

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5

หัวข้อเนื้อหา

1. วัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือก
2. ภารกิจของพนักงานขาย
3. ความหมายของการสรรหา
4. ขั้นตอนการเตรียมหาพนักงานขาย
5. แหล่งการสรรหาพนักงานขาย
6. ความหมายของการคัดเลือก
7. กระบวนการคัดเลือก

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

- เมื่อศึกษาบทที่ 5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ
1. ระบุวัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือกได้
 2. อภิปรายภารกิจของพนักงานขายได้
 3. อธิบายความหมายของการสรรหาได้
 4. ระบุขั้นตอนการเตรียมหาพนักงานขายได้
 5. เลือกแหล่งสรรหาพนักงานขายได้
 6. วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการสรรหาพนักงานขายได้
 7. อธิบายความหมายของการคัดเลือกได้
 8. อภิปรายเกี่ยวกับกระบวนการคัดเลือกได้
 9. เขียนใบสมัครงานได้
 10. เห็นความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 5 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขายด้วยตนเอง
2. ฟังการบรรยายในชั้นเรียน

3. อภิปราย ชักถามเนื้อหาในบทเรียน
4. ศึกษาค้นคว้า เนื้อเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและอินเทอร์เน็ต
5. อภิปรายเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
6. ศึกษากรณีตัวอย่าง
7. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน เรื่อง การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย
2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย
3. แผ่นโปสเตอร์
4. กรณีศึกษา
5. ใบกิจกรรม
6. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน
2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม
3. ประเมินผลจากการอภิปรายและการรายงานกลุ่ม
4. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย
5. ประเมินผลจากการจากการศึกษากรณีตัวอย่าง
6. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 5

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขายในองค์การขายนั้นถือว่าผู้บริหารการขายต้องดำเนินการเพื่อให้บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานสามารถเป็นพนักงานขายที่ดีตามที่องค์กรกำหนดคุณสมบัติเอาไว้ ซึ่งในปัจจุบันพนักงานขายที่ดีและเหมาะสมที่สุดนั้นต้องผ่านขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสำหรับการกลั่นกรองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อบริษัทได้มากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือก

การดำเนินธุรกิจนั้นจะมีกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับเป็นเป้าหมายในการบริหารงานขาย ดังนั้นการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานขายที่มีประสิทธิภาพนั้นจึงมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบความต้องการด้านพนักงานขายของบริษัทว่าต้องการจำนวนเท่าไร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้บริษัทมีการเตรียมการสรรหาและการคัดเลือกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสรรหาพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงานในบริษัท และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัท
3. บริษัทสามารถจัดงบประมาณสำหรับบริหารงานได้อย่างถูกต้อง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าสวัสดิการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ภารกิจของพนักงานขาย

พนักงานขายจะมีภารกิจที่สำคัญคือ การเสนอขายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้า ซึ่งภารกิจที่เกี่ยวกับงานการขายที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้ (สุปัญญา ไชยชาณ, 2544, หน้า 84-87)

1. **ภารกิจของพนักงานขายในส่วนที่เกี่ยวกับตลาด** ในฐานะที่กิจกรรมการขายเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการตลาด พนักงานขายจึงมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการตลาดอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ภารกิจที่ถือกันว่าเป็นสากล (universal marketing function) ทางการตลาดที่พนักงานขายต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับด้วย มีอยู่ด้วยกัน 8 ประการดังนี้

1.1 **ภารกิจการซื้อ** อันเป็นภารกิจที่พนักงานขายต้องปฏิบัติการแทนลูกค้าที่กล่าวเช่นนี้เป็นเพราะว่า พนักงานขายต้องแสวงหาและประเมินผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเสนอขายให้แก่ผู้ซื้อเพื่อให้ผลิตภัณฑ์นั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้ามากที่สุด

1.2 **ภารกิจการขาย** เป็นสิ่งที่พนักงานขายต้องทำให้เกิดการซื้อขายระหว่างลูกค้ากับพนักงานขายให้ได้โดยมีการใช้กิจกรรมส่งเสริมการขาย โดยการโฆษณาการประชาสัมพันธ์

1.3 **การขนส่ง** พนักงานขายต้องมีการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าหลังเกิดการซื้อขายกันเรียบร้อยแล้ว โดยการขนส่งนี้พนักงานขายจำเป็นต้องให้มีการเกิดซื้อซ้ำอีก

