

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการบริหารและการคัดเลือกบุคคล ผู้ศึกษาได้พิจารณาว่ากระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะองค์การใดก็ตามแม้จะมีขนาดใหญ่หรือเล็กเพียงใดก็จะต้องมีการบริหารงานบุคคลภายในองค์การนั้น ซึ่งจะมีบทบาทแตกต่างกันไป ถ้ามององค์การในฐานะที่เป็นระบบแล้ว การบริหารงานบุคคลก็จะเป็นระบบย่อยส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ขององค์การ แมคจินสัน (Megginson 1977:21) อธิบายว่ากระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเป็นภาระหน้าที่ (function) ที่ต้องมีการกระทำ (performance) โดยพิจารณาในรูปของระบบงานที่ซับซ้อน งานแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์กัน มีการพึ่งพาระหว่างกันและมีการกระทำต่อกัน ผู้บริหารสูงสุดได้เล็งเห็นว่า เพื่อที่จะรองรับกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง นโยบายของการบริหารงานบุคคลและการจัดองค์การ จะต้องได้รับการพัฒนาอยู่บนพื้นฐานของระบบรวมทั้งหมด ดังนั้น กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลนอกจากจะมีวิธีการโดยตัวของมันเองแล้ว ยังเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของระบบการบริหารงานบุคคลและจะส่งผลไปถึงขั้นตอนที่ต่อเนื่อง ถ้าปัจจัยนำเข้าไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือขาดคุณภาพแล้ว ก็เชื่อได้ว่าปัจจัยนำเข้าออกย่อมจะขาดคุณภาพและไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยเหมือนกัน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำความคิดเรื่องการบริหารและการคัดเลือกบุคคลในรูปของกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเป็นแนวทางในการศึกษา โดยอาศัยความคิดของนักวิชาการหลายท่านมาประกอบการพิจารณา และนำมาคิดแปลงให้เหมาะสมสำหรับ ใช้ศึกษาระบบการบริหารและการคัดเลือกบุคคลในองค์การรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย ในการนำความคิดของนักวิชาการมาเป็นแนวทางในการศึกษา จะเริ่มตั้งแต่แนวความคิดของการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน เพื่อให้ทราบว่าการ

การคาดการณ์ความต้องการกำลังคน มีความสำคัญต่อการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล  
อย่างไร ส่วนกระบวนการสรรหาบุคคลนั้น จะกล่าวถึง ความสำคัญของการสรรหา  
นโยบายในการสรรหา ขั้นตอนของการสรรหาซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับ กลยุทธ์  
การวางแผน การดำเนินการและการประเมินและการควบคุมการสรรหา จากนั้น  
จะอธิบายกระบวนการคัดเลือกบุคคล

