคลภายนอก เข้าสู่ตำแหน่งสูงที่ว่างลงจะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคคล ภายในองค์กรที่ทำงานอยู่ก่อน

จิระประภา อัครบวร (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ในปี 2555-2556 ผลการวิจัยพบว่า ในการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยด้านการ สรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แนวโน้มสูงสุด 5 ด้าน คือ อันดับ 1 องค์กรมีการส่งเสริมภาพลักษณ์ องค์กร (Employee brand) เพื่อเป็นสิ่งดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณภาพ อันดับ 2 องค์กรให้ความสำคัญ กับการลงทุนด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผ่านช่องทางระบบอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น และยังการ ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสรรหาบุคลากรหลากหลายช่องทาง อันดับ 3 องค์กรมีแนวโน้มใช้ การฝึกงานและการสร้างสัมพันธ์อันดีกับนักศึกษาและสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสในการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร อันดับ 4 องค์กรให้ความสำคัญกับเทคนิค การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาสมรรถนะ (Competency-based interview) มากขึ้น อันดับ 5 องค์กรมีแนวโน้มให้โอกาสการโยกย้ายบุคลากร ภายในองค์กรก่อนสรรหาจากภายนอกมากขึ้น โดยองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสรรหาและ การคัดเลือกบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นลำดับแรกก่อนแล้วจึงจะมีการสรรหาจากภายนอกองค์กร แต่ในด้านของการว่าจ้างองค์กรที่ปรึกษาภายนอกก่อน (Head hunter agencies) มาทำหน้าที่ในการ สรรหา นั้น ไม่ค่อยได้รับความนิยมมากนัก เพราะยังมีความคิดเห็นว่าต้นทุนมาก และไม่สามารถควบคุม กระบวนการในการสรรหาคัดเลือกได้

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ, เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, บุญลือ ทองอยู่ (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนา รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด วิสัยทัศน์ หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและการคัดเลือกแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ประกอบด้วย 1) การวางแผนความต้องการกำลังคน 2) การกำหนด คุณสมบัติของผู้สมัคร 3) เทคนิควิธีการสรรหา 4) วิธีการสมัคร และ 5) ช่องทางการสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือก ประกอบด้วย 1) แนวทางการคัดเลือก 2) วิธีการคัดเลือก 3) เกณฑ์การตัดสิน 4) การประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก 5) การกำหนดระยะเวลาการขึ้นบัญชี และ 6) ช่องทางการประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก

ส่วนที่ 4 การพัฒนาก่อนการแต่งตั้ง

ส่วนที่ 5 การบรรจุและแต่งตั้ง

พงศ์สิทธิ์ พรหมณีนัน (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เข้ารับ ราชการในกรมสรรพากร ผลการวิจัยพบว่า การสรรหาเกิดจากความจำเป็นขององค์การ ในการจัดตั้ง หน่วยงานขึ้นมาใหม่หรือต้องการที่จะขยายกิจการ การสรรหาในแต่ละครั้งต้องให้ได้จำนวนบุคคลมา สมัครมากและมีความรู้ความสามารถสูง มีการเปิดโอกาสโดยทั่วไปโดยเท่าเทียมกัน และใช้ระบบ คุณสมบัติในการสรรหา แหล่งในการสรรหาประกอบด้วยแหล่งภายในองค์การและแหล่งภายนอก องค์การ ซึ่งแต่ละแหล่งมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป การสรรหาสามารถ จำแนกได้ 2 ประเภท คือ การสรรหาเชิงรับหรือการสรรหาในแนวแคบ และการสรรหาในเชิงรุก หรือการสรรหา ในแนวกว้าง นโยบายในการสรรหามี 2 แนวทาง คือนโยบายการสรรหาแบบเปิด และนโยบายการสรรหาแบบปิด การสรรหาประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การทำการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การทำการ วิเคราะห์งาน และการดำเนินการสรรหา การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการของไทยประกอบด้วย 3 วิธีการคือ การรับสมัครสอบแข่งขันหรือคัดเลือกเข้ารับราชการ การตั้งสถานศึกษาเพื่อผลิตคน เข้ารับราชการและการเกณฑ์ ผู้ที่ จะเข้ารับราชการต้องมีคุณสมบัติ ทั่วไปตามความในมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ที่จะเข้ารับราชการ ในการสรรหา นั้น สิ่งจูงใจขององค์การที่ มีต่อ การสรรหา ได้แก่ ระบบค่าตอบแทน ขององค์การ โอกาสในอาชีพ ชื่อเสียงขององค์กร สิ่งจูงใจเหล่านี้จะทำให้บุคคลมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก

พจน์ภัทร ภูซงคกุล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหา บุคลากรขององค์การปกครองท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า 1. วิธีการสรรหาและขั้นตอนการสรรหา บุคลากรขององค์การปกครองท้องถิ่นมีหลากหลายวิธีการตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และยังมีการมอบอำนาจและให้อิสระ ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรได้เอง 2. ปัญหาและอุปสรรค ในการสรรหาบุคลากรขององค์การปกครองท้องถิ่น สิ่งที่ทำให้ การสรรหาไม่ได้บุคลากรที่มีความสามารถ สูงเข้ามาเป็นบุคลากรขององค์การปกครองท้องถิ่น คือ ด้านภาพลักษณ์โดยบุคคลทั่วไป รวมถึงบุคคล

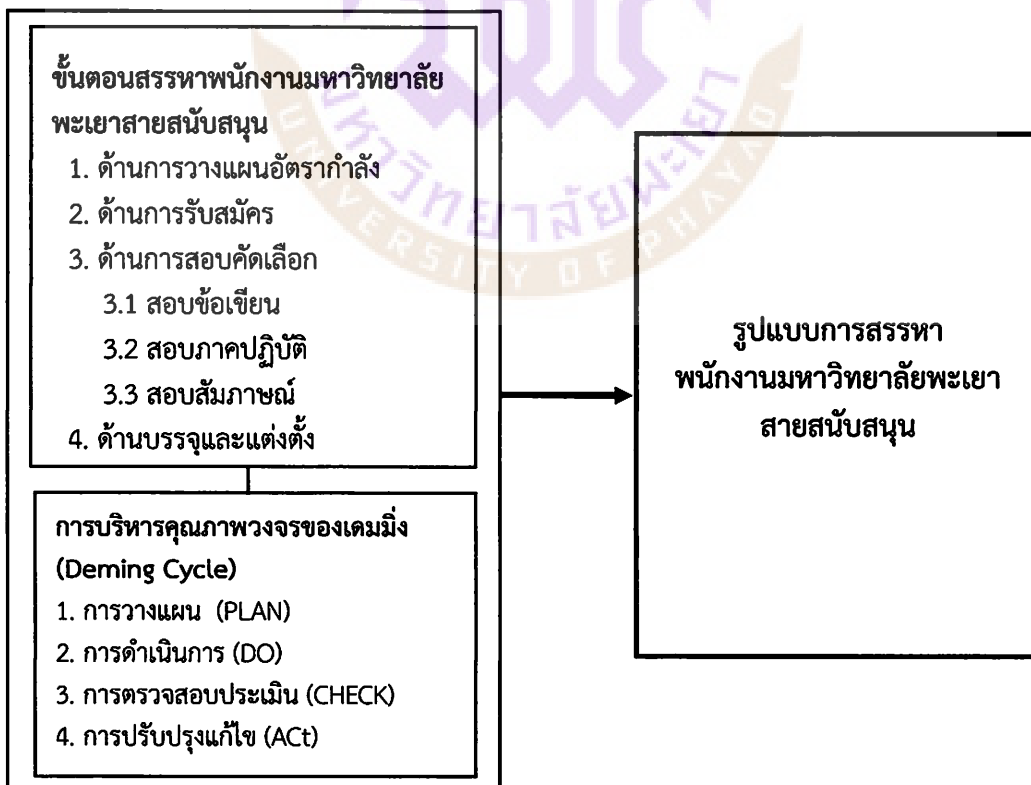
ที่มีความสามารถสูงมองว่าค่าตอบแทนแทนภาครัฐน้อยกว่าภาคเอกชน รวมถึงประเด็นปัญหาด้านมาตรฐานและหลักเกณฑ์ มีหลากหลายวิธีการและมีอำนาจและอิสระในการดำเนินการสรรหาบุคลากรได้เอง ทำให้เกิดปัญหาการทุจริต และการเรียก รับผลประโยชน์ เป็นต้น

