

การศึกษาผลการดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของคณะ แพทยศาสตร์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

สุดารัตน์ ดานพิพัฒน์ ศต.ม., ดวงพรรณ รัตนสุวรรณ บธ.ม., ประภัสสร อรุณหารี บธ.ม.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร 10700.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์: 1) ศึกษาผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งในประเทศไทย 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นในคณะฯ

วิธีการ: ศึกษาข้อมูลย้อนหลังตามกรอบตัวชี้วัดระยะเวลาในการสรรหา อัตราผ่านการทดลองงาน คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ในปีแรก และอัตราการลาออกในปีแรก กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรบรรจุใหม่ในตำแหน่งสายสนับสนุน 2,127 ราย ใช้สถิติ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลด้วยค่าสถิติ t - test, Mann-Whitney U-test และ Chi-square test

ผลการศึกษา: 1) ผลการดำเนินการของคณะฯ ระยะเวลาในการสรรหามีค่ามัธยฐาน 86 วัน มีอัตราผ่านการทดลองงาน ร้อยละ 99.4 คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรกมีค่าเฉลี่ย 82.5 คะแนน และมีอัตราการลาออกในปีแรก ร้อยละ 19.7 2) ระยะเวลาในการสรรหาของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรคุณวุฒิ ม.ต้น - ม.ปลาย และคุณวุฒิ ปวช.-ปวส.มากกว่าหน่วยงานอื่น แต่ในคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีระยะเวลาในการสรรหาไม่แตกต่างกัน ส่วนอัตราผ่านการทดลองงาน คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก และอัตราการลาออกในปีแรกของบุคลากรใหม่ที่สรรหาโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นไม่แตกต่างกัน

สรุป: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา และควรปรับขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีระยะเวลาลดลง พร้อมทั้งจัดให้มีระบบที่เลี้ยง เพื่อเพิ่มคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรกและลดอัตราการลาออกในปีแรกของบุคลากรใหม่

คำสำคัญ: ผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร; ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

Abstract: A Study of Personnel Recruitment and Selection of a Faculty of Medicine in Thailand Sudaratana Tanphiphat, M.A., Duangpan Ratanasuwan, M.BA., Prapassorn Arunthari, M.BA. Department of Human Resources, Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University, Bangkok 10700, Thailand.

Siriraj Med Bull 2018;11(2): 110-117

Objective: 1) To study the results of the personnel recruitment and selection of a Faculty of Medicine in Thailand. 2) To compare the results of the personnel recruitment and selection between the Human Resources Department and other units/departments within the Faculty.

Methods: A retrospective study based on recruitment time, passing probation rate, first-year performance score and first-year resignation rate using percentages, median, standard deviations, t-test analysis, Mann-Whitney U-test and Chi-square test with 2,127 new personnel sample size.

Results: 1) The performance of the Faculty. The median recruitment time was 86 days, with a 99.4% passing probation rate. The first-year performance score was 82.5 and the first-year resignation rate was 19.7%. The recruitment time of Human Resources Department and other units/departments within the Faculty were significantly different at the 0.05 level. The Human Resources Department had more time than other units/departments within the Faculty in recruiting personnel with diplomas from middle-high schools and vocational-high schools. As for personnel with bachelor's degree and higher level of education, the recruitment time was not different. The passing probation rate, first-year performance score and first-year resignation rate of Human Resources Department's new hires and other units' were not different.

Conclusion: The Human Resources Department is aware of the results of its previous recruiting and selecting process; it should make some adjustments to reduce the recruitment time and set up a mentor system for new personnel to help increase performance score and reduce resignation rate for the first year.

Keywords: Personnel recruitment and selection; Human Resources Department of a Faculty of Medicine in Thailand.