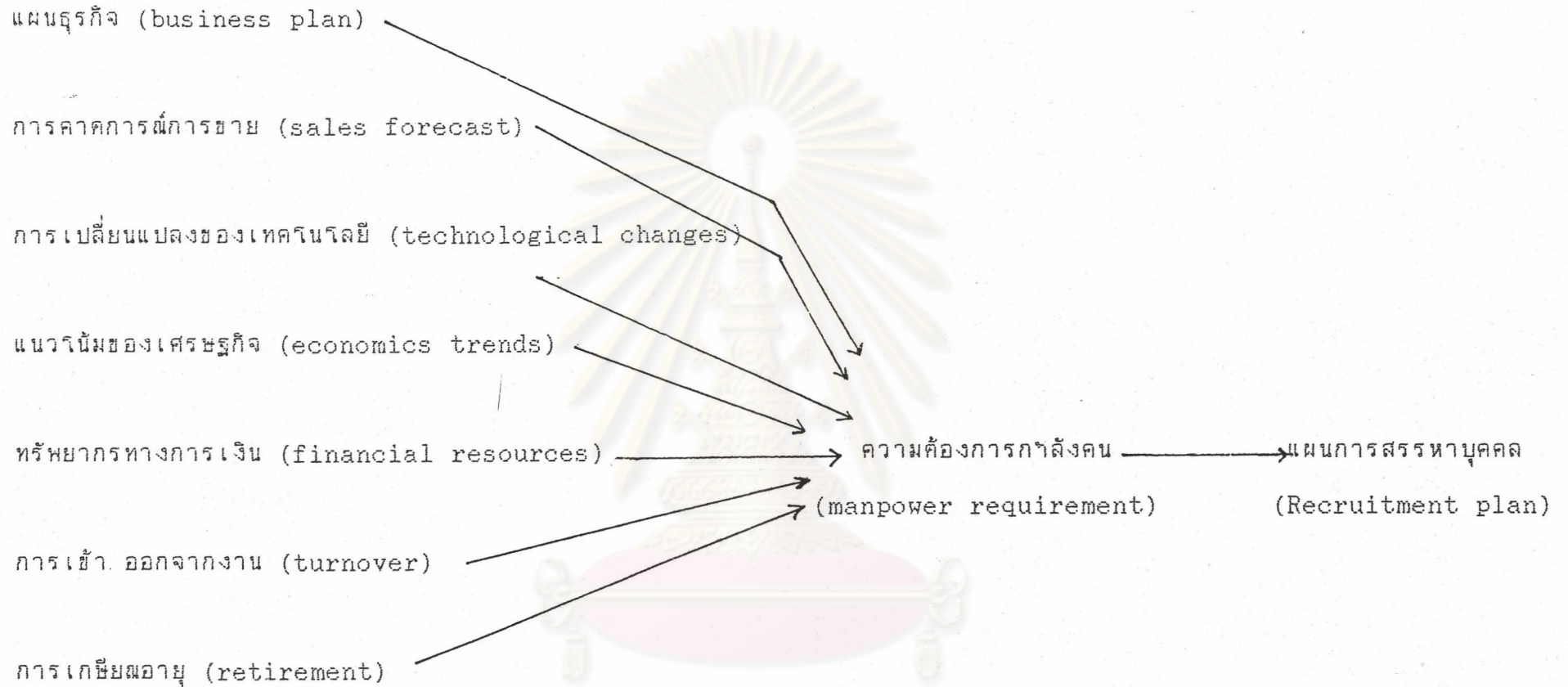
ถ้ากล่าวถึงความหลักการบริหารงานบุคคลแล้ว ก่อนการสรรหาบุคคลจะต้องมี  
การวางแผนกำลังคนหรือที่ แมคจินสัน เรียกว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human  
resources planning) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในด้านการ  
ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การมีกำลังคนอย่างเพียงพอกับปริมาณงาน  
สามารถพัฒนาและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่และภาระกิจต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์  
ประสงค์ขององค์การ โดยได้รับความพึงพอใจและสอดคล้องกับเป้าหมายของสมาชิก  
ในองค์การนั้น (Megginson 1977:148) ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะ  
มีรายละเอียดหลายเรื่อง และจะมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับการสรรหาและการ  
คัดเลือกบุคคล ในการศึกษาวิจัยนี้จะไม่อธิบายรายละเอียดของการวางแผน  
ทรัพยากรมนุษย์ แต่จะกล่าวถึงสาเหตุของการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน เช่น  
ท่ามกลางองค์การถึงมีความต้องการคน (manpower requirement) การกำหนด  
คุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ การวิเคราะห์แผนกำลังคน เป็นต้น

#### การคาดการณ์ความต้องการกำลังคน

โดยปกติองค์การต่างๆ ควรจะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการคาด  
การณ์ความต้องการกำลังคน เพื่อพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์ที่  
ข้อดี ข้อเสียของธุรกิจ ตลอดจนจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงระยะเวลาใน  
อนาคต หลังจากนั้นก็จะต้องกำหนดกลยุทธ์และดำเนินการตัดสินใจต่างๆ ที่จะทำให้  
ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ Beach (1970:211-212) อธิบายว่า ในการคาดการณ์  
ความต้องการกำลังคน สาเหตุเนื่องมาจาก ประการแรก การออกจากงานของลูกจ้าง  
ประการที่สอง ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้

กำลังคนที่มีอยู่เดิมมีคุณสมบัติไม่เพียงพอ จำเป็นต้องจ้างบุคคลจากภายนอกองค์การ  
 ที่มีความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น หรือพัฒนาคนคนเดิมให้มีความสามารถ  
 เพิ่มขึ้น ประการที่สาม อัตราการขยายตัวขององค์การซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากนโยบาย  
 ของฝ่ายจัดการ การขยายตัวของคู่แข่งชั้นในตลาด สภาพเศรษฐกิจและอื่น ๆ ทำให้  
 การขายและผลิตภัณฑ์ขององค์การต้องเพิ่มขึ้น Dessler (1978:59) ให้เหตุผล  
 สนับสนุนว่า ความต้องการในผลิตภัณฑ์และบริการ จะเป็นสิ่งที่ทำให้้องค์การมีความ  
 ต้องการกำลังคนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การออกจากงาน (turnover) ของพนักงาน  
 เช่น การลาออกโดยสมัครใจ (resignation) การที่้องค์การให้พนักงานบางคน  
 ออกจากงาน (termination) คุณภาพและคุณลักษณะของพนักงาน การตัดสินใจ  
 ในการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือการหาตลาดใหม่ (new market)  
 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการบริหาร ซึ่งจะเป็นผลให้เพิ่มประสิทธิภาพ  
 (ในแง่ของผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน) ทรัพยากรทางการเงิน (financial  
 resources) เช่น ในกรณีที่หน่วยงานมีงบประมาณในการจ้างบุคคลมากและสามารถ  
 จ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูง จะเป็นพื้นฐานของความต้องการกำลังคน Douglas,  
 Klein and Hunt (1985:207-210) ได้มีความคิดเช่นเดียวกันนี้ว่า แผนธุรกิจ  
 (business plan) การคาดคะเนการขาย (sales forecast) การเกษียณ  
 อายุ (retirement) อัตราการเจริญเติบโตขององค์การที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า  
 (anticipated growth) จะทำให้้องค์การมีความต้องการกำลังคนเพิ่มหรือมา  
 ทดแทน ปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อแผนการสรรหาบุคคล (recruitment plan)  
 เพราะ้องค์การจะต้องพิจารณาว่า จะทำการสรรหาบุคคลประเภทไหน มีทักษะและ  
 ความชำนาญอย่างไร วุฒิการศึกษาที่ต้องการคืออะไร มีความสามารถพิเศษ  
 อะไรบ้าง ต้องการเป็นจำนวนเท่าใด ประการสำคัญ คือ จะหาบุคคลที่ต้องการ  
 นี้ได้จากที่ไหน (โปรดพิจารณาภาพประกอบที่ 2-1)