นิสตาธ เวชยานนท์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของไทย” ผลการวิจัยพบว่า เหตุผลในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้มีความแตกต่างกัน โดยองค์กรภาคเอกชนให้เหตุผลว่าต้องการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ขณะที่องค์กรภาครัฐนำแนวคิดนี้มาใช้เพราะเป็นนโยบายจากผู้บริหารในประเด็น กระบวนการสร้างกรอบสมรรถนะ องค์กรภาครัฐจะนิยมการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยพัฒนากรอบสมรรถนะให้ ในขณะที่ภาคเอกชนนิยมพัฒนากรอบสมรรถนะขึ้นภายในองค์กรเอง ด้านการนำกรอบสมรรถนะมาปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์กรภาคเอกชนได้นำกรอบสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกระบบ ขณะที่องค์กรภาครัฐไม่ได้นำเรื่องกรอบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การดำรงรักษาบุคลากร อีกทั้งผลที่ภาคเอกชนได้รับจากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้อย่างสูงกว่าภาครัฐในทุกด้าน

7. สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัย

การสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนเป็นกระบวนการสำคัญในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ดังนั้นรูปแบบการสรรหาจึงต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพ 8 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย : รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน และการประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยเป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยมีวิธีการศึกษาค้นคว้าตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยพะเยาที่มีหน้าที่ควบคุม กำกับ และบริหารงานบุคคล เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขอบเขตของงานด้านบริหารงานบุคคลเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การรับสมัคร การสรรหา การสอบคัดเลือก การสอบข้อเขียน การสอบภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ ไปจนถึงการบรรจุและแต่งตั้ง จำนวน 9 คน ดังนี้

- ก. คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้
 - 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
 - 2) มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลมาไม่น้อยกว่า 3 ปี
- ข. ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย
 - 1) กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 คน
 - 2) กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย ภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 คน
 - 3) กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย ภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ในการยกร่างรูปแบบผู้วิจัยนำผลที่ได้จากงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การพัฒนาขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ระยะที่ 1 มาเป็นกรอบยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ผู้วิจัยร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลการศึกษาได้จากงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การพัฒนาขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ระยะที่ 1 มาเป็นกรอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

2) ยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

3) นำเสนอร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะ

4) ผู้วิจัยปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5) ได้ร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ส่วนที่ 1 การตรวจสอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ในการตรวจสอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิชา กษ วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ดังนี้

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน ดังนี้

ก. คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

2) มีความรู้ความสามารถ หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา มาไม่น้อยกว่า 3 ปี

ข. ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1) กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 คน

2) กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 คน

3) กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 3 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน มาจัดทำเอกสารร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

2) กำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนให้ครอบคลุมองค์ประกอบของการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

3) ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

4) ผู้วิจัยปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ดังนี้

1) เตรียมสถานที่ และบุคลากรในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จัดบันทึกการสนทนา และผู้ให้บริการ

2) จัดทำเอกสารประกอบการสนทนาและประเด็นการสนทนากลุ่ม

3) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จากผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา พร้อมกับเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิก่อนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วัน

4) กำหนดเวลา สถานที่การจัดประชุมสนทนากลุ่มในวันที่ 23 กรกฎาคม 2567 เวลา 13.00 น. - 15.30 น. ณ ห้องประชุมกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา

5) ดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่มโดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นสำหรับการตรวจสอบ ร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิชาการ วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในประเด็นต่าง ๆ อย่างละเอียด

6) ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุง แก้ไขร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ผู้วิจัยนำรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้ง ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมที่เข้าร่วมประชุมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการตรวจสอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน จำนวน 9 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน และกระบวนการดำเนินงานด้วยวงจรคุณภาพเดมมิง ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบประเมิน (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ที่เป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน อัตรากำลัง 2) การรับสมัคร 3) การสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ สอบสัมภาษณ์ 4) การบรรจุและแต่งตั้ง และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแบบปลายเปิด (Opened Form)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้วิจัยนำรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบ ขอบข่ายงาน ภาระงาน และกระบวนการดำเนินการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
- 2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ เสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข
- 3) ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน โดยได้กลับคืนมาทั้งหมด 9 ชุด

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

4.51 – 5.00	หมายถึง	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	รูปแบบฯ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จากคณะ/สถาบัน/วิทยาลัย/วิทยาเขต/โรงเรียน/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ซึ่งในการปฏิบัติงานต้องมีการติดต่อ ประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลร่วมกันกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 30 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 19 ข้อ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้วิจัยนำรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบ
- 2) นำแบบสอบถามการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
- 3) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน ติดตามแบบสอบถามคืนหลังจากที่แจกให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ได้คะแนนระหว่าง 80-100%	หมายถึง	รูปแบบ ฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ได้คะแนนระหว่าง 70-79%	หมายถึง	รูปแบบ ฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก
ได้คะแนนระหว่าง 60-69%	หมายถึง	รูปแบบ ฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง
ได้คะแนนระหว่าง 50-59%	หมายถึง	รูปแบบ ฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อย
ได้คะแนนระหว่าง 0-49%	หมายถึง	รูปแบบ ฯ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ใช้ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ค่าความถี่ (Frequency Distributions)
2. ค่าร้อยละ (Percentage)
3. ค่าเฉลี่ย (Mean)
4. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยสถาบัน เรื่อง “การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน” มีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน และการประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยเป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ใน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง
2. ด้านการรับสมัคร
3. ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์
4. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยสถาบัน เรื่อง “การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน” วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงเนื้อหาสาระในประเด็นหรือเรื่องนั้น ๆ โดยผู้วิจัยนำผลที่ได้จากงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การพัฒนาขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ระยะที่ 1 มาเป็นกรอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ได้แก่ 1. การวางแผนอัตรากำลัง 2. การรับสมัคร 3. การสอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์ 4. การบรรจุและแต่งตั้ง และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนารูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนที่มีความเหมาะสม ซึ่งปรากฏผลดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แสดงความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ การวางแผนอัตรากำลังควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย ภารกิจ หน้าที่ ภาระงานที่รับผิดชอบ โดยใช้หลักการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) มีวางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงาน วิเคราะห์กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง และสมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ รวมถึงวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการกำหนดแผนอัตรากำลัง หรือจัดทำโครงสร้างจำนวนอัตราต่อตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงานและจำนวนนิสิต การกำหนดจำนวนภาระงานสนับสนุนต่อจำนวนหลักสูตร พิจารณาข้อมูลที่ให้เจ้าหน้าที่และมีผลต่อการลดหรือเพิ่มจำนวนของบุคลากรสายสนับสนุน มีการประชุมวางแผนอัตรากำลัง ทบทวนแผนกรอบอัตราเพื่อบริหารให้ทุกส่วนงานทราบข้อมูล มีการจัดอบรมเกี่ยวกับการคำนวณกรอบอัตรา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังในระยะเวลา 1 ปี และจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวในกรอบระยะเวลา 10 ปี ดังตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การวางแผนอัตรากำลังควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย ภารกิจ หน้าที่ ภาระงานที่รับผิดชอบ โดยใช้หลักการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) มีวางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงาน วิเคราะห์กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง และสมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ”

กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย

“มีการประชุมวางแผนอัตรากำลัง ทบทวนแผนกรอบอัตราเพื่อบริหารให้ทุกส่วนงานทราบข้อมูล มีการจัดอบรมเกี่ยวกับการคำนวณกรอบอัตรา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังในระยะเวลา 1 ปี และจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวในกรอบระยะเวลา 10 ปี มีการปรับเปลี่ยนอัตรากำลังเพื่อความเหมาะสม มีความยืดหยุ่นตามนโยบายมหาวิทยาลัย”

กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดี

“จัดทำโครงสร้างจำนวนอัตราต่อตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงานและจำนวนนิสิต การกำหนดจำนวนภาระงานสนับสนุนต่อจำนวนหลักสูตร พิจารณาข้อมูลที่ให้เจ้าหน้าที่และมีผลต่อการลดหรือเพิ่มจำนวนของบุคลากรสายสนับสนุน”

กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย

2. ด้านการรับสมัคร

ด้านการรับสมัคร พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แสดงความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ การรับสมัครควรมีช่องทางการเผยแพร่ข่าวสาร การประกาศรับสมัครด้วยหลากหลายวิธีการและช่องทาง มีวิธีการสมัคร ช่องทางการสมัครที่สะดวก เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การแจ้งเวียน เผยแพร่ทางเว็บไซต์ โซเชียลมีเดียต่าง ๆ และควรมีช่องทางเปิดรับสมัคร ประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือประกาศเฉพาะภายในองค์กรคัดเลือกภายใน

มหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริม ให้โอกาส ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานมีโอกาสเข้าสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย หรือใช้ฐานข้อมูลผู้สมัครเดิมเพื่อพิจารณาให้มาสอบคัดเลือก เป็นรายตำแหน่ง และควรประกาศรับสมัครบุคคลเพื่อคัดเลือกเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นรอบ ๆ ประจำปี 1 เดือนหรือ 2 เดือน โดยประกาศทุกตำแหน่งทั้งมหาวิทยาลัยพร้อมกันในครั้งเดียว และมีการ กำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร ตาม สมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน ดังตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“การรับสมัครควรมีช่องทางการเผยแพร่ข่าวสาร การประกาศรับสมัคร ด้วยหลากหลาย วิธีการและช่องทาง มีวิธีการสมัคร ช่องทางการสมัครที่สะดวก เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การแจ้งเวียน เผยแพร่ทางเว็บไซต์ โซเชียลมีเดียต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร ตามสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน”

กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย

“ประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือประกาศเฉพาะภายในองค์กรคัดเลือกภายใน มหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริม ให้โอกาส ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานมีโอกาสเข้าสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุและ แต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย หรือใช้ฐานข้อมูลผู้สมัครเดิมเพื่อพิจารณาให้มาสอบคัดเลือก”

กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดี

“มหาวิทยาลัยควรประกาศรับสมัครบุคคลเพื่อคัดเลือกเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นรอบ ๆ ประจำปี 1 เดือนหรือ 2 เดือน โดยประกาศทุกตำแหน่งทั้งมหาวิทยาลัยพร้อมกันในครั้งเดียว และมีการ กำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร ตาม สมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน”

กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย

3. ด้านการสอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์

ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แสดงความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ การสอบคัดเลือกควรมีทั้งการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) และ จากภายในองค์กร (Internal Recruitment) มีระยะเวลาที่กระชับและเหมาะสมกับบริบทองค์กร กำหนด ปฏิทินการสอบคัดเลือก วิธีการ เนื้อหาและความครอบคลุมของข้อสอบ ดังนี้

3.1 สอบข้อเขียน มีการสอบข้อเขียนภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และควรมีข้อสอบวัดความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) วัดเจตคติ (Attitude) วัดจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ทักษะพิเศษ ทักษะที่จำเป็น ความลุ่มลึก ทักษะเฉพาะทาง ทักษะเฉพาะตำแหน่ง วิธีการ เนื้อหาและ ความครอบคลุมของข้อสอบ มีวิธีการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) และ จากภายในองค์กร (Internal Recruitment) การสอบภายในทั้งลูกจ้างมหาวิทยาลัยและลูกจ้างชั่วคราว ของส่วนงาน

3.2 สอบสัมภาษณ์ ควรมีคำถามที่สามารถทดสอบวัดเจตคติ (Attitude) วัดจิตใจ ในการให้บริการ (Service Mind) วัดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะพิเศษ ทักษะที่จำเป็น ความลุ่มลึก ทักษะ

เฉพาะทาง ทักษะเฉพาะตำแหน่ง มีโครงสร้างคำถามเฉพาะตำแหน่ง และมีการกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คัดเลือก

“ควรมีข้อสอบวัดความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) วัดเจตคติ (Attitude) วัดจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ทักษะพิเศษ ทักษะที่จำเป็น ความลุ่มลึก ทักษะเฉพาะทาง ทักษะเฉพาะตำแหน่ง วิธีการ เนื้อหาและความครอบคลุมของข้อสอบ”

กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย

“มีโครงสร้างคำถามเฉพาะตำแหน่ง กำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คัดเลือก”

กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดี

“มีวิธีการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) และจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) การสอบภายในทั้งลูกจ้างมหาวิทยาลัยและลูกจ้างชั่วคราวของส่วนงาน”

กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย

4. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แสดงความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ บรรจุและแต่งตั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด การบรรจุและแต่งตั้งต้องยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness) มีการตรวจประวัติอาชญากรรม มีการแจ้งขอบเขตของงาน TOR (Terms of Reference) การมอบหมายงานโดยใช้มาตรฐานฐานกำหนดตำแหน่งเป็นฐานแก่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ และแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) องค์กรประกอบ รอบระยะเวลา และเกณฑ์การประเมินผลการทดลองงาน/และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เพื่อนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาบุคลากรและนำไปสู่การวางแผนอัตรากำลัง การรับสมัครต่อไป รวมถึง การบรรจุและแต่งตั้งควรมีการสรรหาภายในองค์กรก่อน เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกจ้างหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานมาแล้วมีโอกาสได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

“บรรจุและแต่งตั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด การบรรจุและแต่งตั้งต้องยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness)”

กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย

“มีการแจ้งขอบเขตของงาน TOR (Terms of Reference) การมอบหมายงานโดยใช้มาตรฐานฐานกำหนดตำแหน่งเป็นฐาน แก่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ และแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator)”

กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดี

“การบรรจุและแต่งตั้งควรมีการสรรหาภายในองค์กรก่อน เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกจ้างหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานมาแล้วมีโอกาสได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย”

กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัย
 พะเยาสายสนับสนุน

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของ
 รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ภาพรวมใน 4 ด้าน ดังนี้

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงาน
 มหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ภาพรวมใน 4 ด้าน ดังนี้

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	4.14	0.436	มาก
2	ด้านการรับสมัคร	4.11	0.469	มาก
3	ด้านการสอบคัดเลือก	4.19	0.402	มาก
4	ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	4.33	0.492	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.19	0.449	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ
 การสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ภาพรวมใน 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก
 ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาในด้านการสอบคัดเลือก
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมาด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ตามลำดับ และ
 ด้านการรับสมัครมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เป็นอันดับสุดท้าย

ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน
 ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 16 ข้อ ดังนี้

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงาน
 มหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง			
1.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (P)	4.44	0.527	มาก
1.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (D)	4.22	0.441	มาก
1.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้าน อัตรากำลัง (C)	3.78	0.441	มาก
1.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (A)	4.11	0.333	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.14	0.436	มาก

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การวางแผนการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (P) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (D) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ และการตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (C) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการรับสมัคร

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
2	ด้านการรับสมัคร			
2.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (P)	4.00	0.500	มาก
2.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (D)	4.11	0.601	มาก
2.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (C)	4.11	0.333	มาก
2.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (A)	4.22	0.441	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.11	0.469	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการรับสมัคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (D) การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (C) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ และการวางแผนการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (P) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการสอบคัดเลือก

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
3	ด้านการสอบคัดเลือก			
3.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก(P)	4.11	0.333	มาก

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
3.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านสอบคัดเลือก (D)	4.22	0.441	มาก
3.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (C)	4.33	0.500	มาก
3.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (A)	4.11	0.333	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.19	0.402	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการสอบคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (C) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการด้านสอบคัดเลือก (D) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ และการวางแผนการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (P) และการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเหมาะสม		
		μ	σ	แปลผล
4	ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง			
4.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านการบรรจุแต่งตั้ง (P)	4.33	0.500	มาก
4.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (D)	4.44	0.527	มาก
4.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (C)	4.33	0.500	มาก
4.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (A)	4.22	0.441	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.33	0.492	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการบรรจุและแต่งตั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การดำเนินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (D) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการวางแผนการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (P) การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (C) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ตามลำดับ และการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เป็นอันดับสุดท้าย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน ในภาพรวม 4 ด้าน ดังนี้

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเป็นไปได้		
		จำนวน	ร้อยละ	แปลผล
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง	24.8	82.66	มากที่สุด
2	ด้านการรับสมัคร	28	93.32	มากที่สุด
3	ด้านการสอบคัดเลือก	27.75	92.49	มากที่สุด
4	ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	28.8	95.99	มากที่สุด
รวม		27.33	91.11	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน ในภาพรวม 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.11 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง คิดเป็นร้อยละ 95.99 รองลงมาในด้านการรับสมัคร คิดเป็นร้อยละ 93.32 รองลงมาด้านการสอบคัดเลือก คิดเป็นร้อยละ 92.49 และด้านการวางแผนอัตรากำลัง คิดเป็นร้อยละ 82.66 เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเป็นไปได้		
		จำนวน	ร้อยละ	แปลผล
1	ด้านการวางแผนอัตรากำลัง			
1.1	มีการวิเคราะห์อัตรากำลังทั้งองค์กร	25	83.33	มากที่สุด
1.2	มีการวางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงาน	25	83.33	มากที่สุด
1.3	มีการโครงสร้างจำนวนอัตราต่อตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน / จำนวนนิสิต	25	83.33	มากที่สุด
1.4	มีการวิเคราะห์ กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง และสมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ (HRM / HRD)	25	83.33	มากที่สุด
1.5	มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการกำหนดแผนอัตรากำลัง	24	80	มากที่สุด
รวม		24.8	82.66	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน ในด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82.66 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการวิเคราะห์อัตรากำลังทั้งองค์กร มีการวางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงาน มีการโครงสร้างจำนวนอัตราต่อตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน / จำนวนนิสิต มีการ