1.4 **การเก็บรักษาสินค้า** บริษัททุกบริษัทต้องมีการเก็บรักษาสินค้าเพื่อสะดวกในการซื้อขายเมื่อลูกค้าสั่งสินค้าก็มีสินค้าตามที่ต้องการ และสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานขายว่ามีสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการจัดเก็บสินค้าเพื่อมีไว้ซื้อขาย

1.5 **การจัดมาตรฐานและการคัดคุณภาพสินค้า** การจัดจำพวกของสินค้าให้เป็นกลุ่ม ๆ ตามลักษณะเฉพาะหรือคุณภาพที่เหมือนกัน

1.6 **การเงิน** เป็นภารกิจที่พนักงานขายต้องทำให้เกิดการหมุนเวียนด้านการเงินเข้าสู่บริษัทเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ของบริษัทรวมถึงค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนให้กับตัวพนักงานเองหรือเป็นการสร้างความมั่นคงในด้านการเงินให้ลูกค้าเชื่อถือได้

1.7 **การรับภาระความเสี่ยง** เป็นผลเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนในกระบวนการตลาด เช่น การซื้อหรือไม่ซื้อของลูกค้า พนักงานขายต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ นี้โดยต้องใช้ทักษะอย่างมากเพื่อลดความเสี่ยงและใช้เทคนิคในการขายให้สินค้าออกไปจากคลังบริษัท หรือการดูแลลูกค้าในเรื่องของสินค้าที่เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ความล่าช้าของสินค้า เป็นต้น

1.8 **การจัดเก็บข้อมูลและการสื่อสาร** การตลาดสมัยใหม่ต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า โดยการใช้สื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้อินเทอร์เน็ตในการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับบริษัท หรือการใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูลลูกค้าทุกคนที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

2. ภารกิจของพนักงานขายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขาย แบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

2.1 การหาลูกค้าใหม่ เป็นกิจกรรมที่มีความหมายต่อพนักงานขายเป็นอย่างมาก ในการขายผลิตภัณฑ์ ทุกครั้งที่ต้องการขายผลิตภัณฑ์พนักงานขายต้องหาลูกค้าใหม่เพื่อทำยอดขายในแต่ละครั้งหรือเป็นการหาลูกค้าที่ไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเคยให้เคยหรือสนใจใช้ผลิตภัณฑ์

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับลูกค้าเดิมที่มีอยู่แล้วทำให้การติดต่อซื้อขายซ้ำอีกครั้งเมื่อลูกค้าเกิดความต้องการหรืออยากได้ รวมตลอดถึงการป้องกันมิให้ลูกค้าไปซื้อผลิตภัณฑ์จากคู่แข่ง

ลูกค้าเก่านี้เป็นผลที่ได้มาจากกิจกรรมการหาลูกค้าใหม่ การสนับสนุนการขาย หรือการส่งเสริมการตลาดด้วยเครื่องมือชนิดอื่น เช่น การโฆษณา การออกข่าวเผยแพร่ และการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

การรักษาลูกค้าเก่านี้สามารถทำได้โดยการแวะเยี่ยมเยียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดการกับคำสั่งซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว การสนับสนุนอุปกรณ์ การส่งเสริมการขายบางอย่าง การให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการขายใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิผลแก่พนักงานขายของลูกค้า เป็นต้น

2.3 การสนับสนุนการขาย หมายถึง การทำกิจกรรมใด ๆ ซึ่งมุ่งหวังจะให้เกิดการซื้อขายกับลูกค้าขึ้นในภายหลัง ซึ่งอาจเป็นระยะสั้นและระยะยาว กิจกรรมนี้จะช่วยในการหาลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าสะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความหมายของการสรรหา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การสรรหา (recruitment) ไว้มากมายหลายทัศนะ ดังนี้

การสรรหา หมายถึง การแสวงหาบุคคลมาทำงานในหน่วยงานและการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงาน (บรรยงค์ ไตจินดา, 2542, หน้า 161)