นอกจากสาเหตุของความต้องการกำลังคนที่กล่าวมาข้างต้นนี้ การ  
 คาดการณ์กำลังคน จะขึ้นอยู่กับการวางแผนของ้องค์การและการวิเคราะห์ปริมาณงาน  
 ซึ่งในการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงปริมาณงานที่จะมีในแต่ละปี และคำนวณออกมา  
 เป็นปริมาณบุคคลที่ต้องการได้ นิยะดา ศุภหวงศ์ (ใน ทองศรี กาญ ฌ อยุธยา,



อัตราการเจริญเติบโตขององค์การที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (anticipated growth)

ภาพประกอบที่ 2-1 ความต้องการกำลังคนในอนาคตและแผนการสรรหาบุคคล (future needs and the recruitment plan)

คัดแปลงจาก : John Douglas, Stuart Klein and David Hunt, The Strategic Managing of Human Resources

(New York: John Wiley & Sons, Inc., 1985), p. 209.

บรรณาธิการ 2526:34-35) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพยากรณ์กำลังคนในอนาคต เราจะต้องพิจารณาให้ละเอียดและลึกซึ้งว่า ในการวางแผนระยะยาวนั้น เราต้องการคนกี่คน คุณภาพเป็นอย่างไร แต่เมื่อนำมาทอนเป็นแผนระยะสั้นๆ เราจะหาได้ว่าในแต่ละเดือน แผนภาค งานใด ต้องการพนักงานในระดับใด คุณสมบัติชนิดใด การที่หาได้เช่นนี้ ทำให้แผนว่าจ้างพนักงานสามารถวางแผนการจ้างงานได้ (เช่น สมมุติว่า ถ้าเราพบว่าในเดือนเมษายน 2525 แผนผลิตต้องการพนักงานเพิ่มในระดับปฏิบัติการ 5 คน และกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานในระดับนี้ ใช้เวลาประมาณ 2 เดือน เพราะฉะนั้นแผนว่าจ้างจะได้เริ่มกระบวนการสรรหาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2525 เพื่อให้ได้พนักงานมาบรรจุในเดือนเมษายน 2525 แต่ถ้าเป็นพนักงานระดับสูงจะต้องใช้เวลาในการสรรหามากกว่านี้) เทคนิคในการพยากรณ์นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี มีทั้งวิธีที่ง่าย วิธีที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน บางวิธีเน้นแต่ปริมาณ การวิเคราะห์ทางสถิติ บางวิธีก็ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วย แต่ในทางตรงกันข้ามบางวิธีก็ใช้การคาดและการแสดงความคิดเห็น เสนาะ ตีเยาว์ สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และนิยะดา ชูณหวงศ์ (2527:54) ได้กล่าวถึงการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอันเกิดจากอิทธิพลทางการเมือง ทางเศรษฐกิจและทางสังคม ทำให้มีความจำเป็นที่ต้องมีการคาดคะเนความต้องการล่วงหน้าเกี่ยวกับกำลังคนที่จะรับเข้ามาทำงาน สำหรับระยะเวลาในอนาคต การคาดคะเนนี้มีสิ่งที่จะต้องกระทำอย่างน้อย 3 ประการ คือ

ประการแรก ระยะเวลาที่องค์กรต้องการคนเข้าทำงาน อาจจะเป็น 1 ปี 5 ปี 10 ปี ก็ได้ โดยพิจารณาให้สอดคล้องตามแผนงานหลักของบริษัท (ซึ่งอาจจะเปรียบเทียบกับแผนวิสาหกิจ) จะต้องรู้ว่าในแต่ละช่วงจะต้องการคนเข้ามาก็คน

ประการที่สอง คือ การประมาณจำนวนคนที่ต้องการ โดยแยกตามคุณสมบัติหรือคุณวุฒิของคน ในการนี้จะต้องหาแหล่งที่จะได้คนงาน สมาคมแรงงานที่จะทำให้ได้คนเข้ามาทำงาน ทำการติดต่อกับสมาคมแรงงานและสถาบันที่ผลิตผู้มีความรู้

ประการสุดท้าย ต้องติดตามเรื่องอัตราค่าจ้าง ระดับค่าจ้างที่เป็นอยู่ขณะนั้นและความเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวของตลาดแรงงาน อัตราค่าจ้างตามกฎหมายและข้อบังคับของรัฐ การจ่ายเงินทดแทนให้กับคนงานเมื่อได้รับอุบัติเหตุ ระบบการ

