บทที่ 5
สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตของผู้บริหารหน่วย : กรณีศึกษาบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสชัวรันส์ จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ แบ่งการสรุปผลการศึกษาออกเป็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 71.0 มีอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุดร้อยละ 42.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะเป็นหัวหน้าหน่วยร้อยละ 61.7 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 57.0 มีจำนวนตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานสูงสุด 50 คนและต่ำสุด 2 คน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้าน การสรรหาตัวแทนประกันชีวิต

ด้านกระบวนการสรรหา

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านกระบวนการสรรหามีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีความสำคัญมาก เท่ากับ 3.01 โดยการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวิธีการสรรหา และกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัครเป็นกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก ตามลำดับ

ด้านวิธีการสรรหา

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านวิธีการสรรหามีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีความสำคัญน้อย เท่ากับ 2.42 โดยการติดต่อเป็นการส่วนตัวและการแนะนำจากคนทำงานปัจจุบันเป็นวิธีการสรรหาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก ตามลำดับ ส่วนการประกาศรับสมัครโดยทั่วไป การรับสมัครจากสถาบันการศึกษา การส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ การหาจากแหล่งจัดหางาน การติดต่อกับสำนักจัดหางาน ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง ตัวแทนเดิมที่ได้ลาออก

ไปแล้ว ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเป็นวิธีการสรรหาที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญน้อย ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิต

ด้านกระบวนการคัดเลือก

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านกระบวนการคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีความสำคัญมาก เท่ากับ 2.96 โดยการสัมภาษณ์ การคัดเลือกโดยหัวหน้างาน การสัมภาษณ์เบื้องต้น การรับสมัคร การพิจารณาใบสมัคร การทดสอบ การตรวจสอบหลักฐานและการบรรจุมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก ตามลำดับ

ด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือก

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีความสำคัญมาก เท่ากับ 2.73 โดยทัศนคติในการทำงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ ประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษาเป็นหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีความสำคัญมาก ตามลำดับ ส่วนรูปร่างหน้าตา อายุ ความถนัดและเพศเป็นหลักเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีความสำคัญน้อย ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิต

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหา

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาในด้านกระบวนการสรรหามีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีปัญหาน้อย เท่ากับ 2.2 โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหามาก ส่วนการกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร การกำหนดวิธีการสรรหามีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อย ตามลำดับ

ปัญหาด้านวิธีการสรรหา

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในด้านวิธีการสรรหามีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีปัญหาน้อย เท่ากับ 1.71 โดยการรับสมัครจากสถาบันการศึกษา การติดต่อกับสำนักจัดหางาน การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป การแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน การติดต่อเป็นการส่วนตัว การหาจากแหล่งจัดหางาน การส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ ผู้สมัครเข้ามาสมัครเองมีค่าเฉลี่ยในระดับ

มีปัญหาน้อย ตามลำดับ ส่วนผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครและการสรรหาจากตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้วมีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อยที่สุด ตามลำดับ

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือก

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีปัญหาน้อย เท่ากับ 1.76 โดยการรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์เบื้องต้น การสัมภาษณ์ การพิจารณาใบสมัคร การตรวจสอบหลักฐาน การคัดเลือกโดยหัวหน้างาน และการบรรจุมีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อย ตามลำดับ

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือก

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมีปัญหาน้อยเท่ากับ 1.65 โดยทักษะในการทำงาน ทัศนคติในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน บุคลิกภาพ และการศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อย ตามลำดับ ส่วนรูปร่างหน้าตา ความรู้เฉพาะด้าน อายุและเพศมีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อยที่สุด ตามลำดับ

จากคำถามปลายเปิดในส่วนของปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือก รวบรวมรายละเอียดได้ดังนี้

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหา

ปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นแผนงานให้ชัดเจน ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และการดำเนินงานตามแผนไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัญหาในการกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร คือ ในการระบุลักษณะงานและตำแหน่งงานจะเป็นการระบุแบบกว้าง ๆ ไม่เจาะจงว่าเป็นงานตัวแทนประกันชีวิต เพื่อให้ได้ผู้สมัครมาจำนวนหนึ่งแล้วค่อยคัดเลือกและชี้แจงรายละเอียดลักษณะงานในภายหลัง

ปัญหาการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร คือ จากลักษณะงานทำให้ไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจนแน่นอนได้ การพิจารณาคัดเลือกจะมีความยืดหยุ่น พิจารณาหลายด้านประกอบกัน

ปัญหาการกำหนดวิธีการสรรหา คือ บางวิธีการสรรหาไม่ได้ผล เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ไม่รู้ว่าจะใช้วิธีการสรรหาวิธีใดที่จะมีประสิทธิภาพ

ปัญหาด้านวิธีการสรรหา

ปัญหาจากการติดต่อเป็นการส่วนตัว คือ ถูกปฏิเสธ ไม่ให้เวลาในการเข้าพบมากเท่าที่ควรต้องใช้ระยะเวลานานในการชักชวน

ปัญหาจากการแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน คือ บุคคลที่ได้รับการแนะนำปฏิเสธงาน มีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ

ปัญหาจากการรับสมัครจากสถาบันการศึกษา การติดต่อกับนักศึกษาทำได้ยาก มีผู้สนใจน้อย

ปัญหาจากการรับสมัครโดยทั่วไป มีผู้มาสมัครน้อย และมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ

ปัญหาจากการหาจากแหล่งจัดหางาน คือ มีผู้มารับสมัครเยอะ ทำให้ได้ผู้สมัครน้อย และเมื่อนัดมาสัมภาษณ์ไม่มาตามนัด ทำให้เสียเวลา

ปัญหาจากการติดต่อกับสำนักจัดหางาน คือ ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร

ปัญหาจากการส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ คือ เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ ทักษะทางเทคนิคและวิธีการ ต้องอาศัยเวลาในการสะสมประสบการณ์ และการฝึกฝน

ปัญหาจากผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง คือ คุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ

ปัญหาจากตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้ว คือ กลับเข้ามาทำงานแล้วยังมีปัญหาเหมือนเดิม ทำให้ต้องออกจากอาชีพอีก

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือก

ปัญหาจากการรับสมัคร คือ เมื่อผู้สมัครทราบว่าเป็นงานประกันชีวิตจะไม่ให้ความสนใจ

ปัญหาจากการสัมภาษณ์เบื้องต้น คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลไม่ครบ ปิดบังข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงความจริง

ปัญหาจากการพิจารณาใบสมัคร คือ กรอกไม่ครบ ไม่ตรงความเป็นจริง ข้อมูลไม่ชัดเจนทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร

ปัญหาจากการตรวจสอบหลักฐาน คือ หลักฐานไม่ครบ

ปัญหาจากการทดสอบ คือ ได้ข้อมูลและรายละเอียดไม่ครบ ไม่ชัดเจน ต้องมีการซักถามเพิ่มเติม เสียเวลา

ปัญหาจากการสัมภาษณ์ คือ ผู้สมัครไม่มาตามนัดหมายการสัมภาษณ์ ไม่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ บ่ายเบี่ยง ปฏิเสธงาน

ปัญหาจากการบรรจุ คือ เอกสารที่ใช้ไม่ครบ

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือก

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน คือ ผู้สมัครขาดทักษะในด้านงานขายทำให้ต้องใช้เวลาในการฝึกฝน

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านประสบการณ์ในการทำงาน คือ ผู้สมัครไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงาน หรือมีน้อยทำให้ฐานตลาดแคบ

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านการศึกษา คือ ผู้สมัครมีระดับการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ อาจทำให้มีปัญหาด้านการสื่อสารในภายหลัง

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านบุคลิกภาพ คือ บุคลิกภาพไม่เหมาะกับลักษณะงาน ขาดความน่าเชื่อถือ

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านทัศนคติ คือ ทัศนคติของผู้สมัครต่อธุรกิจประกันชีวิต ต่อองค์กร หรือต่อตัวผู้บริหารหน่วยไม่ดี ทำให้ไม่มีความภูมิใจในงาน

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านเพศ คือ เพศชายมีความสนใจในงานนี้น้อย

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านอายุ คือ อายุน้อยเกินไปทำให้ขาดวุฒิภาวะ จะทำให้ดูไม่น่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้า

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการสรรหา การคัดเลือก ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือก จำแนกตามเพศ อายุ สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการสรรหาจำแนกตามเพศ อายุ สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดวิธีการสรรหามากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ความสำคัญต่อการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครมากกว่าเรื่องอื่น