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุด

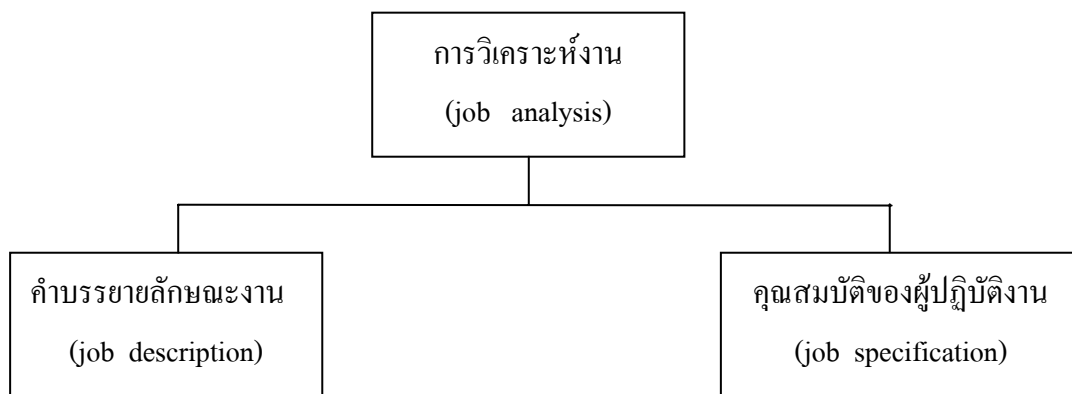
เมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 159)

การสรรหา หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจผู้สมัครที่มีความสามารถและทัศนคติที่ต้องการมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (Ivancevich, 2004, p.192)

จากความหมายของ การสรรหา ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการสรรหา หมายถึง การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงานโดยการผ่านกระบวนการของการสรรหาเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการเตรียมหาพนักงานขาย

การสรรหาพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น บริษัทต้องสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อทำให้มีการเตรียมการเกี่ยวกับการประเมินประเภทของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานทางการขายสามารถทำตามขั้นตอนการเตรียมพนักงานขายได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนการเตรียมหาพนักงานขาย

ทีมา (สมพร พวงเพชร, 2542, หน้า 194)

1. การวิเคราะห์งาน (job analysis) คือการศึกษาค้นหาข้อมูลมาใช้ในการบรรยายลักษณะงานนั้น ๆ ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติและการวิเคราะห์งานจะเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน โดยการวิเคราะห์งานจะทำให้ผู้วิเคราะห์งานทราบถึงรายละเอียด เช่น งานการขาย ประเภทของงานขาย ความรู้ที่ใช้ในการขาย และความชำนาญที่แตกต่างกันสำหรับงานการขาย

รวมถึงการวางแผนหน้าที่ในการให้บริการ เป็นต้น โดยวิธีการหาข้อมูลในการวิเคราะห์งานขง
มีดังนี้

1.1 การสังเกต (observation) เป็นการนำมาใช้เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการปฏิบัติงาน
และหน้าที่ที่เกิดขึ้นในขณะการปฏิบัติงานตามปกติ โดยผู้บริหารการขงต้องสังเกตการปฏิบัติงาน
ของพนักงานขงแล้วจดบันทึกรายละเอียดเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน

1.2 การใช้แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นการใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้มา
ซึ่งคำตอบที่สมบูรณ์ในแบบสอบถามแล้วผู้บริหารการขงก็นำมาพิจารณาถึงคำตอบใน
แบบสอบถามว่าพนักงานแสดงความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับคำถามแล้วนำมาสรุปผล

1.3 การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นการใช้แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้สัมภาษณ์
และผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจในแบบสอบถามให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจมากยิ่งขึ้น
ซึ่งทำให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง

1.4 การใช้บันทึกประจำวัน (log) เป็นการใช้การจดบันทึกประจำวันใน การปฏิบัติงาน
ของพนักงานขงเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ปริมาณการซื้อ วันส่งมอบสินค้า เวลานัดหมาย
ลูกค้า เป็นต้น

2. คำบรรยายลักษณะงาน (job description) เป็นการกำหนดชื่อตำแหน่งงานพร้อม
หน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ รวมถึงรายละเอียดของลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น ตำแหน่ง
ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการวิจัยภายในหน่วยงาน
และภายนอกหน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

- 2.1 ชื่อตำแหน่งงาน
- 2.2 หน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 2.3 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2.4 การบังคับบัญชา
- 2.5 ความสัมพันธ์กับงานอื่น
- 2.6 สภาพการทำงาน
- 2.7 การใช้เครื่องมือและวัสดุ