บทนำ

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ ได้ปฏิรูประบบการบริหารบุคคลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะความสำเร็จขององค์กรเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพกับความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ

และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ประเด็นคำถามที่สำคัญจึงเริ่มจาก “จะหาคนทำงานมาจากไหน” “จะหาคนอย่างไรเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ” การสรรหาและคัดเลือกจึงเป็นกระบวนการหลักสำคัญที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะถ้าสรรหาและ

คัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพ ทำงานบรรลุเป้าหมาย เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ในทางกลับกันหากสรรหาและคัดเลือกได้บุคคลที่ขาดความรู้ความสามารถก็จะทำให้องค์กรเสียประโยชน์ และไม่คุ้มค่าในการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร¹

ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถสรรหาและคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามต้องการ จึงต้องศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร ด้วยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของคณะแพทยศาสตร์นั้น หน่วยงานต้นสังกัดของตำแหน่งว่างสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ได้เอง หรือจะส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการให้ก็ได้ ทำให้การสรรหาและคัดเลือกมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละหน่วยงาน ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงสนใจที่จะศึกษาผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของคณะฯ และเปรียบเทียบผลการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นภายในคณะฯ ที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์และวิธีการ

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของคณะฯ
2. เปรียบเทียบผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นภายในคณะฯ ที่ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเอง

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการศึกษาข้อมูลย้อนหลังตามกรอบตัวชี้วัดที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม^{2,3,4,5,6} คือ ระยะเวลาในการสรรหา อัตราผ่านการทดลองงาน คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก และอัตราการลาออกของบุคลากรใหม่ในปีแรก ใช้ข้อมูลบุคลากรบรรจุใหม่ในตำแหน่งสายสนับสนุนช่วงปีงบประมาณ 2556-2558 จำนวน 2,127 ราย การวิจัยครั้งนี้ผ่านการพิจารณาและรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล รหัสโครงการ 629 / 2557 (EC4)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แบบบันทึกการเก็บข้อมูลบุคลากรใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) รหัสบุคลากร 2) หน่วยงานที่สรรหา 3) ตำแหน่งที่บรรจุ 4) คุณสมบัติของตำแหน่งที่บรรจุ 5) วันที่ตำแหน่งว่างได้รับอนุมัติให้ใช้ได้ หรือวันที่ทีมงานสรรหาบุคลากรได้รับเรื่องให้เปิดรับสมัครงาน 6) วันบรรจุ 7) ผลการทดลองงาน 8) คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน 9) วันที่พ้นสภาพ (ถ้ามี)

สถิติที่ใช้และการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบข้อมูลด้วยค่าสถิติ t-test, Mann-Whitney U-test และ Chi-square test