ด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปี อายุระหว่าง

31-40 ปี และ 41-50 ปีให้ความสำคัญต่อการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครมากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องอื่น

ด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกสถานะให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วยให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการหน่วย ผู้จัดการภาค และผู้จัดการภาคอาวุโสให้ความสำคัญต่อการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครมากกว่าเรื่องอื่น

ด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร และการกำหนดวิธีการสรรหามากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครมากกว่าเรื่องอื่น

ด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญต่อการติดต่อเป็นการส่วนตัวมากกว่าวิธีอื่น

ด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปี และอายุระหว่าง 31-40 ปีให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญน้อย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุ 50 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปี อายุระหว่าง 31-40 ปี และอายุระหว่าง 41-50 ปีให้ความสำคัญต่อการติดต่อเป็นการส่วนตัวมากกว่าวิธีอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อการประกาศรับสมัครโดยทั่วไปมากกว่าวิธีอื่น

ด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วย ผู้จัดการหน่วย และผู้จัดการภาคอาวุโสให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญน้อย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการภาคให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทุกสถานะให้ความสำคัญต่อการติดต่อเป็นการส่วนตัวมากกว่าวิธีอื่น

ด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า อนุปริญญา และปริญญาตรีให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญน้อย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับให้ความสำคัญต่อการติดต่อเป็นการส่วนตัวมากกว่าวิธีอื่น

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการคัดเลือกจำแนกตามเพศ อายุ สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์และการคัดเลือกโดยหัวหน้างานมากกว่าเรื่องอื่น

ด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปีให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกโดยหัวหน้างานมากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 31-40 ปีให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 41-50 ปีให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์เบื้องต้นมากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 50 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อการรับสมัครมากกว่าเรื่องอื่น

ด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกสถานะให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วยและผู้จัดการภาคให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการหน่วยให้ความสำคัญต่อการรับสมัครมากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการภาคอาวุโสให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์เบื้องต้น การทดสอบและการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น

ด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าอนุปริญญา และสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อการสัมภาษณ์เบื้องต้นมากกว่าเรื่องอื่น

ด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงให้ความสำคัญต่อทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น

ด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปีและอายุระหว่าง 31-40 ปีให้ความสำคัญต่อทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 41-50 ปีให้ความสำคัญต่อทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 ปีขึ้นไปให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพ ทัศนคติในการทำงาน เพศ อายุ และรูปร่างหน้าตามากกว่าหลักเกณฑ์อื่น

ด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกสถานะให้ความสำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วย และผู้จัดการหน่วยให้ความสำคัญต่อทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัด

การภาคให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการภาคอาวุโสให้ความสำคัญต่อทักษะในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น

ด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญโดยรวมต่อหลักเกณฑ์การคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญมาก ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญาให้ความสำคัญโดยรวมต่อหลักเกณฑ์การคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยในระดับมีความสำคัญน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อทักษะในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญา และปริญญาตรีให้ความสำคัญต่อทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกจำแนกตามเพศ อายุ สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีปัญหาในด้านกระบวนการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีปัญหาในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปี และอายุ 50 ปีขึ้นไปมีปัญหาในด้านกระบวนการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหามาก ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 31-40 ปี และ41-50 ปีมีปัญหาในด้านกระบวนการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุมีปัญหาในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกสถานะมีปัญหาในด้านกระบวนการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วย ผู้

จัดการหน่วย และผู้จัดการภาคมีปัญหาในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้จัดการภาคอาวุโสมีปัญหาในด้านการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครมากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับมีปัญหาในด้านกระบวนการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับมีปัญหาในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีปัญหาในด้านวิธีการสรรหามีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีปัญหาในด้านการรับสมัครจากสถาบันการศึกษามากกว่าวิธีการสรรหาวิธีอื่น