คำบรรยายลักษณะงานนั้นบริษัทจะมีใ้บกำหนดหน้าที่สำหรับการปฏิบัติงาน

ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 คำบรรยายลักษณะงาน

ใบกำหนดหน้าที่งาน			
ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	พนักงานขาย	ชื่ออังกฤษ	ตัวแทนขาย
แผนก	-	ฝ่าย	ขาย
ผู้บังคับบัญชา	ผู้จัดการขายภาค	เกรด/ระดับ	4
วัตถุประสงค์ (job purpose)			
<p>กรุณาเขียนบรรยายความรับผิดชอบโดยภาพรวม 2-3 ประโยค พร้อมกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องมีตำแหน่งงานนี้</p> <p>รับผิดชอบการกำหนดแผนการขาย นำเสนอสินค้า ให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า เก็บข้อมูลลูกค้า และตลาดประสานงานการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า และรับผิดชอบการเก็บเงินเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายตามที่แผนการขายกำหนด</p>			
ความรับผิดชอบหลัก (key responsibilities)			
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (key activities)	ผลที่คาดหวัง (expected results)	
การเปิดลูกค้าใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - หาข้อมูลลูกค้าใหม่ - เข้าแนะนำตัว แนะนำบริษัท และสินค้าแก่ลูกค้าใหม่ - วิเคราะห์ศักยภาพของลูกค้าใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ฐานการตลาดของลูกค้า - ลูกค้ารู้จักบริษัทและสินค้า 	
การขายสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนการเดินทาง - เตรียมข้อมูลลูกค้าสินค้าตัวอย่าง เงื่อนไข - เชื่อมลูกค้า - นำเสนอสินค้า - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสินค้า - ประสานงานกับฝ่ายบัญชี 	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดขาย - กำไรจากการขาย - ความพึงพอใจของลูกค้า 	

ตารางที่ 5.1 คำบรรยายลักษณะงาน (ต่อ)

การเก็บเงิน	- ดำเนินการเก็บเงินจากลูกค้า - ตรวจสอบข้อมูลการเก็บเงิน - นำส่งฝ่ายบัญชี	- การเก็บเงินได้ถูกต้อง - เก็บเงินได้ครบถ้วน - เก็บเงินได้ทันเวลา
หน้าที่หลัก	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (key activities)	ผลที่คาดหวัง (expected results)
การเก็บข้อมูล การตลาด	- เก็บรวบรวมข้อมูลของคู่แข่ง ความ เคลื่อนไหวของตลาด - เก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าทั้งลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่	- มีข้อมูลที่ทันสมัย - มีข้อมูลที่ต้องครบถ้วน
ความยากของงาน (major challenge)		
<ul style="list-style-type: none"> - ต้องขายเองและเก็บเงินเอง - ต้องสร้างความสมดุลระหว่างการเพิ่มยอดขายและการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า - ต้องเดินทางทุกวัน และต้องทำงานกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันบ่อย ๆ - ต้องอยู่ต่างจังหวัดติดต่อกันหลายวันรวมถึงวันหยุดประจำสัปดาห์ - ต้องพบผู้คน/ลูกค้าใหม่ตลอดเวลา 		
ขอบเขตของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's responsibilities)		
ตำแหน่ง	จำนวนคน	ขอบเขตงาน โดยย่อ
การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (working relationship)		
หน่วยงาน/ตำแหน่งงานที่ ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
ลูกค้า	- การเยี่ยมเยียนลูกค้า	ทุกเดือน
	- การหาลูกค้าใหม่	ทุกเดือน
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	- การเก็บเงิน	ทุกสัปดาห์
ฝ่ายลอจิสติกส์	- การส่งมอบสินค้า	ทุกสัปดาห์

ที่มา (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546, หน้า 121 - 122)

3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) เป็นการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานขาย เช่น เพศ วุฒิการศึกษา อายุ ความสามารถพิเศษ สถานภาพ และประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งจะมีกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน ดังภาพที่ 5.2