ผลการศึกษา

1. ผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของคณะฯ

ตารางที่ 1. แสดงข้อมูลทั่วไป

ตัวแปร	จำแนก	Total (n=2,127)	HR (n=476)	Other (n=1,651)
ปีงบประมาณที่บรรจุ	2556	779(36.6%)	192(40.3%)	587(35.6%)
	2557	679(31.9%)	146(30.7%)	533(32.3%)
	2558	669(31.5%)	138(29.0%)	531(32.2%)
เพศ	ชาย	756(35.5%)	193(40.5%)	563(34.1%)
	หญิง	1,371(64.5%)	283(59.5%)	1,088(65.9%)
หน่วยงานที่ดำเนินการสรรหา		2,127(100.0%)	476(22.4%)	1,651(77.6%)
วุฒิการศึกษา	ม.ต้น – ม.ปลาย	862(40.5%)	163(34.2%)	699(42.3%)
	ปวช. – ปวส.	585(27.5%)	195(41.0%)	390(23.6%)
	ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	680(32.0%)	118(24.8%)	562(34.0%)
	รวม	86(53,154)	94(76,128)	81(45,165)
ระยะเวลาในการสรรหา(วัน)*	ม.ต้น – ม.ปลาย	82(53,145)	98(77,147)	77(47,144)
	ปวช. – ปวส.	76(44,119)	89(73,111)	63(36,121)
	ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	109(65,243)	101(84,129)	115(56,269)
	ผ่าน	644(30.3%)	109(22.9%)	535(32.4%)
	ไม่ผ่าน	4(0.2%)	0(0.0%)	4(0.2%)
อัตราผ่านการทดลองงาน (มีการทดลองงานเฉพาะกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะป็นตำแหน่งคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป)	ไม่มีการทดลองงานเนื่องจากเป็นลูกจ้างชั่วคราว	1,447(68.0%)	358(75.2%)	1,089(66.0%)
	พันสภาพก่อนประเมินผล	32(1.5%)	9(1.9%)	23(1.4%)
คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก**	รวม	82.5±7.0	82.3±6.3	82.5±7.2
	ม.ต้น – ม.ปลาย	79.4±7.3	80.9±6.8	79.1±7.3
อัตราการลาออกในปีแรก	ปวช. – ปวส.	82.1±5.6	81.3±5.7	82.6±5.5
	ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	86.3±5.8	85.6±5.2	86.4±6.0
	รวม	419(19.7%)	102(21.4%)	317(19.2%)
	ม.ต้น – ม.ปลาย	213(24.7%)	44(27.0%)	169(24.2%)
	ปวช. – ปวส.	110(18.8%)	35(17.9%)	75(19.2%)
	ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	96(14.1%)	23(19.5%)	73(13.0%)

*median (P25,P75), **กลุ่ม HR n = 401 ราย, other n = 1,421 ราย

จากตารางที่ 1 พบว่ามีบุคลากรบรรจุใหม่ 2,127 ราย บรรจุในตำแหน่งคุณวุฒิ ม.ต้น – ม.ปลาย 862 ราย (40.5 %) คุณวุฒิ ปวช.- ปวส. 585 ราย (27.5 %) และคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป 680 ราย (32.0 %) เป็นบุคลากรที่สรรหาโดยฝ่ายทรัพยากร

บุคคล 476 ราย (22.4 %) และสรรหาโดยหน่วยงานอื่น 1,651 ราย (77.6 %) ระยะเวลาในการสรรหามีค่ามัธยฐาน 86 วัน มีบุคลากรผ่านการทดลองงาน 644 ราย (30.3%) ไม่ผ่านการทดลองงาน 4 ราย (0.2%) ไม่มีการทดลองงานเนื่องจากเป็นลูกจ้างชั่วคราว 1,447 ราย

(68.0%) และพันสภาพก่อนประเมินผลทดลองงาน 32 ราย (1.5%) คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรกมีค่าเฉลี่ย 82.5 คะแนน และมีอัตราการลาออกในปีแรก 19.7%

2. เปรียบเทียบผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่น

ตารางที่ 2. เปรียบเทียบผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ตัวแปร	จำแนก	Total (n=2,127)	HR (n=476)	Other (n=1,651)	P-value
ระยะเวลาในการสรรหา(วัน)	รวม	86(53,154)	94(76,128)	81(45,165)	<0.001*
	ม.ต้น – ม.ปลาย	82(53,145)	98(77,147)	77(47,144)	<0.001*
	ปวช. – ปวส	76(44,119)	89(73,111)	63(36,121)	<0.001*
	ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	109(65,243)	101(84,129)	115(56,269)	0.515
อัตราผ่านการทดลองงาน**		644/648(99.4%)	109/109 (100%)	535/539(99.3%)	1.000
คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก***		82.5±7.0	82.3+6.3	82.5+7.2	0.484
อัตราการลาออกในปีแรก		419/2,127(19.7%)	102/476(21.4%)	317/1,651(19.2%)	0.295

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05, **กลุ่ม HR n = 109 ราย, other n = 539 ราย, *** กลุ่ม HR n = 401 ราย, other n = 1,421 ราย, median (P25,P75), Mann-Whitney U-test