วิเคราะห์ กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง และสมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ (HRM / HRD) คิดเป็นร้อยละ 83.33 และมีการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการกำหนด แผนอัตรากำลังคิดเป็นร้อยละ 82.66 เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน ด้านการรับสมัคร

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเป็นไปได้		
		จำนวน	ร้อยละ	แปลผล
2	ด้านการรับสมัคร			
2.1	มีการประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือประกาศ เฉพาะภายในองค์กร	29	96.66	มากที่สุด
2.2	มีการใช้ข้อมูลผู้สมัครเดิมจากฐานข้อมูลผู้สมัคร	23	76.66	มาก
2.3	มีวิธีการสมัคร ช่องทางการสมัครที่สะดวก เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การเผยแพร่ แจกเวียน เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย อื่น ๆ	30	100	มากที่สุด
2.4	มีการกำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	29	96.66	มากที่สุด
2.5	มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร ตามสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน	29	96.66	มากที่สุด
	รวม	28	93.32	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการรับสมัคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 93.32 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีวิธีการสมัคร ช่องทางการสมัครที่สะดวก เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การเผยแพร่ แจกเวียน เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาเป็นการประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือ ประกาศเฉพาะภายในองค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนด คุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร ตามสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน คิด เป็นร้อยละ 96.66 และมีการใช้ข้อมูลผู้สมัครเดิมจากฐานข้อมูลผู้สมัคร คิดเป็นร้อยละ 76.66 เป็น อันดับสุดท้าย

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน ด้านการสอบคัดเลือก

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเป็นไปได้		
		จำนวน	ร้อยละ	แปลผล
3	ด้านการสอบคัดเลือก			
3.1	มีการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) และมีการสอบคัดเลือกจากภายในองค์กร (Internal Recruitment)	26	86.66	มากที่สุด

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเป็นไปได้		
		จำนวน	ร้อยละ	แปลผล
3.2	การสอบข้อเขียนมีข้อสอบวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind, ทักษะที่จำเป็น, ทักษะเฉพาะตำแหน่ง	28	93.33	มากที่สุด
3.3	การสอบสัมภาษณ์ มีโครงสร้างคำถามเฉพาะตำแหน่ง และมีการกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คัดเลือก	29	96.66	มากที่สุด
3.4	และมีคำถามวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind มีระยะเวลาการคัดเลือกที่กระชับและเหมาะสมกับบริบทองค์กร	28	93.33	มากที่สุด
รวม		27.75	92.49	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการสอบคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.49 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การสอบสัมภาษณ์ มีโครงสร้างคำถามเฉพาะตำแหน่ง และมีการกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คัดเลือกและมีคำถามวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind คิดเป็นร้อยละ 96.66 รองลงมาในสอบข้อเขียนมีข้อสอบวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind, ทักษะที่จำเป็น, ทักษะเฉพาะตำแหน่ง มีระยะเวลาการคัดเลือกที่กระชับและเหมาะสมกับบริบทองค์กร คิดเป็นร้อยละ 93.33 และมีการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) และมีการสอบคัดเลือกจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) คิดเป็นร้อยละ 86.66 เป็นอันดับสุดท้าย

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเป็นไปได้		
		จำนวน	ร้อยละ	แปลผล
4	ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง			
4.1	ยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness)	29	96.66	มากที่สุด
4.2	ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งที่มหาวิทยาลัยกำหนด	29	96.66	มากที่สุด
4.3	มีการตรวจประวัติอาชญากรรม	30	100	มากที่สุด
4.4	มีการแจ้ง TOR (Terms of Reference) ขอบเขตงาน	27	90	มากที่สุด
4.5	มีการแจ้ง Key (Performance Indicator) และหลักเกณฑ์การประเมินทดลองงาน/ปฏิบัติงาน	29	96.66	มากที่สุด
รวม		28.8	95.99	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการบรรจุและแต่งตั้ง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95.99 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ได้แก่ มีการตรวจประวัติอาชญากรรม คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาได้แก่ การยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีการแจ้ง Key (Performance Indicator) และหลักเกณฑ์การประเมินทดลองงาน/ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 96.66 และมีการแจ้ง TOR (Terms of Reference) ขอบเขตงานคิดเป็นร้อยละ 90 เป็นอันดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

จากการสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 4 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนซึ่งสามารถจัดกลุ่มโดยสรุป ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

1.1 การวางแผนอัตรากำลังควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมด การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย ภารกิจ หน้าที่ ภาระงานที่รับผิดชอบ

1.2 ควรใช้หลักการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management : HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD)

1.3 ควรมีวางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงาน วิเคราะห์กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง และสมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ

1.4 ควรมีการจัดทำแผนอัตรากำลังในระยะเวลา 1 ปี และจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาว ในกรอบระยะเวลา 10 ปี

2. ด้านการรับสมัคร

การรับสมัครควรมีช่องทางการเผยแพร่ข่าวสาร การประกาศรับสมัคร ด้วยหลากหลายวิธีการและช่องทาง มีวิธีการสมัคร ช่องทางการสมัครที่สะดวก เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การแจ้งเวียนเผยแพร่ทางเว็บไซต์ โซเชียลมีเดียต่าง ๆ และควรมีช่องทางเปิดรับสมัคร ประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือประกาศเฉพาะภายในองค์กรคัดเลือกภายในมหาวิทยาลัย

3. ด้านการสอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์

3.1 สอบข้อเขียน ควรมีการสอบข้อเขียนภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และควรมีข้อสอบวัดความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) วัดเจตคติ (Attitude) วัดจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ทักษะพิเศษ ทักษะที่จำเป็น ความลุ่มลึก ทักษะเฉพาะทาง ทักษะเฉพาะตำแหน่ง วิธีการ เนื้อหาและความครอบคลุมของข้อสอบ มีวิธีการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) จากภายในองค์กร (Internal Recruitment) การสอบภายในทั้งลูกจ้างมหาวิทยาลัยและลูกจ้างชั่วคราวของส่วนงาน

3.2 สอบสัมภาษณ์ ควรมีคำถามที่สามารถทดสอบวัดเจตคติ (Attitude) วัดจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) วัดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะพิเศษ ทักษะที่จำเป็น ความลุ่มลึก ทักษะเฉพาะทาง ทักษะเฉพาะตำแหน่ง มีโครงสร้างคำถามเฉพาะตำแหน่ง และมีการกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คัดเลือก