ปัญหาด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุมีปัญหาในด้านวิธีการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปีและอายุระหว่าง 41-50 ปีมีปัญหาในด้านการรับสมัครจากสถาบันการศึกษามากกว่าวิธีอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 31-40 ปีมีปัญหาในด้านการแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน และการรับสมัครจากสถาบันการศึกษามากกว่าวิธีอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 ปีขึ้นไปมีปัญหาในด้านการรับสมัครจากสถาบันการศึกษา การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป และการหาจากแหล่งจัดหางานมากกว่าวิธีอื่น

ปัญหาด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกสถานะมีปัญหาในด้านวิธีการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วยและผู้จัดการหน่วยมีปัญหาในด้านการรับสมัครจากสถาบันการศึกษามากกว่าวิธีอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการภาคมีปัญหาในด้านการแนะนำจากคนทำงานปัจจุบันมากกว่าวิธีอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการภาคอาวุโสมีปัญหาในด้านการหาจากแหล่งจัดหางานมากกว่าวิธีอื่น

ปัญหาด้านวิธีการสรรหาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีปัญหาในด้านวิธีการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย ส่วนผู้

ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญามีปัญหาในด้านวิธีการสรรหาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อยที่สุด โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่ามีปัญหาในด้านการรับสมัครจากสถาบันการศึกษาและการติดต่อกับสำนักจัดหางานมากกว่าวิธีอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญามีปัญหาในด้านการแนะนำจากคนทำงานปัจจุบันมากกว่าวิธีอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีปัญหาในด้านการรับสมัครจากสถาบันการศึกษามากกว่าวิธีอื่น

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อยที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีปัญหาในด้านการรับสมัครมากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีปัญหาในด้านการทดสอบมากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปี อายุระหว่าง 31-40 ปีและอายุระหว่าง 41-50 ปีมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 ปีขึ้นไปมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหามาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปีมีปัญหาในด้านการรับสมัครมากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 31-40 ปีมีปัญหาในด้านการรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้นมากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 41-50 ปีมีปัญหาในด้านการทดสอบและการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 ปีขึ้นไปมีปัญหาในด้านการพิจารณาใบสมัครมากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วยและผู้จัดการภาคอาวุโสมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการหน่วย และผู้จัดการภาคมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับที่มีปัญหาน้อยที่สุด โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วยมีปัญหาในด้านการรับสมัครมากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการหน่วยมีปัญหาในด้านการสัมภาษณ์เบื้องต้นและการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการภาคมีปัญหาในด้านการสัมภาษณ์

มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้จัดการภาคอาวุโสมีปัญหาในด้านการสัมภาษณ์เบื้องต้น การทดสอบและการบรรจุมากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือกจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับมีปัญหาในด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่ามีปัญหาในด้านการพิจารณาใบสมัครและการบรรจุมากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญามีปัญหาในด้านการทดสอบมากกว่าเรื่องอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามระดับปริญญาตรีมีปัญหาในด้านการรับสมัครและการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีปัญหาในด้านการรับสมัคร การสัมภาษณ์เบื้องต้นและการสัมภาษณ์มากกว่าเรื่องอื่น

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อยที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าหลักเกณฑ์การคัดเลือกอื่น

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปีและอายุระหว่าง 31-40 ปีมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 41-50 ปีมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อยที่สุด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 ปีขึ้นไปมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหามาก โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปีและอายุ 50 ปีขึ้นไปมีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 31-40 ปีมีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วยและผู้จัดการภาคอาวุโสมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการหน่วยและผู้จัดการภาคมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับ

ที่มีปัญหาน้อยที่สุด โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นหัวหน้าหน่วยและผู้จัดการหน่วยมีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ส่วนผู้จัดการภาคและผู้จัดการภาคอาวุโสมีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับมีปัญหาในด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมีปัญหาน้อย โดยในรายละเอียดนั้นผู้ตอบแบบสอบถามระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่ามีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ผู้ตอบแบบสอบถามระดับอนุปริญญา และปริญญาตรีมีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีปัญหาในหลักเกณฑ์ด้านทักษะในการปฏิบัติงานและทัศนคติในการทำงานมากกว่าหลักเกณฑ์อื่น

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่องการสรรหาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสรรหา ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร และกำหนดวิธีการสรรหา และวิธีการสรรหา ได้แก่ การติดต่อกับสำนักจัดหางาน การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป การรับสมัครจากสถาบันการศึกษา การหาจากแหล่งจัดหางาน การติดต่อเป็นการส่วนตัว การส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง ผู้สมัครเขียนจดหมายเข้ามาสมัคร การแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน และตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้ว