คุณสมบัติของพนักงานขาย	
1. วุฒิการศึกษา	
1.1	ปริญญาตรีด้านการขาย/การตลาด
1.2	ปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ
2. ประสบการณ์การทำงาน	
2.1	ประสบการณ์ด้านงานขายอย่างน้อย 1 ปี สำหรับวุฒิปริญญาตรีการขาย/การตลาด หรือ
2.2	ประสบการณ์ด้านงานขายอย่างน้อย 2 ปี สำหรับวุฒิปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ
3. ความสามารถประจำตำแหน่ง	
3.1	การเจรจาต่อรอง
3.2	การวางแผน
3.3	การปรับตัว
3.4	มนุษยสัมพันธ์
3.5	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
3.6	การบริการลูกค้า
4. คุณสมบัติอื่น ๆ	
4.1	สามารถเดินทางต่างจังหวัดได้
4.2	มีใบอนุญาตและสามารถขับขี่รถยนต์ได้

ภาพที่ 5.2 การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานขาย
ทีมา (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546, หน้า 122– 123)

แหล่งการสรรหาพนักงานขาย

การสรรหาพนักงานขายของบริษัทนั้นจะมีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทกำหนดโดยการผ่านกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม รวมทั้งการให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยแหล่งที่จะสรรหาพนักงานขายมี 2 แหล่งดังนี้

1. แหล่งภายในองค์กร (internal source) เป็นการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทกำหนด ซึ่งบริษัทจะสรรหาบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบ โดยการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีรายได้มากขึ้น ซึ่งต้องพิจารณาถึงผลงานของพนักงานขายที่ปฏิบัติงานขายที่ผ่านมาว่ามีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

1.1 ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

1.1.1 เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานขายของบริษัทเพื่อทำให้ในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

1.1.2 ทำให้พนักงานขายภายในองค์กรได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.1.3 ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานของบริษัท

1.2 ข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

1.2.1 การเลือกพนักงานของภายในองค์กรนั้นทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่การปฏิบัติงาน

1.2.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งอาจทำให้พนักงานขายในแผนกนั้นมีปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีประสิทธิภาพได้ซึ่งก็ต้องสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน

2. แหล่งภายนอกองค์กร (external source) การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กรเป็นการพิจารณาพนักงานจากแหล่งภายนอกองค์กรซึ่งมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

2.1 ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร

2.1.1 สามารถมีแหล่งสำหรับการคัดเลือกบุคคลได้จากหลายแหล่งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

2.1.2 สามารถมีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์กรที่มีความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานได้

2.1.3 สามารถช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน ไม่ให้เกิดปัญหาขัดแย้งภายในองค์กรได้

2.2 ข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายนอกขององค์กร

2.2.1 มีค่าใช้จ่ายสูงในการคัดเลือกพนักงานจากภายนอก

2.2.2 ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานภายในองค์กร

ที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

แหล่งการหาพนักงานขายจากภายนอก มีดังนี้

1. จากการโฆษณา เป็นแหล่งที่ใช้สำหรับการคัดเลือกพนักงานโดยอาศัยการผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร วิทยุ เป็นต้น

2. จากสถาบันการศึกษา เป็นการคัดเลือกจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. จากหน่วยจัดหางาน ซึ่งเป็นหน่วยงานจัดหางานของรัฐบาลและหน่วยจัดหางานของเอกชน เช่น สำนักงานจัดหางาน

4. บุคคลทั่วไป บุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (walk in application) เป็นการสรรหาบุคคลที่มาด้วยตนเองโดยพิจารณาจากใบสมัคร

ความหมายของการคัดเลือก

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การคัดเลือก (selection) ไว้มากมายหลายทัศนะ ดังนี้

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 161)

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจำนวนหนึ่งจากใบสมัครบุคคลจำนวนหนึ่งจากใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้สมัครจากภายในหรือภายนอกองค์กร การคัดเลือกมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด โดยคาดว่าบุคคลนั้นน่าจะประสบความสำเร็จในการทำงาน ขณะเดียวกันการคัดเลือกก็ทำหน้าที่ขจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามเกณฑ์ที่ต้องการ หรือบุคคลที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานทิ้งไป (กุลชลี ไชยนันตา, 2543, หน้า 130)

จากความหมายของ การคัดเลือก มีผู้ให้คำนิยามไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการคัดเลือก หมายถึง บริษัทจะดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากเข้ามาสมัครทั้งจากภายในและจากภายนอกเพื่อให้เหมาะสมตำแหน่งงานที่คัดเลือก