ประกันสังคมและการให้สวัสดิการคนงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่ทำให้ต้นทุนในการจ้างแรงงานสูงขึ้น

### การวิเคราะห์แผนกำลังคน

จากที่ได้มีการระบุถึงสาเหตุของการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน ประกอบกับการวิเคราะห์กำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะทำให้เราสามารถกำหนดแผนกำลังคนได้ ในการจัดทำแผนกำลังคนย่อมจะทำให้ทราบว่า องค์การมีตำแหน่งงานใดที่ต้องทำการว่าจ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมการสรรหา ทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอกเพื่อที่จะทำการคัดเลือกต่อไป ในการวิเคราะห์แผนกำลังคน ธงชัย สันติวงษ์ (2525:74-78) อธิบายว่า จะต้องมีการวิเคราะห์ทั้ง 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์ด้านคุณภาพ (quality) โดยจะเป็นผลมาจากการวิเคราะห์งานที่ทำให้สามารถระบุถึง "คุณสมบัติที่ต้องการ" สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน อีกด้านหนึ่งคือ การวิเคราะห์ด้านปริมาณ (quantity) หรือจำนวนบุคคลที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงานก่อน และจะกล่าวถึงการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการในหัวข้อต่อไป

ในการกำหนดความต้องการผู้ปฏิบัติงานว่าต้องการคนงานจำนวนเท่าใดนั้น จะมีวิธีวิเคราะห์ 2 ชั้น (ธงชัย สันติวงษ์ 2526:74-78) คือ

1. การวิเคราะห์ปริมาณงาน (work-load analysis) การที่จะรู้ว่าเราต้องการคนงานจำนวนเท่าไรนั้น เริ่มต้นเราจะต้องรู้ก่อนว่า งานที่จะต้องมีปริมาณมากน้อยแค่ไหน ส่วนใหญ่แล้วจะเริ่มค้นที่แผนของหน่วยงานต่างๆ ก่อน เช่น แผนการผลิตสำหรับฝ่ายผลิต แผนการขายสำหรับฝ่ายขายและแผนการปฏิบัติงานของหน่วยอื่นๆ แผนงานเหล่านี้จะแสดงถึงหน่วยของงาน (work unit) ที่จะต้องมี เช่น จำนวนชิ้น จำนวนอัน จำนวนกล่อง จำนวนใบสำคัญ จำนวนเอกสาร จากนั้นจึงคำนวณหน่วยของงานที่ได้ออกมาเป็นหน่วยของคนหนึ่งคนทำงานหนึ่งชั่วโมง (Man-hour) เราจะต้องเปลี่ยนปริมาณงานออกมาเป็น Man-hourให้ได้ การทำ work-load

analysis จะทำให้ทราบถึงจำนวนคนที่จำเป็นในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ถึงแม้ว่าผลที่ได้จะเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน 100 เปอร์เซ็นต์ เพราะการทำงานของคนงานแต่ละคนขึ้นอยู่กับเรื่องต่างๆ หลายเรื่อง แต่การคิดหาจำนวนกำลังคนอย่างมีระเบียบแบบแผนเช่นนี้ ย่อมดีกว่าการตั้งอัตรากำลังคนโดยวิธีการเดา

## 2. การวิเคราะห์กำลังคน (work-force analysis)

การคิดอัตรากำลังคนโดยการวิเคราะห์ปริมาณงาน จะต้องคำนึงถึงเรื่อง การวิเคราะห์กำลังคนด้วย เพราะในองค์การแต่ละแห่งจะต้องประสบปัญหาเรื่อง การขาดงานของคนงาน (absenteeism) และการหมุนเวียนของคนงาน (turnover) การขาดงาน คือ อาการที่คนงานไม่มาทำงานเมื่อถึงเวลาของคน การลาหยุดพักผ่อนประจำปีไม่จัดว่าเป็นการขาดงาน แม้ว่าจะทำให้คนงานลดลงไปก็จริง เรื่องการขาดงานนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่เสมอไม่ว่าในขณะใด หรือในกิจการชนิดใด อัตราการขาดงานที่ถือเป็นปกติก็คือ 3% ถึง 6% ถ้าการวิเคราะห์กำลังคนแสดงว่าในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง มีอัตราการขาดงานสูงกว่า 6% ผู้บริหารงานหรือหัวหน้างานและฝ่ายบุคคลจะต้องพิจารณาหาข้อเท็จจริงและจัดการแก้ไขโดยทันที ส่วนการหมุนเวียนของคนงาน ก็คือ การสูญเสียคนงานโดยการปลดชรา ภัยย้าย มรณกรรม และการลาออก เราจะต้องศึกษาถึงอัตราการหมุนเวียนของแต่ละเรื่อง เพื่อจะได้เตรียมคนงานไว้แทนที่ได้ การหมุนเวียนที่เกิดจากการปลดชราหรือการภัยย้ายนั้น อาจจะเรียกได้ว่าเป็นสิ่งแน่นอนว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด และจากที่ผ่านมาประกอบกับประวัติของการทำงานและคนงาน เราก็อาจจะคาดคะเนได้ว่าในปีหนึ่ง หรือในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อัตราการหมุนเวียนในเรื่องนี้จะเป็นเท่าใด

### การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ

Lopresto, (in Famularo, eds. 1972: 12-2) กล่าวว่า การสรรหาบุคคลจะเริ่มขึ้นจาก การที่องค์การมีความต้องการบุคคล (personnel requisition) เมื่อได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารแล้ว การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่

ต้องการนั้นจะต้องมีพื้นฐานจากการบรรยายลักษณะงาน (job description) ที่ถูกต้องด้วย ผู้ที่ทำการว่าจ้างหรือหน่วยงานที่ต้องการกำลังคน จะเป็นผู้ที่เขียนคำบรรยายลักษณะงาน ิทยุคได้รับความช่วยเหลือจากนักวิเคราะห์งาน ในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคล จะต้องระบุให้ชัดเจนถึงหน้าที่ของงานและคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างแท้จริง การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลนี้ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารด้วย และยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารสองทาง ระหว่างฝ่ายจัดการกับหน่วยงานบริหารงานบุคคล และเพื่อที่จะหาพนักงานบริหารบุคคล (staffing) มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล Stanton (1977:7-8) ได้เสนอระบบการคัดเลือกตามลำดับขั้น (sequential selection system) ิทยุคในขั้นคอนแรก Stanton ได้อธิบายว่าก่อนที่จะเริ่มกระบวนการสรรหาบุคคล การสัมภาษณ์และการคัดเลือกต้องกำหนดเกณฑ์ไว้ เช่น ใช้การบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งที่ต้องการเป็นเกณฑ์ เพื่อที่จะกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงานได้อย่างถูกต้อง การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ (job specification) นั้นจะเป็นเช่นไรก็ย่อมแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่องานหนึ่งถึงในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการนั้น ควรจะต้องประกอบด้วย ความชำนาญ (skill) ความพยายาม (effort) ความรับผิดชอบ (responsibility) และสภาพของงาน (job conditions) (ธงชัย สันติวงษ์ 2525:63) เพราะฉะนั้น ในหลายว องค์การจะพบว่า การเตรียมการเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการควบคุม ในแง่ที่ว่าฝ่ายบุคคลสามารถจัดหาบุคคลที่ต้องการ ิทยุคมีพื้นฐานจากข้อมูลในงานนั้น (Stanton 1978:34) Stanton ได้เรียกขั้นคอนแรกของระบบการคัดเลือกตามลำดับขั้นนี้ว่า Determining accurate and realistic staffing specifications ในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง องค์การจะต้องพิจารณาองค์ประกอบของผู้สมัครงาน ดังต่อไปนี้ คือ (Stanton:1977:42-43)

1. ระดับของการศึกษา (level of education)
2. ขอบเขตของประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา (extent of prior work experience)
3. ทักษะความชำนาญพิเศษ (specialized skill)



4. ระดับของความฉลาด (level of intelligence)

5. ลักษณะของบุคลิกภาพที่จำเป็น (essential personality characteristics)

สำหรับในประเทศไทย ซึ่งกฎหมายแรงงานไม่ได้กำหนดเรื่องของการมี ๖ ที่กีดกันเชื้อชาติ เพศ สีผิว ศาสนาและอื่น ๆ ดังเช่นกฎหมายหรือพระราชบัญญัติของ ต่างประเทศ เช่น The Equal Employment Opportunity Act of 1972 ของสหรัฐอเมริกา ดังนั้นองค์ประกอบของการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ ต้องการ จึงควรระบุเรื่องเพศและลักษณะทางกายภาพต่าง ๆ ของบุคคลที่ ต้องการ เพื่อให้การ สรรหาบุคคลได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

ในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ ต้องการนั้น ข้อกำหนดจะต้องถูกต้อง ตรงกับสภาพที่เป็นจริง (realistic) บ่อยครั้งมักพบว่า บุคคลที่มีคุณภาพมากหรือน้อยเกินไปมักจะล้มเหลวกับการทำงานที่มอบหมายให้ หรือตำแหน่งงานที่ให้นั้นไม่ ทำความความสามารถ การจ้างบุคคลผู้ที่มีคุณภาพมากเกินไปที่กำหนดนั้น จะทำให้องค์การต้องเสียค่าจ้างมากเกินไปจนความจำเป็นซึ่งเท่ากับเสียต้นทุนแรงงาน (labor costs) มากเกินไปด้วย และอาจสูญเสียเวลาในแง่ที่ว่าบุคคลนั้นอาจจะลาออกไป เพราะว่างงานที่ให้นั้นไม่ได้ใช้ความสามารถและความชำนาญที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์ อย่างแท้จริง (Stanton 1977: 40-41)