แนวคิดด้านการคัดเลือก ประกอบด้วย กระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การรับสมัคร การสัมภาษณ์เบื้องต้น การพิจารณาใบสมัคร การตรวจหลักฐาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การคัดเลือกโดยหัวหน้างาน และการบรรจุ และหลักเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษา บุคลิกภาพ ทัศนคติในการทำงาน เพศ อายุ รูปร่างหน้าตา และความถนัด

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหน่วยทั้ง 4 ระดับซึ่งได้แก่ หัวหน้าหน่วย ผู้จัดการหน่วย ผู้จัดการภาคและผู้จัดการภาคอาวุโส ให้ความสำคัญด้านการสรรหาและการคัดเลือกดังนี้

ด้านกระบวนการสรรหาบุคลากร

กระบวนการสรรหาบุคลากรที่ผู้บริหารหน่วยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร รองลงมาคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวิธีการสรรหาและการกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร ตามลำดับ

วิธีการสรรหา

วิธีการสรรหาที่ผู้บริหารหน่วยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ การติดต่อเป็นการส่วนตัว รองลงมาคือ การแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป การรับสมัครจากสถาบันการศึกษา ตามลำดับ

กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกที่ผู้บริหารหน่วยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ การสัมภาษณ์ รองลงมาคือการคัดเลือกโดยหัวหน้างาน การสัมภาษณ์เบื้องต้น การรับสมัคร ตามลำดับ

หลักเกณฑ์การคัดเลือก

หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ผู้บริหารหน่วยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ทัศนคติในการทำงาน รองลงมาคือ ทักษะในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ตามลำดับ

5.3 ข้อค้นพบ

การศึกษาเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตของผู้บริหารหน่วย : กรณีศึกษา บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสชัวรันส์ จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ มีข้อค้นพบดังนี้

ผู้บริหารหน่วยเป็นเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง

ผู้บริหารหน่วยมีจำนวนตัวแทนในหน่วยงานตั้งแต่ 2-50 คน

ผู้บริหารหน่วยมีอายุตั้งแต่ 21 – 50 ปีขึ้นไป

ผู้บริหารหน่วยมีระดับการศึกษาทุกระดับการศึกษา โดยผู้บริหารหน่วยระดับการศึกษาอนุปริญญาและต่ำกว่ามีร้อยละ 31.8

การให้ความสำคัญด้านกระบวนการสรรหาพบว่าการกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัครมีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

การให้ความสำคัญด้านวิธีการสรรหาพบว่าตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้ว และผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครมีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย ตามลำดับ

การให้ความสำคัญด้านกระบวนการคัดเลือกพบว่าการตรวจสอบหลักฐาน และการบรรจุมีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย ตามลำดับ

การให้ความสำคัญด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกพบว่ารูปร่าง หน้าตา อายุ ความถนัด และเพศมีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย ตามลำดับ

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหาพบว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร การกำหนดคุณสมบัติและการกำหนดวิธีการสรรหา ตามลำดับ

ปัญหาด้านวิธีการสรรหาพบว่า การรับสมัครจากสถาบันการศึกษาเป็นปัญหาอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การติดต่อกับสำนักจัดหางาน การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป การแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน การติดต่อเป็นการส่วนตัว การหาจากแหล่งจัดหางาน การส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครและการสรรหาจากตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้ว ตามลำดับ

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือกพบว่าการรับสมัครเป็นปัญหาอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์เบื้องต้น การสัมภาษณ์ การพิจารณาใบสมัคร การตรวจสอบหลักฐาน การคัดเลือกโดยหัวหน้างาน และการบรรจุ ตามลำดับ

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกพบว่าทักษะในการทำงานเป็นปัญหาอันดับแรก รองลงทาได้แก่ ทัศนคติในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน บุคลิกภาพ การศึกษา รูปร่าง หน้าตา ความรู้เฉพาะด้าน อายุและเพศ ตามลำดับ