จากตารางที่ 2 พบว่าระยะเวลาในการสรรหาของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งคุณวุฒิ ม.ต้น-ม.ปลาย และคุณวุฒิปวช.-ปวส. มากกว่าหน่วยงานอื่น แต่คุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีระยะเวลาในการสรรหาไม่แตกต่างกันสำหรับอัตราผ่านการทดลองงาน คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก และอัตราการลาออกในปีแรกของบุคลากรใหม่ที่สรรหาโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการศึกษา

ในปีงบประมาณ 2556-2558 มีบุคลากรใหม่ 2,127 ราย สรรหาโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลร้อยละ 22.4 และสรรหาโดยหน่วยงานอื่น ร้อยละ 77.6 ระยะเวลาในการสรรหามีค่ามัธยฐาน 86 วัน มีอัตราผ่านการทดลองงาน ร้อยละ 99.4 คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรกมีค่าเฉลี่ย 82.5 คะแนน และมีอัตราการลาออกในปีแรก ร้อยละ 19.7 โดยคุณวุฒิ ม.ต้น-ม.ปลาย มีอัตราการลาออกสูงสุด รองลงมาคือ คุณวุฒิ ปวช.-ปวส. และคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการพบว่าระยะเวลาในการสรรหาของฝ่ายทรัพยากร

บุคคลกับหน่วยงานอื่นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีระยะเวลาในการสรรหาคูณากรคุณวุฒิม.ต้น-ม.ปลายและคุณวุฒิปวช.-ปวส. มากกว่าหน่วยงานอื่น แต่ในคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีระยะเวลาในการสรรหาไม่แตกต่างกัน ส่วนอัตราผ่านการทดลองงานคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก และอัตราการลาออกในปีแรกของบุคลากรใหม่ที่สรรหาโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับหน่วยงานอื่นไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ระยะเวลาในการสรรหา สำนักงาน กพ.⁷ กำหนดตัวชี้วัดระยะเวลาในการสรรหาคูณากรเข้ารับราชการ(กรณีสอบแข่งขัน) มีเกณฑ์ให้คะแนน 1-5 คะแนน โดยถ้าดำเนินการได้ภายใน 75 วันทำการ (105 วัน) จะได้ 5 คะแนนเต็ม แต่ ชำนาญ พิมลรัตน์⁸ กล่าวว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการบรรจุตำแหน่งว่างไม่ควรเกิน 45-60 วัน Society for Human Resource Management (SHRM)⁹ ระบุว่าระยะเวลาเฉลี่ยในการหาบุคลากรใหม่ คือ 42 วัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้เวลาในการสรรหาน้อยกว่าสำนักงาน กพ. แต่มากกว่าที่ ชำนาญ พิมลรัตน์ และ SHRM ระบุไว้สำหรับระยะเวลาในการสรรหาคูณากรคุณวุฒิม.ต้น-ม.ปลาย และคุณวุฒิปวช.-ปวส. ที่มากกว่าหน่วยงานอื่นนั้น เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการสรรหาและคัดเลือกอย่างเป็นทางการตามประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล¹⁰ ที่กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาของแต่ละขั้นตอนไว้ รวมถึงเวลาที่ใช้ในการขออนุมัติดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ขณะที่หน่วยงานอื่นดำเนินการโดยใช้แนวปฏิบัติของหน่วยงานเองขั้นตอนต่าง ๆ จึงสามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการ

ในปี 2558 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบปัญหาในการสรรหาและคัดเลือกดังนี้ 1) ดำเนินการสรรหาเชิงรับ เปิดประกาศรับสมัครตามที่หน่วยงานส่งเรื่องมา 2) ไม่มีผู้สมัครหรือมีผู้สมัครน้อยต้องขยายเวลารับสมัคร 3) การจัดเตรียมเอกสารประกอบการบรรจุของหน่วยงานต้นสังกัดล่าช้า จึงได้ปรับขั้นตอนดังนี้

1) รวบรวมตำแหน่งว่างแล้วเปิดประกาศรับสมัครพร้อมกันหลายอัตรา เพื่อลดภาระงานการเปิด