ในเรื่องการวางแผนกำลังคนนี้ ถ้าองค์การใดก็ตามได้มีการดำเนินการ อย่างมีระบบและมีขั้นตอนที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อการ สรรหาและคัดเลือก หรืออย่างน้อยที่สุดควรจะต้องมีการคาดการณ์ความต้องการ กำลังคน การจัดทำแผนกำลังคนและการวิเคราะห์ ดังที่กล่าวมาแล้ว

#### การสรรหาบุคคล

ในการอธิบายกรอบแนวความคิดเรื่องการสรรหาบุคคล จะเริ่มต้นด้วย

การนำแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้ให้คำจำกัดความไว้มาประกอบการพิจารณา ต่อจากนั้นจะอธิบายกระบวนการสรรหาบุคคล โดยกล่าวถึงเรื่องนโยบายของการสรรหาบุคคล การวางแผนการสรรหาบุคคล แหล่งของการสรรหา กลยุทธ์ในการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา (ดูภาพประกอบที่ 2-2)

### 1. ความหมายของการสรรหาบุคคล

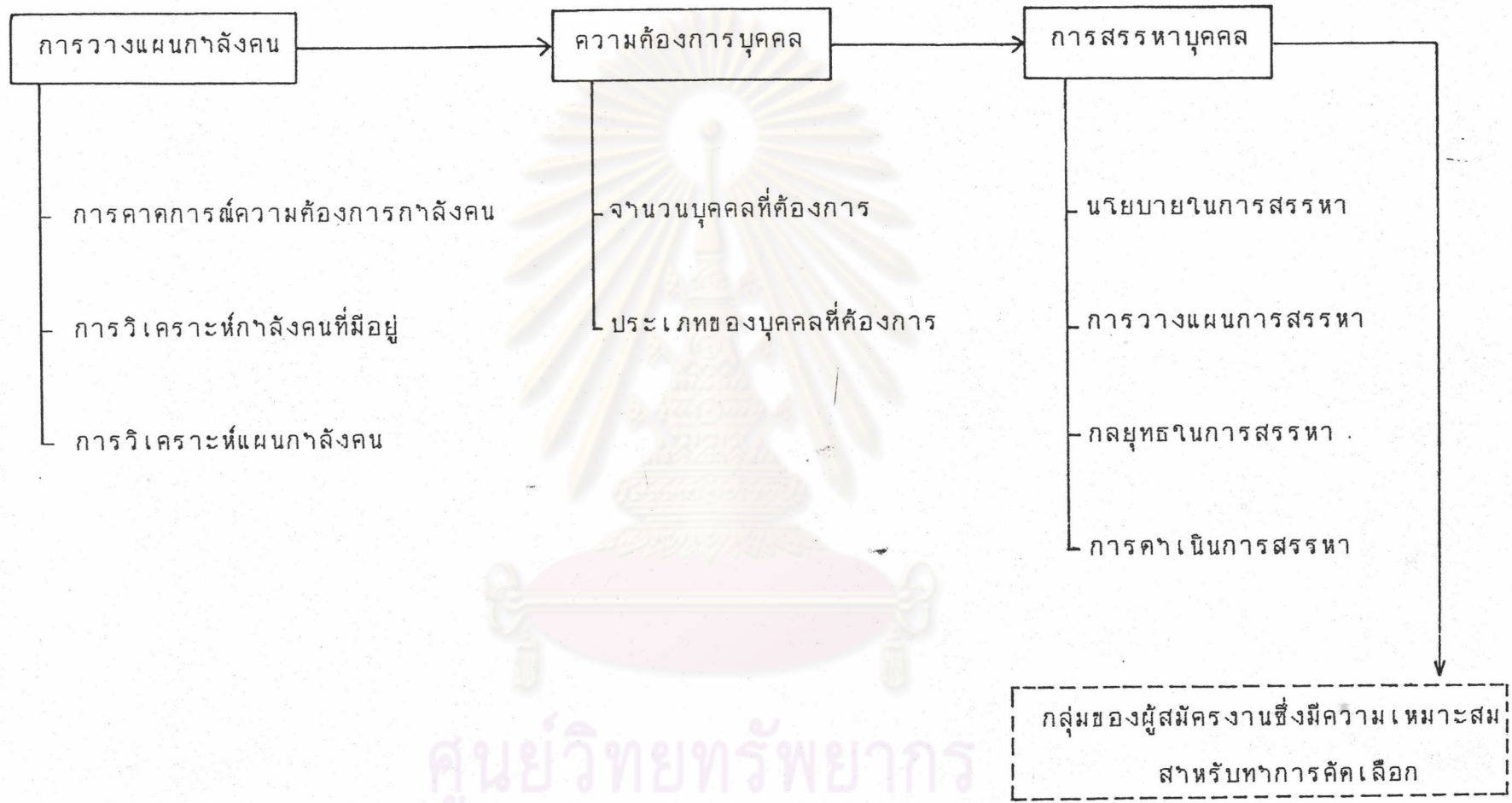
เพื่อให้เห็นถึงแนวความคิดของนักวิชาการว่า มีขอบข่ายในการพิจารณาเรื่องการสรรหาบุคคลอย่างไร จึงได้นำคำจำกัดความของนักวิชาการซึ่งมีหลายท่านที่ให้คำจำกัดความไว้ ผู้ศึกษาได้เลือกความหมายที่มีความคล้ายคลึงกันมาเป็นกรอบแนวความคิด ดังนี้