ปัญหาด้านกระบวนการสรรหา

ปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นแผนงานให้ชัดเจน ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และการดำเนินงานตามแผนไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัญหาในการกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร คือ ในการระบุลักษณะงานและตำแหน่งงานจะเป็นการระบุแบบกว้าง ๆ ไม่เจาะจงว่าเป็นงานตัวแทนประกันชีวิต เพื่อให้ได้ผู้สมัครมาจำนวนหนึ่งแล้วค่อยคัดเลือกและชี้แจงรายละเอียดลักษณะงานในภายหลัง

ปัญหาการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร คือ จากลักษณะงานทำให้ไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจนแน่นอนได้ การพิจารณาคัดเลือกจะมีความยืดหยุ่น พิจารณาหลายด้านประกอบกัน

ปัญหาการกำหนดวิธีการสรรหา คือ บางวิธีการสรรหาไม่ได้ผล เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ไม่รู้ว่าจะใช้วิธีการสรรหาวิธีใดที่จะมีประสิทธิภาพ

ปัญหาด้านวิธีการสรรหา

ปัญหาจากการติดต่อเป็นการส่วนตัว คือ ถูกปฏิเสธ ไม่ให้เวลาในการเข้าพบมากเท่าที่ควรต้องใช้ระยะเวลานานในการชักชวน

ปัญหาจากการแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน คือ บุคคลที่ได้รับการแนะนำปฏิเสธงาน มีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ

ปัญหาจากการรับสมัครจากสถาบันการศึกษา การติดต่อกับนักศึกษาทำได้ยาก มีผู้สนใจน้อย

ปัญหาจากการรับสมัครโดยทั่วไป มีผู้มาสมัครน้อย และมีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ

ปัญหาจากการหาจากแหล่งจัดหางาน คือ มีจำนวนแหล่งมาก ทำให้ผู้สมัครกระจายในการสมัคร จึงมีผู้มาสมัครในแต่ละแห่งน้อย และเมื่อนัดมาสัมภาษณ์ไม่มาตามนัด ทำให้เสียเวลา

ปัญหาจากการติดต่อกับสำนักจัดหางาน คือ ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร

ปัญหาจากการส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ คือ เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ ทักษะทางเทคนิคและวิธีการ ต้องอาศัยเวลาในการสะสมประสบการณ์ และการฝึกฝน

ปัญหาจากผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง คือ คุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ

ปัญหาจากตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้ว คือ กลับเข้ามาทำงานแล้วยังมีปัญหาเหมือนเดิม ทำให้ต้องออกจากอาชีพอีก

ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือก

ปัญหาจากการรับสมัคร คือ เมื่อผู้สมัครทราบว่าเป็นงานประกันชีวิตจะไม่ให้ความสนใจ

ปัญหาจากการสัมภาษณ์เบื้องต้น คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลไม่ครบ ปิดบังข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงความจริง

ปัญหาจากการพิจารณาใบสมัคร คือ กรอกไม่ครบ ไม่ตรงความเป็นจริง ข้อมูลไม่ชัดเจนทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร

ปัญหาจากการตรวจสอบหลักฐาน คือ หลักฐานไม่ครบ

ปัญหาจากการทดสอบ คือ ได้ข้อมูลและรายละเอียดไม่ครบ ไม่ชัดเจน ต้องมีการซักถามเพิ่มเติม เสียเวลา

ปัญหาจากการสัมภาษณ์ คือ ผู้สมัครไม่มาตามนัดหมายการสัมภาษณ์ ไม่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ บ่ายเบี่ยง ปฏิเสธงาน

ปัญหาจากการบรรจุ คือ เอกสารที่ใช้ไม่ครบ

ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือก

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน คือ ผู้สมัครขาดทักษะในด้านงานขายทำให้ต้องใช้เวลาในการฝึกฝน

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านประสบการณ์ในการทำงาน คือ ผู้สมัครไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงาน หรือมีน้อยทำให้ฐานตลาดแคบ

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านการศึกษา คือ ผู้สมัครมีระดับการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ อาจทำให้มีปัญหาด้านการสื่อสารในภายหลัง

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านบุคลิกภาพ คือ บุคลิกภาพไม่เหมาะกับลักษณะงาน ขาดความน่าเชื่อถือ

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านทัศนคติ คือ ทัศนคติของผู้สมัครต่อธุรกิจประกันชีวิต ต่อองค์กร หรือต่อตัวผู้บริหารหน่วยไม่ดี ทำให้ไม่มีความภูมิใจในงาน