กระบวนการคัดเลือก

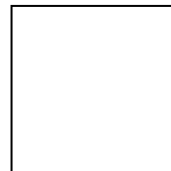
การคัดเลือกพนักงานชายต้องอาศัยลำดับขั้นตอนต่างๆเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมโดยมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (preliminary interviews) โดยการให้ข้อมูลกับบุคคลที่สนใจทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีการคัดเลือกและการกรอกใบสมัคร เพื่อต้องการที่จะดูบุคลิกภาพของผู้สมัคร ใหวพริบ ทักษะคติ คำนิยม อารมณ์ และการใช้ถ้อยคำของผู้สมัคร ดังภาพที่ 5.3

2. การกรอกใบสมัคร (application blank) ผู้สมัครจะกรอกใบสมัครซึ่งถือว่าเป็นการเก็บข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครแล้วนำมาตรวจสอบคุณสมบัติว่าตรงกับที่ต้องการหรือไม่ซึ่งในใบสมัครจะประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ เช่น ประวัติการศึกษา ข้อมูลครอบครัว ประสบการณ์การทำงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ดังภาพที่ 5.3

ตัวอย่างใบสมัครงาน

เฮอริเทจ แทรเวล



ใบสมัครงาน

ตำแหน่งงาน/ประเภทงานที่สมัคร

เงินเดือนที่ต้องการ

ข้อมูลส่วนตัว

ชาย

หญิง

ชื่อภาษาไทย..... อายุ

เขียนแบบฝรั่ง น้ำหนัก ส่วนสูง

สถานที่เกิด วันเดือนปีเกิด

สัญชาติ ศาสนา

สถานภาพสมรส โสด แต่งงานแล้ว แยกกันอยู่ หม้าย

ที่อยู่ปัจจุบัน :

โทรศัพท์ : ที่บ้าน ที่ทำงาน โทรศัพท์มือถือ :

บัตรประชาชนเลขที่ : วัน/เดือน/ปีและสถานที่ออกบัตร

บัตรผู้เสียภาษีฯ เลขที่ : บัตรประกันสังคมเลขที่ :

ข้อมูลครอบครัว

ชื่อ-นามสกุล	อายุ	อาชีพ/ ตำแหน่งงาน	สถานที่ทำงาน/ ที่อยู่	หมายเลข โทรศัพท์
คู่สมรส				
บุตร				
บิดา				
มารดา				
พี่น้อง				

ประวัติการศึกษา

ระดับการศึกษา	ชื่อสถาบัน	เดือน-ปี (จาก-ถึง)	วุฒิการ ศึกษา	วิชาเอก	เกรด เฉลี่ย
ประถมศึกษา					
มัธยมศึกษา					
อาชีวศึกษา					
ปริญญาตรี					
สูงกว่าปริญญาตรี					

ประวัติการฝึกอบรม

หลักสูตร/วิชา	ชื่อสถาบันที่จัด/สถานที่	ระยะเวลา

ความสามารถพิเศษ

ภาษาต่างประเทศ	พิมพ์ดีด	การขับรถ
โปรตระกูล : ดีมาก-ดี-พอใช้- เล็กน้อย-ไม่ได้	ภาษาไทย _____ คำ/นาที ภาษาอังกฤษ _____ คำ/นาที	<input type="checkbox"/> มีใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ เลขที่วัน หมดอายุ
เข้าใจ พูด เขียน	ชวเลข	<input type="checkbox"/> มีใบอนุญาตขับรถยนต์
อังกฤษ	ภาษาไทย _____ คำ/นาที	ประเภท
(อื่นๆ)	ภาษาอังกฤษ _____ คำ/นาที	วันหมดอายุ
(อื่นๆ)	คอมพิวเตอร์	
(อื่นๆ)	โปรแกรม.....	

กิจกรรม/งานอดิเรก

ช่วงเวลา	กีฬา/กิจกรรมอื่น	สมาชิกสโมสร/สมาคม ฯลฯ	ตำแหน่งงาน ที่รับผิดชอบ
ที่ร.ร.			
ที่วิทยาลัย & หรือ มหาวิทยาลัย			
ปัจจุบัน			

ประวัติการทำงาน (เรียงจากปัจจุบันไปหาอดีต)

เดือน-ปี (จาก-ถึง)	ตำแหน่ง	ชื่อสถานที่ทำงาน	อัตรา เงินเดือน	โบนัส/ คอมมิชชั่น	เหตุที่ออก

บุคคลที่สามารถอ้างอิงได้

ชื่อ-นามสกุล	เกี่ยวข้องกับ	ตำแหน่งงาน	ชื่อสถานที่ทำงาน	โทรศัพท์

รายละเอียดอื่น ๆ

ท่านเกณฑ์ทหารหรือยัง? เกณฑ์แล้ว ยังไม่ได้เกณฑ์ ได้รับการยกเว้น เพราะ.....