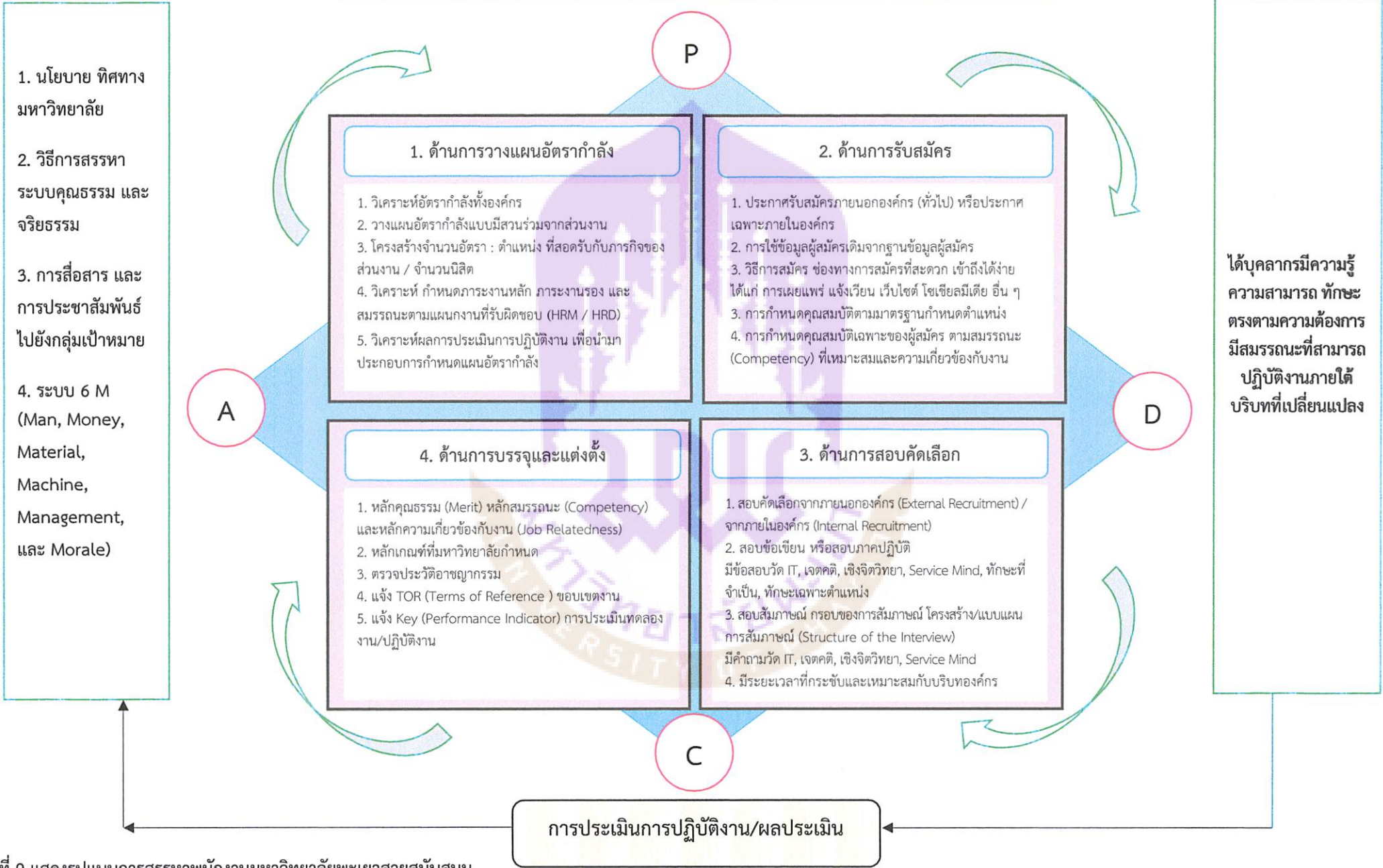
4. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

4.1 การบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness)

4.2 ควรแจ้งขอบเขตของงาน TOR (Terms of Reference) การมอบหมายงานโดยใช้มาตรฐานฐานกำหนดตำแหน่งเป็นฐาน แก่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ และแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator)”



รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน



ภาพที่ 9 แสดงรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยสถาบัน เรื่อง การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน มีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน และสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยเป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนและ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในการยกร่างรูปแบบผู้วิจัยนำผลที่ได้จากงานวิจัยสถาบัน เรื่อง การพัฒนาขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ระยะที่ 1 มาเป็นกรอบยกร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยกำหนดองค์ประกอบและขอบข่ายงานของร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการรับสมัคร 3) ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ และ 4) ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ส่วนที่ 1 การตรวจสอบร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ผู้วิจัยดำเนินการโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิชาการ วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน จากนั้นปรับปรุงรูปแบบตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยพะเยา 2) กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา 3) กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ผู้วิจัยนำรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะแล้ว เสนอผู้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมที่เข้าร่วมประชุมการสนทนากลุ่ม

ในการตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน จำนวน 9 คน ตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
ในการประเมินรูปแบบผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จากคณะ/สถาบัน/วิทยาลัย/วิทยาเขต/โรงเรียน/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ซึ่งในการปฏิบัติงานต้องมีการติดต่อ ประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลร่วมกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 30 คน ติดตามแบบสอบถามคืนหลังจากที่แจกให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยสถาบัน เรื่อง การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน มีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน และการประเมินรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยเป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ถึงเนื้อหาสาระในประเด็นหรือเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมกับนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและมีสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ผู้วิจัยนำรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะแล้ว เสนอผู้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิมที่เข้าร่วมประชุมการสนทนากลุ่มในการตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน จำนวน 9 คน ตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้ง พบว่า ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ภาพรวมใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการรับสมัคร ด้านการสอบคัดเลือก สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ สอบสัมภาษณ์ และด้านบรรจุและแต่งตั้ง ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ภาพรวมใน 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาในด้านการสอบคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ตามลำดับ และด้านการรับสมัคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เป็นอันดับสุดท้ายตามลำดับ โดยแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การวางแผนการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (P) รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (D) การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (A) และการตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (C) ตามลำดับ

2. ด้านการรับสมัคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการรับสมัคร พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (A) รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (D) การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (C) และการวางแผนการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (P) ตามลำดับ

3. ด้านการสอบคัดเลือก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (C) รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการด้านสอบคัดเลือก (D) และการวางแผนการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (P) และการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (A) ตามลำดับ

4. ด้านบรรจุและแต่งตั้ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบรรจุและแต่งตั้ง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การดำเนินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (D) รองลงมาในการดำเนินการบริหารจัดการวางแผนการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (P) การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (C) และการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (A) ตามลำดับ

2. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จากคณะ/สถาบัน/วิทยาลัย/วิทยาเขต/โรงเรียน/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ซึ่งในการปฏิบัติงานต้องมีการติดต่อ ประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคลร่วมกันกับ

บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงาน มหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้ง พบว่า ระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน มีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในภาพรวม 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.11 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย โดยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง คิดเป็นร้อยละ 95.99 รองลงมาในด้านการรับสมัคร คิดเป็นร้อยละ 93.32 ด้านการสอบคัดเลือก คิดเป็นร้อยละ 92.49 และ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง คิดเป็นร้อยละ 82.66 เป็นอันดับสุดท้ายโดยแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการวิเคราะห์อัตรากำลังทั้งองค์กร มีการวางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงาน มีการโครงสร้างจำนวนอัตราต่อตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน / จำนวนนิสิต มีการวิเคราะห์ กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง และสมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ (HRM / HRD) และมีการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการกำหนดแผนอัตรากำลัง ตามลำดับ

2. ด้านการรับสมัคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการรับสมัคร ได้แก่ มีวิธีการสมัคร ช่องทางการสมัครที่สะดวก เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การเผยแพร่ แจ้งเวียน เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย อื่น ๆ รองลงมามีการประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือ ประกาศเฉพาะภายในองค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร ตามสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน และมีการใช้ข้อมูลผู้สมัครเดิมจากฐานข้อมูลผู้สมัคร ตามลำดับ

3. ด้านการสอบคัดเลือก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการสอบคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การสอบสัมภาษณ์ มีโครงสร้างคำถามเฉพาะตำแหน่ง และมีการกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คัดเลือกและมีคำถามวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind รองลงมาในสอบข้อเขียนมีข้อสอบวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind, ทักษะที่จำเป็น, ทักษะเฉพาะตำแหน่ง มีระยะเวลาการคัดเลือกที่กระชับและเหมาะสมกับบริบทองค์กร และมีการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) และมีการสอบคัดเลือกจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) ตามลำดับ

4. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ในด้านการบรรจุและแต่งตั้ง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการตรวจประวัติอาชญากรรม รองลงมาได้แก่ การยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้อง

กับงาน (Job Relatedness) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีการแจ้ง Key (Performance Indicator) และหลักเกณฑ์การประเมินทดลองงาน/ปฏิบัติงาน และมีการแจ้ง TOR (Terms of Reference) ขอบเขตงาน ตามลำดับ

3. สรุปผลการสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ผลการสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน พบว่า รูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ควรมีลักษณะดังนี้

1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง พบว่า มีขั้นตอนควรดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ วิเคราะห์อัตรากำลังทั้งองค์กร วางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงานกำหนดโครงสร้างจำนวนอัตราต่อตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน/จำนวนนิสิต วิเคราะห์ กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง สมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ (HRM/HRD) และวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการกำหนดแผนอัตรากำลัง

2) ด้านการรับสมัคร พบว่า มีขั้นตอนควรดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือประกาศเฉพาะภายในองค์กร การใช้ข้อมูลผู้สมัครเดิมจากฐานข้อมูลผู้สมัคร วิธีการสมัคร ช่องทางการสมัครที่สะดวก เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การเผยแพร่ แจ้งเวียน เว็บไซต์ โซเชียลมีเดียอื่น ๆ การกำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัครตามสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน

3) ด้านการสอบคัดเลือก ได้แก่ สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์ พบว่า มีขั้นตอนควรดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ สอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) จากภายในองค์กร (Internal Recruitment) การสอบข้อเขียน หรือสอบภาคปฏิบัติ มีข้อสอบวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind, ทักษะที่จำเป็น, ทักษะเฉพาะตำแหน่ง การสอบสัมภาษณ์ มีการอบของการสัมภาษณ์ โครงสร้างคำถาม/แบบแผน การสัมภาษณ์ (Structure of the Interview) มีคำถามวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind มีระยะเวลาที่กระชับและเหมาะสมกับบริบทองค์กร

4) ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง พบว่า มีขั้นตอนควรดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การบรรจุและแต่งตั้งโดยยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ตรวจสอบประวัติอาชญากรรม แจ้งขอบเขตของงาน TOR (Terms of Reference) การมอบหมายงานโดยใช้มาตรฐานฐานกำหนดตำแหน่งเป็นฐานแก่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ และแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator)”

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย เรื่อง การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่ารระดับความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผนอัตรากำลังมีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การดำเนินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง และการตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง ควรมีการปฏิบัติงานตามแผนอัตรากำลัง มีกระบวนการขออนุมัติกรอบอัตรากำลังที่มีความเหมาะสมกับองค์กร มีการสร้างความเข้าใจในการนำแผนอัตรากำลังไปใช้ปฏิบัติร่วมกัน มีช่วงระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนที่มีความเหมาะสมกับองค์กร มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่มีความเหมาะสมกับอัตราที่ส่วนงานพึงมี และควรมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังในระยะต่อไป ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อการพัฒนาขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนให้มีคุณภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิตา วิชาวิน, สุภาภรณ์พรหมฤๅษี, เกรียงไกร โพธิ์มณี, รัชฎาพร บุญเรือง (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน บริษัท บีซิเนส เซอร์วิส เซส อัลโล แอนซ์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงสุดที่สุดคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน รองลงมาเป็นการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในทุกกระบวนการเพื่อลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน

2. ด้านการรับสมัคร มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรับสมัครมีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การวางแผนการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร การดำเนินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร และการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรับสมัครมีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติตามประกาศมาสมัครได้อย่างเท่าเทียมกันทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร กองการเจ้าหน้าที่มีช่องทางการสมัครที่สะดวกและหลากหลาย กองการเจ้าหน้าที่มีระบบ IT ที่ทันสมัยสำหรับกรอกข้อมูลสมัครงานได้อย่างรวดเร็ว กองการเจ้าหน้าที่มีช่องทางการสมัครที่สะดวกและหลากหลาย และกองการเจ้าหน้าที่มีการกลั่นกรองตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศยามินทร์ จันทะคัด (2564) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและประกาศรับสมัครงานอย่างเคร่งครัด โดยการสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ส่วนจุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้าและใช้ระยะเวลานาน โอกาสของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การใช้สื่อและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลไม่ทั่วถึงและครอบคลุม

3. ด้านการสอบคัดเลือก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสอบคัดเลือก มีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การวางแผนการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก และการปรับปรุงแก้ไข

การบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก ควรมิกระบวนกรคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ กองการเจ้าหน้าที่มีกระบวนการคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มีคณะกรรมการสอบข้อเขียน ภาคปฏิบัติ ที่มีหลักเกณฑ์เชื่อถือได้ กองการเจ้าหน้าที่มีการสอบสัมภาษณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีคณะกรรมการดำเนินการสอบสัมภาษณ์ที่มีหลักเกณฑ์เชื่อถือได้ และกองการเจ้าหน้าที่มีวิธีการสอบสัมภาษณ์ที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ มีการสอบข้อเขียนหรือภาคปฏิบัติที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งเป็นผู้ออกข้อสอบทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ มีความเที่ยงตรง มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งเป็นผู้สอบ มีการสอบสัมภาษณ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม และ มีการสอบสัมภาษณ์ในช่วงระยะเวลาที่มีความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวิภา เอื้อแท้ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคราชการ คือ มีวิธีการการสรรหาบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐาน ด้านภาพลักษณ์เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมั่นคงจุดอ่อน คือมีขั้นตอนหลายขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดการประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการและช่องทางในรูปแบบเดิม ๆ โอกาส คือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และปรับปรุงระเบียบให้ยืดหยุ่นขึ้น อุปสรรค คือ ข้อจำกัดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทศนคติและค่านิยมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนจุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือใช้วิธีการและช่องทางหลายช่องทาง จุดอ่อน คือสรรหาบุคคลเฉพาะกลุ่มทำให้สรรหาได้ยาก โอกาส คือการนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในดำเนินการ อุปสรรค คือ การนำข้อมูลแหล่งข้อมูลภายนอกทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และมีคู่แข่งและการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง

4. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบรรจุและแต่งตั้ง มีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การดำเนินการบริหารจัดการวางแผนการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง การดำเนินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง และการปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ควรมีการตรวจสอบประวัตินักวิชาการเพื่อประกอบการบรรจุและแต่งตั้ง มีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันตามลำดับคะแนนที่ผ่านการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และมีการทำสัญญาจ้างที่มีความถูกต้องตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีการบรรจุและแต่งตั้งโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยพะเยา มีกระบวนการบรรจุและแต่งตั้งมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีระบบการรับรายงานตัวเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และมีกระบวนการบรรจุและแต่งตั้งมีระยะเวลาที่มีความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อการพัฒนาการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุนให้มีคุณภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์สิทธิ์ พรหมณ์ชื่น (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในกรมสรรพากร ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาเกิดจากความจำเป็นขององค์การ ในการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่หรือต้องการที่จะขยายกิจการ การสรรหาในแต่ละครั้งต้องให้ได้จำนวนบุคคลมาสมัครมากและมีความรู้ความสามารถสูง มีการเปิดโอกาสโดยทั่วไปโดยเท่าเทียมกัน

และใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา แหล่งในการสรรหาประกอบด้วยแหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละแหล่งมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป การสรรหาสามารถ จำแนกได้ 2 ประเภท คือ การสรรหาเชิงรับหรือการสรรหาในแนวแคบ และการสรรหาในเชิงรุก หรือการสรรหาในแนวกว้าง นโยบายในการสรรหามี 2 แนวทาง คือนโยบายการสรรหาแบบเปิด และนโยบายการสรรหาแบบปิด การสรรหาประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การทำการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การทำการวิเคราะห์งาน และการดำเนินการสรรหา การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการของไทยประกอบด้วย 3 วิธีการ คือ การรับสมัครสอบแข่งขันหรือคัดเลือกเข้ารับราชการ การตั้งสถานศึกษาเพื่อผลิตคนเข้ารับราชการและการเกณฑ์ผู้ที่จะเข้ารับราชการต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามความในมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะเข้ารับราชการ ในการสรรหานั้น สิ่งจูงใจขององค์กรที่มีต่อการสรรหา ได้แก่ ระบบค่าตอบแทนขององค์กร โอกาสในอาชีพ ชื่อเสียงขององค์กร สิ่งจูงใจเหล่านี้จะทำให้บุคคลมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก

จากการสรุปผลการวิจัยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการวางแผนอัตรากำลัง มีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังทั้งองค์กร มีการวางแผนอัตรากำลังแบบมีส่วนร่วมจากส่วนงาน มีการโครงสร้างจำนวนอัตราต่อตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน / จำนวนนิสิต มีการวิเคราะห์ กำหนดภาระงานหลัก ภาระงานรอง และสมรรถนะตามแผนงานที่รับผิดชอบ (HRM / HRD) และมีการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาประกอบการกำหนดแผนอัตรากำลัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดนิตา วิภาวิน, สุภาภรณ์พรหมฤๅษี, เกรียงไกร โพธิ์มณี, รัชฎาพร บุญเรือง (2564) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน บริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลโลแอนซ์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน ด้านที่มีระดับความสำคัญสูงที่สุดคือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อจัดสรรอัตรากำลังตามกรอบภาระงาน รองลงมาเป็นการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในทุกกระบวนการเพื่อลดงานเอกสารและแบบทดสอบ และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหาอบรมพนักงาน

2. ด้านการรับสมัคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการรับสมัคร มีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ควรมีการเผยแพร่ แจ้งเวียน เว็บไซต์ โซเชียลมีเดียอื่น ๆ มีการประกาศรับสมัครภายนอกองค์กร (ทั่วไป) หรือประกาศเฉพาะภายในองค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร ตามสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมและความเกี่ยวข้องกับงาน และมีการใช้ข้อมูลผู้สมัครเดิมจากฐานข้อมูลผู้สมัคร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศยามินทร์ จันทะคัต (2564) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและประกาศรับสมัครงานอย่างเคร่งครัด โดยการสรรหาและคัดเลือกมีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ส่วนจุดอ่อนของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ

กระบวนการในการดำเนินการรับสมัครล่าช้าและใช้ระยะเวลานาน โอกาสของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการและอุปสรรคของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การใช้สื่อและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลไม่ทั่วถึงและครอบคลุม

3. ด้านการสอบคัดเลือก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการสอบคัดเลือก มีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในสอบข้อเขียนควรมีข้อสอบวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind, ทักษะที่จำเป็น, ทักษะเฉพาะตำแหน่ง ส่วนการสอบสัมภาษณ์ มีโครงสร้างคำถามเฉพาะตำแหน่ง และมีการกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คัดเลือกและมีคำถามวัด IT, เจตคติ, เชิงจิตวิทยา, Service Mind มีระยะเวลาการคัดเลือกที่กระชับและเหมาะสมกับบริบทองค์กร มีการสอบคัดเลือกจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) และมีการสอบคัดเลือกจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรวีณา เอื้อแท้ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาครัฐ คือ มีวิธีการการสรรหาบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความเป็นมาตรฐาน ด้านภาพลักษณ์เป็นอาชีพที่มีเกียรติและมั่นคงจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนหลายขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดการประชาสัมพันธ์ ใช้วิธีการและช่องทางในรูปแบบเดิม ๆ โอกาส คือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และปรับกระบวนการให้ยืดหยุ่นขึ้น อุปสรรค คือ ข้อจำกัดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทศนคติและค่านิยมของคนและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนจุดแข็งของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของภาคเอกชน คือ ใช้วิธีการและช่องทางหลายช่องทาง จุดอ่อน คือ สรรหาบุคคลเฉพาะกลุ่มทำให้สรรหาได้ยาก โอกาส คือ การนำเทคโนโลยีและระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการ อุปสรรค คือ การนำข้อมูลแหล่งข้อมูลภายนอกทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และมีคู่แข่งและการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง

4. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบรรจุและแต่งตั้ง มีความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ควรมีการตรวจประวัติอาชญากรรม การยึดหลักคุณธรรม (Merit) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Relatedness) ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีการแจ้ง Key (Performance Indicator) และหลักเกณฑ์การประเมินทดลองงาน/ปฏิบัติงาน และมีการแจ้ง TOR (Terms of Reference) ขอบเขตงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์สิทธิ์ พรหมณ์ชื่น (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสรรหาและเลือกสรรบุคคล เข้ารับราชการในกรมสรรพากร ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาเกิดจากความจำเป็นขององค์กร ในการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่หรือต้องการที่จะขยายกิจการ การสรรหาในแต่ละครั้งต้องให้ได้จำนวนบุคคลมาสมัครมากและมีความรู้ความสามารถสูง มีการเปิดโอกาสโดยทั่วไปโดยเท่าเทียมกัน และใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา แหล่งในการสรรหาประกอบด้วยแหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละแหล่งมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป การสรรหาสามารถ จำแนกได้ 2 ประเภท คือ การสรรหาเชิงรับหรือการสรรหาในแนวแคบ และการสรรหาในเชิงรุก หรือการสรรหาในแนวกว้าง นโยบายในการ

สรรหามี 2 แนวทาง คือ นโยบายการสรรหาแบบเปิด และนโยบายการสรรหาแบบปิด การสรรหาประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การทำการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การทำการวิเคราะห์งาน และการดำเนินการสรรหา การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการของไทยประกอบด้วย 3 วิธีการ คือ การรับสมัครสอบแข่งขันหรือคัดเลือกเข้ารับราชการ การตั้งสถานศึกษาเพื่อผลิตคนเข้ารับราชการและการเกณฑ์ผู้ที่จะเข้ารับราชการต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามความในมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะเข้ารับราชการ ในการสรรหา นั้น สิ่งจูงใจขององค์การที่มีต่อการสรรหา ได้แก่ ระบบค่าตอบแทนขององค์การ โอกาสในอาชีพ ชื่อเสียงขององค์กร สิ่งจูงใจเหล่านี้จะทำให้บุคคลมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรดำเนินการจัดประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานตามรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจการปฏิบัติและพัฒนางานในหน้าที่ด้วยการใช้วงจรคุณภาพ PDCA

1.2 ควรจัดทำแผนและแนวทางการปฏิบัติงานตามรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

1.3 ควรจัดให้มีการกำกับ ติดตาม เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานตามรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

1.4 ควรมีการฝึกอบรมบุคลากรในกลุ่มงานบริหารงานบุคคล ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานตามรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและสายวิชาการของมหาวิทยาลัยพะเยา

2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและสายวิชาการของมหาวิทยาลัยพะเยา



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิจสวัสดิ์ หงส์เจริญ, เจริญวิษณุ ทรัพย์ธรรม และบุญลือ ทองอยู่. (2557). การพัฒนารูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนาวิช ภูธรธนาพันธ์. (2566). กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2566).
- จิรประภา อัครบวร. (2556). แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยปีพ.ศ. 2553-2554. โครงการวิจัยคณะ. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฉัตรวีณา เอื้อแท้. (2559). ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุกระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดาวเดือน โลหิตปุระ. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเอกชนในอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่ 28 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561)
- ดนิตา วิภาวิน, สุภาภรณ์พรหมฤๅษี, เกรียงไกร โพธิ์มณี, รัชฎาพร บุญเรือง (2564). การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงาน บริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลไลแอนซ์ จำกัด วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (2564). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ทวีศักดิ์รูปสิงห์. (2562). การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ผลิตตำราเรียน, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2552). การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 49 (1 ฉบับพิเศษ) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นัฐกานต์ ทองสุขมาก เต็มทรัพย์ เพชรป้อม จุฑามาส ศรีชมภู และชนพงษ์ อาภรณ์พิศาล, 2563 การศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของอุตสาหกรรมน้ำตาลแห่งหนึ่งในจังหวัดราชบุรี. งานประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 12. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- นุรไลลา ตีอระ, อานีชะห์ ลาเต๊ะ. (2559). การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้ง. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุภาพร พิศาลบุตรและยงยทฐ์ เกษสาคร. (2545). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : วิเจ.พรินติ้ง.
- ประสิทธิ์ ฉิมบุญมา. (2564). รูปแบบการถ่ายทอดอาชีพการทำปานขอยในจังหวัดแม่ฮ่องสอน. เชียงใหม่ : Chiang Mai Rajabhat University.

- พงศ์สิทธิ์ พราหมณ์ชื่น. คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในกรมสรรพากร. โครงการงานการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พจน์ภัทร ภูซงคกุล (2553). โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การศึกษาดูด้วยการ. จัดการความรู้ : รายงานการวิจัย กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- พริดา มาลาม. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พัชรกานต์ นิมิตรศติกุล. (2559). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts) ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน-ธันวาคม 2559.
- ภูธฤทธิ์ วิทยานุรักษ์รักษาศิริ. (2556). การใช้วงจร PDCA กับงานบริการ. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- ศยามินทร์ จันทะคัต. (2564). กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของแผนกบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานวิทยาเขตขอนแก่น. วารสารบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด. 1 (2), 32-40.
- สมคิด บางโม. (2556). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สุรัตน์ สุทธิชัชวาล. (2555). รูปแบบการพัฒนาคุณภาพงานวิจัยในชั้นเรียน. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- อารีผิน เทพลักษณ์. (2555). การศึกษาสภาพและแนวทางการจัดอิสลามศึกษาในโรงเรียนของรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Mondy, R.W. (2008). *Human resource Management*. (10th ed.) New Jersey: Person Education.
- Noe, R.A., et al. (2015). *Human resource Management*. (9th ed.) New York, NY: McGraw-Hill Education.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ประเด็นการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสร้างรูปแบบการ
สรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
เรื่อง การสร้างการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน

คำชี้แจงการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) แนะนำตนเองและทีมงาน
2. ผู้ดำเนินการสนทนาชี้แจงจุดมุ่งหมายในการสนทนากลุ่ม วัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. ผู้เข้าร่วมสนทนาแนะนำตนเอง
4. เริ่มคำถามในแนวการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ตามประเด็นต่างๆ มีการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นในกลุ่ม ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกัน

5. สรุปประเด็นจากการสนทนากลุ่ม

แนวคำถามในการจัดสนทนากลุ่ม

คำถามที่ 1

ท่านคิดว่าขั้นตอนการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน ทั้ง 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การรับสมัคร
3. การสอบคัดเลือก (สอบข้อเขียน, สอบภาคปฏิบัติ และสอบสัมภาษณ์)
4. การบรรจุและแต่งตั้ง มีความครอบคลุม หรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ 2

1. สถานการณ์เกี่ยวกับการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
ในปัจจุบัน

2. จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสาย
สนับสนุน มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง และท่านมีเทคนิคอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว

3. กระบวนการใดในการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
ที่มีความสำคัญ หรือได้รับความสนใจจากพนักงานสายสนับสนุน เช่น 1. การวางแผนอัตรากำลังและ
กำหนดตำแหน่ง 2. การรับสมัคร 3. การสอบคัดเลือก (สอบข้อเขียน, สอบภาคปฏิบัติ และสอบ
สัมภาษณ์) 4. การบรรจุและแต่งตั้ง เป็นต้น

คำถามที่ 3

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนารูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
ที่มีความเหมาะสม

ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน (Creating a recruitment model for University of Phayao staff in support areas.)

คำชี้แจง ขอความกรุณาจากท่านได้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของการสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตามความคิดเห็นของท่าน ระดับของความเหมาะสมมีความหมาย ดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง รูปแบบ ๑ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
 3.51 – 4.50 หมายถึง รูปแบบ ๑ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
 2.51 – 3.50 หมายถึง รูปแบบ ๑ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
 1.51 – 2.50 หมายถึง รูปแบบ ๑ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
 1.00 – 1.50 หมายถึง รูปแบบ ๑ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	กระบวนการดำเนินงาน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลัง						
1.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (P)					
1.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (D)					
1.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (C)					
1.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านอัตรากำลัง (A)					
2. ด้านการรับสมัคร						
2.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (P)					
2.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร					
2.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (C)					
2.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการรับสมัคร (A)					
3. ด้านการสอบคัดเลือก						
3.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (P)					
3.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (D)					
3.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (C)					
3.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการสอบคัดเลือก (A)					

4. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง					
4.1	การวางแผนการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (P)				
4.2	การดำเนินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (D)				
4.3	การตรวจสอบประเมินการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (C)				
4.4	การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการด้านการบรรจุและแต่งตั้ง (A)				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(.....)

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือและความกรุณาตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่งของท่าน

ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

- 1) กลุ่มผู้บริหารจากคณะหรือวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา ประกอบด้วย
 - 1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมคิด จุฬาว้า คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์
 - 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกอบศิริ ภัคดีพิณิจ คณบดีคณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์
 - 1.3 รองศาสตราจารย์ ดร.รักษิต สุทธิพงษ์ คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
- 2) กลุ่มผู้บริหารภายในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา ประกอบด้วย
 - 2.1 นายอานนท์ณัฐ จินเอียด ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา
 - 2.2 นายสมทบ เหล็กสิงห์ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
 - 2.3 นายพิเชษฐ ถูกจิตร์ ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต
- 3) กลุ่มหัวหน้าสำนักงานคณะหรือวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา ประกอบด้วย
 - 3.1 นางสาวกัญญาภัทร วิมลสุด หัวหน้าสำนักงานวิทยาลัยการศึกษา
 - 3.2 นายเอกรัฐ ทินกรวงศ์ หัวหน้าสำนักงานคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และ
ศิลปกรรมศาสตร์
 - 3.3 นางสาวกัญจน์ชญา กอกน้อย หัวหน้าสำนักงานคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์





บันทึกข้อความ

หน่วยงาน กองบริหารงานวิจัย งานมาตรฐานการวิจัยและสารสนเทศ โทร. 1049

ที่ อว 7308/ว 1284

วันที่ 17 มิถุนายน 2567

เรื่อง ขอแจ้งเลขที่โครงการและผลการพิจารณาโครงการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นายวรปรัชญ์ ศรีดวงคำ (กองการเจ้าหน้าที่)

ตามที่ ท่านได้ส่งเอกสารเพื่อขอรับการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เรื่อง “การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายสนับสนุน” (Creating a recruitment model for University of Phayao staff in support areas) นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ได้พิจารณาและมีมติรับรอง และได้ส่งเอกสารรับรองโครงการพร้อมทั้งขอแจ้งเลขที่โครงการของท่าน คือ HREC-UP-HSS 2.2/188/67 เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูลและติดตามโครงการของท่าน ขอให้ท่านดำเนินการ ดังนี้

1. แจ้งเลขที่โครงการทุกครั้ง ที่มีการติดตามและสอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการดังกล่าว
2. กรณีมีการส่งเอกสารใด ๆ เกี่ยวกับโครงการนี้ กรุณาระบุเลขที่โครงการดังกล่าวทุกครั้ง

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ใคร่ขอความร่วมมือท่านปฏิบัติตามข้อ 1 และข้อ 2 ไม่เช่นนั้นทางคณะกรรมการจริยธรรมฯ จะต้องใช้เวลานานพอสมควรในการสืบค้นหาต้นฉบับหรือรายละเอียดโครงการของท่านและอาจทำให้โครงการของท่านล่าช้าได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

สมอ เชื้อ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
The Human Research Ethics Committee of University of Phayao on Humanities and Social Sciences
19 หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 เบอร์โทรศัพท์ 05446 6666

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

- ชื่อโครงการ : การสร้างรูปแบบการสรรหาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายสนับสนุน
: Creating a recruitment model for University of Phayao staff in support areas
- เลขที่โครงการวิจัย : HREC-UP-HSS 2.2/188/67
- ผู้วิจัยหลัก : นายวรปรัชญ์ ศรีดวงคำ
- สังกัดหน่วยงาน : กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา
- ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ
- สังกัดหน่วยงาน : วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
- วิธีทบทวน : แบบเร่งรัด (Expedited)
- รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี หรือส่งรายงานฉบับสมบูรณ์
หากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก่อน 1 ปี

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

วันที่รับรอง : 17 มิถุนายน 2567

วันหมดอายุ : 17 มิถุนายน 2568

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขตั้งที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

นักวิจัยทุกท่านที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
2. ใช้เอกสารแนะนำอาสาสมัคร ใบยินยอม (และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัยหรือใบโฆษณาถ้ามี) แบบสัมภาษณ์ และหรือแบบสอบถาม เฉพาะที่มีตราประทับของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เท่านั้น
3. รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมวิจัยใดๆ ต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา ภายในระยะเวลาที่กำหนด ในวิธีดำเนินการมาตรฐาน (SOPs)
4. ส่งรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ตามเวลาที่กำหนดหรือเมื่อได้รับการร้องขอ
5. การรับรองโครงการวิจัยของคณะกรรมการฯ มีกำหนด 1 ปี หลังจากวันที่คณะกรรมการมีมติให้การรับรอง ถ้าโครงการวิจัยยังไม่สิ้นสุด หรือดำเนินการไม่ทันตามกำหนด ผู้วิจัยสามารถเสนอขอยายการรับรองโครงการวิจัยต่อไปได้ ตามแบบเสนอขอต่ออายุการรับรองโครงการที่ได้กำหนดไว้ก่อนอย่างน้อย 1 เดือน ก่อนวันหมดอายุตามที่กำหนดไว้ในหนังสือรับรอง
6. หากการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ผู้วิจัยต้องแจ้งปิดโครงการตามแบบฟอร์มของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา

*รายชื่อของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ชื่อและตำแหน่ง) ที่เข้าร่วมประชุม ณ วันที่พิจารณารับรองโครงการวิจัย (หากร้องขอล่วงหน้า)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล	นายวรปรัชญ์ ศรีดวงคำ
วัน เดือน ปี เกิด	16 สิงหาคม 2520
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 123/38 หมู่ 3 ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา 56000
ที่ทำงานปัจจุบัน	กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา 19 หมู่ 2 ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	บุคลากรชำนาญการ สังกัด กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2553 ตำแหน่ง บุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2545 นิติศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