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านเพศ คือ เพศชายมีความสนใจในงานนี้น้อย

ปัญหาจากหลักเกณฑ์ด้านอายุ คือ อายุน้อยเกินไปทำให้ขาดวุฒิภาวะ จะทำให้ดูไม่น่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้า

การให้ความสำคัญด้านการสรรหา การคัดเลือก ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกโดยรวม จำแนกตามเพศ อายุ สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

	เพศ	อายุ	สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม	วุฒิการศึกษา
กระบวนการสรรหาโดยรวม	✗	✗	✗	✗
วิธีการสรรหาโดยรวม	✓	✓	✓	✓
กระบวนการคัดเลือกโดยรวม	✗	✗	✗	✗
หลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวม	✗	✗	✗	✓
ปัญหาด้านกระบวนการสรรหาโดยรวม	✗	✓	✗	✗
ปัญหาด้านวิธีการสรรหาโดยรวม	✗	✗	✗	✓
ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือกโดยรวม	✓	✓	✓	✗
ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกโดยรวม	✓	✓	✓	✗

หมายเหตุ ✗ ไม่ต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

✓ ต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การให้ความสำคัญในรายละเอียดของการสรรหา การคัดเลือก ปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือก จำแนกตามเพศ อายุ สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม และวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

	เพศ	อายุ	สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม	วุฒิการศึกษา
กระบวนการสรรหา	✓	✓	✓	✓
วิธีการสรรหา	✗	✓	✗	✗
กระบวนการคัดเลือก	✓	✓	✓	✓
หลักเกณฑ์การคัดเลือก	✓	✓	✓	✓
ปัญหาด้านกระบวนการสรรหา	✗	✗	✓	✗
ปัญหาด้านวิธีการสรรหา	✗	✓	✓	✓
ปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือก	✓	✓	✓	✓
ปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือก	✗	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✗ ไม่ต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

✓ ต่างกันตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและลำดับของปัญหาด้านกระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหา	ลำดับความสำคัญ	ลำดับของปัญหา
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2	1
กำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร	4	2
กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร	1	3
กำหนดวิธีการสรรหา	3	4

การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและลำดับของปัญหาด้านวิธีการสรรหา

วิธีการสรรหา	ลำดับความสำคัญ	ลำดับของปัญหา
การติดต่อเป็นการส่วนตัว	1	5
การแนะนำจากคนทำงานปัจจุบัน	2	4
การรับสมัครจากสถาบันการศึกษา	3	1
การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป	3	3
การหาจากแหล่งจัดหางาน	5	6
การติดต่อกับสำนักจัดหางาน	6	2
การส่งเจ้าหน้าที่ออกหาตามแหล่งต่าง ๆ	4	7
ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง	7	8
ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัคร	9	9
ตัวแทนเดิมที่ได้ลาออกไปแล้ว	8	10

การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและลำดับของปัญหาด้านกระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือก	ลำดับความสำคัญ	ลำดับของปัญหา
การรับสมัคร	4	1
การสัมภาษณ์เบื้องต้น	3	3
การพิจารณาใบสมัคร	5	5
การตรวจสอบหลักฐาน	7	6
การทดสอบ	6	2
การสัมภาษณ์	1	4
การคัดเลือกโดยหัวหน้างาน	2	7
การบรรจุ	8	8

การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญและลำดับของปัญหาด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือก

หลักเกณฑ์การคัดเลือก	ลำดับความสำคัญ	ลำดับของปัญหา
ทักษะในการปฏิบัติงาน	2	1
ประสบการณ์ในการทำงาน	4	3
การศึกษา	5	5
บุคลิกภาพ	3	4
ทัศนคติในการทำงาน	1	2
เพศ	9	9
อายุ	7	8
รูปร่าง หน้าตา	6	6
ความถนัด	8	7