ท่านมีข้อบกพร่องทางร่างกาย โรคเรื้อรัง หรือความพิการอย่างใดหรือไม่?

 มี ไม่มี ถ้ามี- โปรดระบุท่านเคยถูกจับกุมหรือถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดกฎหมายหรือไม่? เคย ไม่เคย

ถ้าเคย - โปรดระบุ

ท่านมีรถเป็นของตนเองหรือไม่? รถยนต์ มี ไม่มี รถจักรยานยนต์ มี ไม่มี

ท่านมีใบอนุญาตขับรถแบบถาวรหรือไม่?

ขับรถยนต์ มี ไม่มี ขับรถจักรยานยนต์ มี ไม่มี

งานอดิเรก กีฬา หรือเรื่องที่ท่านสนใจเป็นพิเศษคือ

ท่านเป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์กรวิชาชีพใดบ้าง? และมีตำแหน่งอะไร

.....

.....

ท่านมีญาติหรือคนที่รู้จักคุ้นเคยทำงานในเครือเฮอริเทจหรือไม่? มี ไม่มี

ถ้ามีคือ 1 (ชื่อ) ตำแหน่ง

..... เกี่ยวข้องเป็น

2 (ชื่อ) ตำแหน่ง แผนก

เกี่ยวข้องกับ
.....

ครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่ท่านสมัครงานกับเครือข่ายไอทีหรือไม่? ใช่ ไม่ใช่

ถ้าไม่ใช่ – ครั้งที่แล้วสมัครเมื่อใด?

ถ้าได้รับการคัดเลือก ท่านต้องการให้บริษัทฯ แจ้งล่วงหน้ากี่วันก่อนเริ่มงาน? วัน

รายละเอียดอื่นที่ท่านต้องการจะเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจนหรือเพื่อให้รู้จักตัวท่านอย่างแท้จริง

.....
.....

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อความและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ระบุไว้ข้างต้นนี้เป็นความจริง และถูกต้องทุกประการ ข้าพเจ้าทราบดีว่าหากมีข้อความที่ไม่จริงหรือข้าพเจ้าไม่ได้ให้ข้อมูลตามที่ถามไว้ในที่นี้ ย่อมเป็นเหตุให้ข้าพเจ้าถูกปลดออกจากการจ้างงานได้ทันที หากได้รับการว่าจ้าง ข้าพเจ้าตกลงที่จะปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับของบริษัททุกประการ

ลงชื่อผู้สมัคร วันที่

ภาพที่ 5.3 ตัวอย่างใบสมัคร

ทีมา (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2545, หน้า 120)

3. การทดสอบ (tests) เป็นขั้นตอนที่เป็นการทดสอบผู้สมัครว่ามีคุณสมบัติตรงกับที่กรอกใบสมัครหรือไม่ ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กับบริษัทขนาดใหญ่ ดังมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 การทดสอบความฉลาด
- 3.2 การทดสอบความถนัดและเชาว์ปัญญา
- 3.3 การทดสอบทางอาชีพ
- 3.4 การทดสอบบุคลิกภาพ

4. การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบข้อมูลและความคิดเห็นของพนักงานขายเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการรับเข้ามาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งโดยสามารถแบ่งได้ 3 วิธี ดังนี้ (สอาน โปรยบำรุง, 2547, หน้า 31-32)

4.1 การสัมภาษณ์ขั้นต้น ต้องการหยั่งลึกลงไปให้ทราบในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด ยังช่วยให้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงหรือไม่ครบถ้วนตามที่ต้องการ

4.2 การสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก การสัมภาษณ์แบบนี้อาจจะให้บุคลากรหลายฝ่ายในบริษัท เช่น หัวหน้าฝ่ายผลิต หัวหน้าฝ่ายการตลาด หรืออาจจะมอบหมายให้บุคคลอื่น ๆ ทำหน้าที่สัมภาษณ์แทนก็ได้