O. Glenn Stahl (1962:52) ให้ความหมายในวงกว้างของการสรรหาว่า หมายถึง การค้นหาและการใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ ใช้เอกสารชักชวนให้เกิดความสนใจ มีการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาสมัครแข่งขันจากภายนอกและภายในหน่วยงาน การบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามคุณภาพผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย

Dale S. Beach (1970:226) อธิบายการสรรหาว่าเป็นการพัฒนาและการบำรุงรักษาแหล่งกำลังคน ซึ่งจะสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์แหล่งแรงงาน โดยที่แรงงานเหล่านั้นสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ เมื่อมีความจำเป็นในการเพิ่มจำนวนลูกจ้าง

Edgar H. Schein (1970:21) การสรรหาเป็นการหากำลังคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกลุ่มหนึ่งแล้วคัดเลือกคนที่มีแนวโน้มทางานที่ดีที่สุดเข้าทำงาน

Leon C. Megginson (1977:173) การสรรหาเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำให้บุคคลเกิดความสนใจที่จะเสนอแรงงานและองค์การสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เพื่อที่จะไปทำงานในตำแหน่งที่ว่าง บุคคลที่มีศักยภาพและได้รับความสนใจจากองค์การ จะต้องมีลักษณะที่จำเป็นและมีปริมาณที่พอเหมาะกับความต้องการขององค์การด้วย



ภาพประกอบที่ 2-2 ขั้นตอนของการสรรหาบุคคล

Mathis & Jackson (1979:150) การสรรหาคือขั้นก่อนของ  
การค้นหาผู้สมัครงานจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานขององค์การ

William F. Glueck (1982:246) การสรรหาเป็นกิจกรรมซึ่งมี  
การเสาะแสวงหาและดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ ทักษะความชำนาญ ความสามารถ  
และมีแรงจูงใจ

Douglas and others (1985:201) การสรรหาเป็นการเสาะ  
แสวงหาบุคคลที่จะมาทดแทนในงานขององค์การที่มีการเปิดรับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2525:83) กล่าวว่า การสรรหาบุคคลคือ  
การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งหวังที่จะจูงใจผู้  
สมัครงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการให้เข้ามา  
ร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ไพโรจน์ ลิตปรีชา (2523:27) อธิบายว่า การสรรหาที่มีวัตถุประสงค์  
ที่สำคัญเพื่อทำให้ได้คนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ศึกษายามชักจูงบุคคล  
ที่มีความรู้ความสามารถในตลาดแรงงานให้เข้ามาสมัครงานในหน่วยงานให้มากที่สุด  
เท่าที่จะทำได้