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

5.4 ข้อเสนอแนะ

ธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้บุคคลที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมาทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารหน่วยให้ความสำคัญทั้งโดยรวมและในรายละเอียดของการสรรหาและการคัดเลือกในบางเรื่องต่างกัน และยังมีปัญหาในด้านต่าง ๆ ดังนั้นทางบริษัทควรมีการสร้างหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อจะเป็นแนวทางเดียวกันสำหรับผู้บริหารหน่วยนำไปปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้ตัวแทนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องของปัญหาต่าง ๆ ควรมีการแก้ไขในทุกปัญหา โดยเริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญด้านกระบวนการสรรหาในทุกเรื่องเท่า ๆกัน ถ้ามีการกำหนดแนวทางและวิธีการให้ชัดเจน ทั้งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่งที่จะรับสมัคร การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร และการกำหนดวิธีการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ก็จะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าผู้บริหารหน่วยไม่ได้มีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน รวมไปถึงการไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นทางองค์กรจึงควรมีการอบรม ให้ความรู้ด้านเทคนิคการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งแผนด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาในหน่วยงาน และแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้หน่วยงานมีการขยายตัว นอกจากนี้ผู้บริหารหน่วยควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ และมีการประเมินผลการปฏิบัติเป็นระยะ เพื่อจะได้ทราบถึงข้อผิดพลาดและนำมาแก้ไขปรับปรุง ในเรื่องของการกำหนดลักษณะงานและระบุตำแหน่ง และการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร ควรมีการระบุไปให้ชัดเจนเพื่อที่จะได้บุคคลที่มีความสนใจในงานนี้อย่างแท้จริง และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ส่วนการกำหนดวิธีการสรรหาควรมีการวางแนวทางและวิธีการให้ชัดเจน และแก้ไขปัญหาในการใช้วิธีการสรรหานั้น เช่น การรับสมัครจากสถาบันการศึกษาที่เป็นปัญหาอันดับแรก ในเรื่องของการที่ติดต่อกับนักศึกษายาก และมักจะได้บุคคลที่ไม่ตรงตามความต้องการ อาจแก้ไขโดยการติดต่อผ่านเจ้าหน้าที่ระบุตำแหน่งและแจ้งถึงคุณสมบัติที่ต้องการให้ชัดเจน สำหรับด้านวิธีการสรรหาจะมีปัญหาที่พบมากคือในเรื่องของการที่มีผู้สนใจในอาชีพนี้น้อย เนื่องมาจากการไม่รู้จักและเข้าใจถึงลักษณะของอาชีพตัวแทนประกันชีวิตอย่างแท้จริง ดังนั้นควรมีการเผยแพร่จากองค์กรที่ทำธุรกิจประกันชีวิตให้บุคคลทั่วไปได้เข้าใจถึงลักษณะของงาน และประโยชน์ของอาชีพตัวแทนประกันชีวิต เพื่อให้บุคคลทั่วไปมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพตัวแทนประกันชีวิต เพื่อในการรับสมัครจะได้มีผู้สนใจมากขึ้น ส่วนในด้านของกระบวนการคัดเลือกที่มักจะได้ข้อมูลไม่ครบจากใบสมัคร ควรมีการตรวจสอบขณะที่รับสมัครว่าผู้สมัครกรอกข้อมูลครบถ้วนหรือไม่ นอกจากนี้การสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์ควรมีการฝึก

ฝนเทคนิคในการสัมภาษณ์เพื่อที่จะได้ทราบถึงข้อมูล ความคิดเห็นและทัศนคติที่แท้จริงของผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อจะได้นำมาประกอบการตัดสินใจคัดเลือกต่อไป ส่วนในเรื่องของการที่ผู้สมัครลังเลหรือบ่ายเบี่ยงในอาชีพ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมพร้อมด้านข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจประกันชีวิตและสิ่งที่จะได้รับจากการเป็นตัวแทนประกันชีวิตเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ สำหรับด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกควรระบุในขณะที่รับสมัคร เช่น ระบุอายุ ทักษะในการทำงาน ประสบการณ์การทำงานที่ต้องการ ซึ่งหลักเกณฑ์ต่าง ๆควรระบุให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการได้บุคคลที่ไม่ตรงตามความต้องการ ซึ่งจะทำให้เสียเวลา โดยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาจากการที่ได้กำหนดไว้ขั้นตอนด้านกระบวนการสรรหา ดังนั้นถ้ามีการดำเนินการด้านกระบวนการสรรหาไว้อย่างละเอียดและชัดเจน รวมไปถึงการปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ การสรรหาและการคัดเลือกย่อมที่จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University