ประกาศและดึงดูดผู้สมัครเนื่องจากรับบุคลากรหลายอัตรา 2) เพิ่มช่องทางการประกาศรับสมัครงานผ่านทางเว็บไซต์คณะฯและมหาวิทยาลัย ส่งประกาศรับสมัครงานไปยังสถาบันศึกษาในกลุ่มตำแหน่งที่ต้องการ และเข้าร่วมการจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย และ 3) อยู่ระหว่างจัดทำโครงการ On Boarding Program-Fast Track การบรรจุ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาและเพิ่มความสะดวกในการบรรจุสอดคล้องกับสำนักงาน กพ.² ที่กล่าวว่า ต้องเตรียมการในทุกกิจกรรมของการสรรหาและคัดเลือก พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติงาน สื่อที่ใช้ต้องเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่ต้องการ และต้องหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการให้มากที่สุด เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมอย่างรวดเร็ว

2. อัตราผ่านการทดลองงาน ชำนาญ พิมลรัตน์⁸ ระบุว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกต้องผ่านการทดลองงานร้อยละ 80-85 เมื่อคณะฯ มีอัตราผ่านการทดลองงาน ร้อยละ 99.4 (โดยหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้ประเมินผลการทดลองงานของบุคลากรใหม่ทั้งที่สรรหาโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือโดยหน่วยงานเอง) แสดงว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานอื่นสามารถสรรหาผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานได้ตรงตามความต้องการ ทำให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้และผ่านการทดลองงาน

3. คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก ชำนาญ พิมลรัตน์⁸ ระบุว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีผลการปฏิบัติงานระดับดีมาก ร้อยละ 80-85 จากข้อมูลพบว่าบุคลากรใหม่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีมาก (ตั้งแต่ 80.0 คะแนนขึ้นไป) 1,212 ราย (66.5%) โดยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำลงมาส่วนใหญ่มีคุณวุฒิม.ต้น-ม.ปลาย (58.5%) รองลงมาคือคุณวุฒิปวช.-ปวส. (27.4%) และคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป (14.1%) ตามลำดับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น โดยการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง ที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีศักยภาพมากขึ้น¹¹

4. อัตราการลาออกของบุคลากรในปีแรก มีค่า 19.7% โดยบุคลากรตำแหน่งคุณวุฒิม.ต้น-ม.ปลาย มีอัตราการลาออกสูงที่สุดในปีงบประมาณ

2556-2558 มีอัตราการลาออกร้อยละ 25.9, 24.0 และ 24.4 ตามลำดับ ลักษณะงานที่ลาออกสูงสุด คือ พนักงานทำความสะอาดและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ของ Maren Hogan¹² ที่ระบุว่าอัตราการลาออก 1 ใน 3 ของพนักงานใหม่ หลังจากทำงานไปแล้ว 6 เดือนเป็นสิ่งที่พึงระวัง ด้วยอัตราการลาออกสูงและใช้เวลาในการสรรหานาน คณะฯ จึงจ้างบริษัทภายนอกมาปฏิบัติงานแทนในบริเวณหอพักและอาคารจอดรถ ช่วยประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการลาออกของบุคลากรใหม่สามารถป้องกันและแก้ไขได้ด้วยระบบที่เลี้ยง เพราะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กรได้ ช่วยส่งเสริมสนับสนุน ให้คำปรึกษา และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีความประทับใจ และมีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากร มีความตั้งใจในการทำงานและพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กรต่อไป¹¹ ในปี 2560 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจัดทำโครงการ Mentoring System ในบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อพัฒนาระบบที่เลี้ยงที่มีอยู่อย่างไม่เป็นทางการให้เป็นแบบแผนและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น สามารถพัฒนาบุคลากรใหม่ตั้งแต่ก้าวแรกของการปฏิบัติงานจนนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