4.3 การสัมภาษณ์แบบอคติ ผู้สัมภาษณ์บางคนมีอคติเป็นส่วนตัว และใช้ตนเองเป็นผู้ตัดสินโดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็น ดังนั้นผู้สัมภาษณ์ควรจะตั้งบนอยู่ความยุติธรรม เพื่อให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย

5. การสอบประวัติ (background investigation) เป็นการตรวจสอบประวัติตามข้อมูลต่าง ๆ ที่กรอกไว้ในสมัครโดยไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่อ้างอิง เช่น ผู้บังคับบัญชา อาจารย์หรือบุคคลอื่นที่ใช้สำหรับอ้างอิง เป็นต้น

6. การตรวจร่างกาย (medical examination) เป็นการตรวจสอบสภาพร่างกายของผู้สมัครที่สอบผ่านการคัดเลือกกว่าร่างกายแข็งแรง ไม่เป็นโรคที่ร้ายแรงที่ไม่ขัดต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ

7. การจ้าง (hire) เป็นขั้นตอนสุดท้ายขององค์การเมื่อตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ครบถ้วนก็จะมีการบรรจุให้เข้าทำงาน

สรุป

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานชายเพื่อให้ได้พนักงานชายที่มีประสิทธิภาพและทำให้องค์กรทราบถึงความต้องการของพนักงาน และการจัดทำงบประมาณได้ถูกต้อง โดยบริษัทนั้นจะต้องกำหนดภารกิจของพนักงานชาย ดังนี้คือ 1) ภารกิจของพนักงานชายในส่วนที่เกี่ยวกับการตลาด เช่น การซื้อ การขาย การขนส่ง และเก็บการเก็บรักษา เป็นต้น 2) ภารกิจของพนักงานชายในส่วนที่เกี่ยวกับการขาย เช่น การหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า และการสนับสนุนการขายเพื่อใช้สำหรับงานด้านการตลาดและงานการขายที่มีประโยชน์ต่อยอดขายและกำไรขององค์การ

การสรรหา เป็นการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานโดยการผ่านกระบวนการของการสรรหาเพื่อให้ได้พนักงานชายที่เหมาะสมกับการปฏิบัติในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์การจะมีขั้นตอนการเตรียมหาพนักงานที่ดีคือ การวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยสามารถสรรหาพนักงานชายจาก

แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กรซึ่งสามารถหาได้จากการโฆษณา จากสถาบันการศึกษา จากหน่วยจัดหางานและบุคคลทั่วไป

การคัดเลือกนั้นองค์กรจะดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากการเข้ามาสมัครทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่คัดเลือกโดยมีกระบวนการคัดเลือก 7 ขั้นตอนดังนี้คือ 1) การสัมภาษณ์เบื้องต้น 2) การกรอกใบสมัคร 3) การทดสอบ 4) การสัมภาษณ์ 5) การสอบประวัติ 6) การตรวจร่างกาย และ 7) การจ้างงาน

แบบฝึกหัดบทที่ 5

1. จงอธิบายความหมายของการสรรหา
2. จงอธิบายความหมายของการคัดเลือก
3. วัตถุประสงค์ของการสรรหามีอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. ภารกิจของพนักงานขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. ขั้นตอนการเตรียมหาพนักงานขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. แหล่งการสรรหาพนักงานขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
8. กระบวนการคัดเลือกมีกี่ขั้นตอน จงอธิบาย
9. การสรรหาและการคัดเลือกมีความสำคัญอย่างไรบ้าง จงอธิบาย
10. การวิเคราะห์งานขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
11. ให้นักศึกษาหาแบบฟอร์มการสมัครงานจากอินเทอร์เน็ตแล้วกรอกใบสมัครพร้อมนำเสนอหน้าชั้นเรียน
12. ให้นักศึกษาเปรียบเทียบว่าการสรรหาพนักงานจากภายในและภายนอกว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง พร้อมบอกเหตุผล

เอกสารอ้างอิง

- กุลชลิ ไชยนั้นตา. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). ลพบุรี : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สมพร พวงเพชร. (2542). องค์กรและการจัดการ. ลพบุรี : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สอ้าน โปรยบำรุง. (2547). การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.
- สุปัญญา ไชยชาญ. (2544). การบริหารการขาย (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. (2545). แบบฟอร์มสารพัดของฝ่ายบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : ฮิวแมน เฮอริเทจ.
- Ivancevich, J.M. (2004). **Human resource management** (9th ed.). Boston : McGraw-Hill, Inc.