ด้วยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึง

ควรปรับบทบาทเป็นผู้ดำเนินการหลักและเชิญหน่วยงานต้นสังกัดของตำแหน่งว่างเข้าร่วมดำเนินการ เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกเป็นระบบเดียวกัน และการปรับระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรต้องสามารถรองรับการ สรรหาบุคลากรใหม่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งว่าง 700-800 อัตรา/ปีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ตอบเป้าหมายตัวชี้วัดทั้งลดระยะเวลาในการสรรหา เพิ่มคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในปีแรก และลดอัตราการลาออกในปีแรกได้ พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. ใช้พัฒนาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพได้ทันกับความต้องการ
2. นำไปกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

1. ศึกษาผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อเปรียบเทียบผลก่อน – หลังการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการ
2. ศึกษาผลการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในมุมมองของตัวชี้วัดอื่น

เอกสารอ้างอิง

1. วุฒิไกร จำปาทอง. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรความสำคัญและจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จขององค์กร. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2555 [เข้าถึงเมื่อ 24 ม.ค. 2561]. เข้าถึงจาก: <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrsite/ebook/MUHR/Document/MUHR/2.pdf>
2. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การดำเนินการสรรหาเชิงรุก Proactive Recruitment Strategy. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2558 [เข้าถึงเมื่อ 23 ก.ย. 2559]. เข้าถึงจาก: <http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/ocsc-2558-proactive-recruitment-strategy.pdf>.
3. อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. Performance Indicators (PIs) Dictionary เล่ม 1. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์; 2554.
4. Smith C. The 7 Recruiting Metrics You Should Be Tracking. [Internet]. 2013. [cited 2014 February 1] Available from: <http://labs.openviewpartners.com/recruiting-metrics-measuring-recruiting-performance/>.
5. Sullivan J. What are the best HR metrics for a large organization? [Internet]. 2004. [cited 2014 March 24] Available from: http://www.ere.net/articles/db/E0CE3E16247C4E2DB602DDA7A5_F1E966.asp.
6. Muhammad Imran Kunalan. Metrics for HR Measurement A sound metrics programme for better organisational decision making and impact. [Internet]. 2010. [cited 2014 March 24] Available from: <http://www.hr-matters.info/feat2010/2010.apr.03.htm>.
7. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คลังตัวชี้วัดกลางกลุ่มงานสนับสนุน. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2556. [เข้าถึงเมื่อ 30 มิ.ย. 2560] เข้าถึงจาก : http://dcy.go.th/webnew/upload/knowledge/knowledge_th_20161010_203811_1.pdf
8. ชานาญ พิมพ์รัตน์. ตัวชี้วัดงาน HR. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; 2553. [เข้าถึงเมื่อ 30 มิ.ย. 2560] เข้าถึงจาก: <http://>

- www.bloggang.com/viewdiary.php?id=goodview
&month=01-2010&date=14&group=7&gblog=1.
9. ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. HR Bench-marking แนวโน้ม และมาตรฐานงาน HR จะเป็นอย่างไร. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: 2559. [เข้าถึงเมื่อ 25 ม.ค. 2561] เข้าถึงจาก: <https://prakal.wordpress.com/2016/08/11/hr-bench-marking-แนวโน้มและมาตรฐานงาน-hr/>
 10. มหาวิทยาลัยมหิดล. หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยพ.ศ.๒๕๕๖. ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล. 2556.
 11. กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. Mentoring System. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ; [เข้าถึงเมื่อ 30 มี.ย. 2560] เข้าถึงจาก: http://www.elearning.ns.mahidol.ac.th/KM/data/LO-&KM/Mentoring_system/-..pdf.
 12. Maren Hogan. 9 Employee Retention Statistics That Will Make You Sit Up and Pay Attention. [Internet]. 2015. [cited 2018 January 26] Available from: <https://www.tlnt.com/9-employee-retention-statistics-that-will-make-you-sit-up-and-pay-attention/>