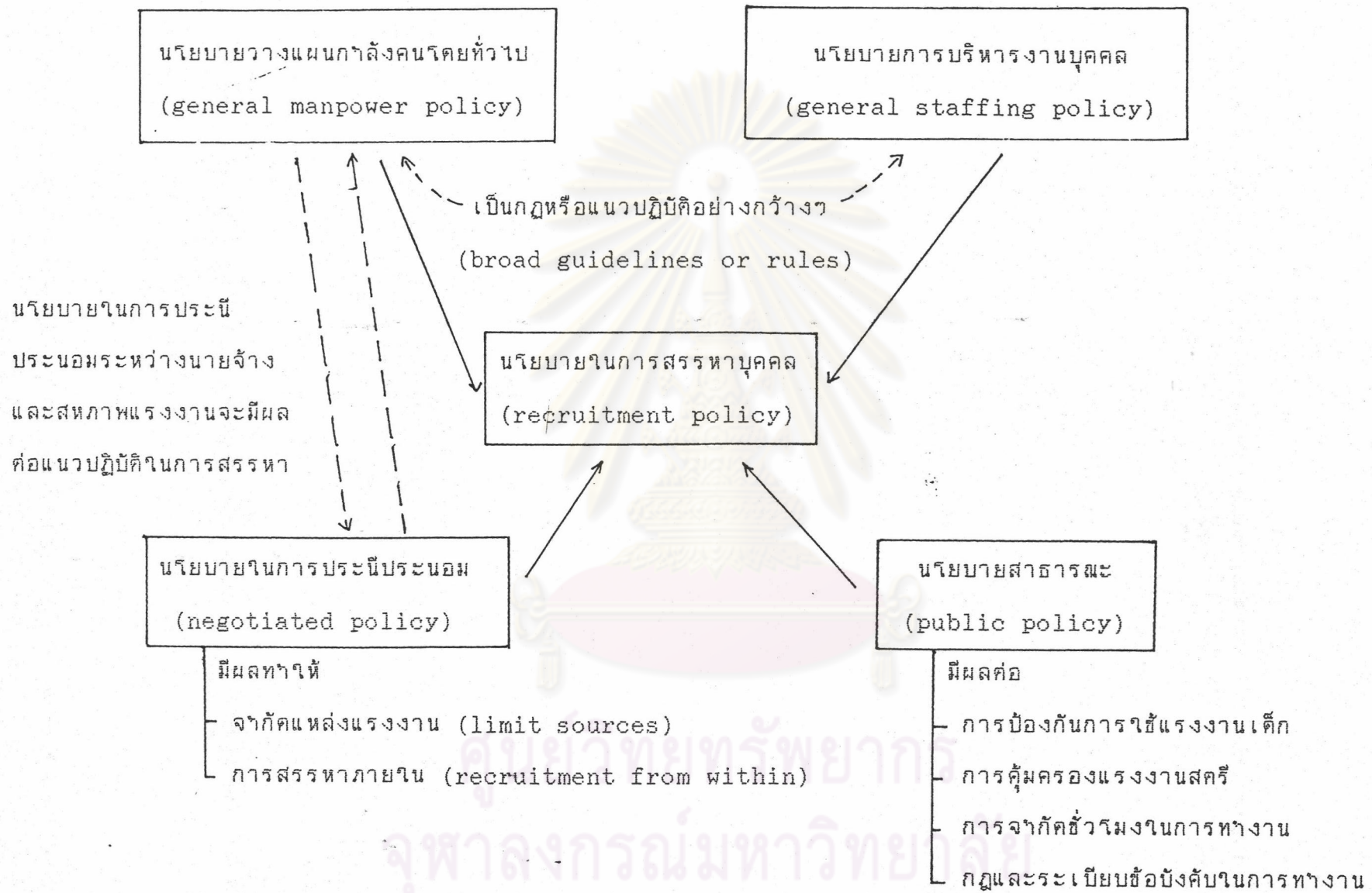
เพ็ญศรี วายวานนท์ (2510:495) ให้ความหมายของการสรรหา  
บุคคลไว้ว่า การจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครงาน เพื่อการเลือกสรรอีกขั้นหนึ่งคือ  
เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชน การประกาศให้ทราบ  
ถึงตำแหน่ง ลักษณะงานและข้อมูลอื่นๆ ที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานเพื่อประกอบ  
การพิจารณาสมัคร เข้ารับการเลือกสรร (การคัดเลือก) ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบ  
คุณสมบัติในเอกสาร หลักฐานที่โครงการทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร

## 2. นโยบายของการสรรหาบุคคล

Dele Yoder (1981:261) กล่าวว่า การสรรหาเป็นขั้นตอนหลัก  
ในกระบวนการบริหารงานบุคคล (staffing) กระบวนการจะเริ่มตั้งแต่การกำหนด  
ความจำเป็นและความต้องการกำลังคนสำหรับองค์การ (โดยระบุว่ากำลังคนเหล่านั้น  
จะต้องมีความสามารถอย่างไร) ต่อจากนั้น จะเป็นขั้นตอนของการสรรหา การคัดเลือก

การบรรจุและการปฐมนิเทศ Yoder (1981:262-267) ให้ความสำคัญแก่นโยบายมาก ทัศนะชี้ให้เห็นว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลในแต่ละองค์การ จะมีวิธีปฏิบัติอย่างไรนั้น จะต้องคำนึงถึงแนวนโยบาย (policy guideline) ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การ (general manpower policy) นโยบายสาธารณะ (public policy) และนโยบายประนีประนอมระหว่างนายจ้างและสหภาพแรงงาน (negotiated policy) ซึ่งนโยบายเหล่านี้จะมีผลต่อนโยบายในการสรรหาบุคคล (recruitment policy) (ดูภาพประกอบที่ 2-3) ยิ่งไปกว่านั้นนโยบายในการสรรหา จะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สมาชิกขององค์การทราบว่าองค์การมีจุดยืนอย่างไร และคาดหวังอะไรบ้างจากการปฏิบัติงาน (Dale Beach 1970:217) ดังนั้น นโยบายในการสรรหาบุคคลขององค์การ จึงเป็นเครื่องชี้แนะในเรื่องการตัดสินใจสรรหาบุคคล นโยบายจะออกมาในรูปของกฎเกณฑ์อย่างกว้างๆ (broad guidelines or rules) ทัศนะจะเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจซึ่งอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและเป็นเครื่องตัดสินใจว่าใครควรจะได้รับ การสรรหา องค์การอาจจะมึนโยบายในการสรรหาบุคคลอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และมักจะเกี่ยวข้องกับกฎหมาย แหล่งของการสรรหา ผู้ที่ทำการสรรหา และข้อเสนอซึ่งเป็นภาพรวมของการสรรหาบุคคลขององค์การ (William Glueck 1982:262-267) นอกจากนี้แล้ว องค์การจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับผู้ที่รับผิดชอบเรื่อง การสรรหา ทั่วยุ่บ องค์การใหญ่ๆ จะมีฝ่ายบุคคล (personnel department) และมีสาขาของฝ่ายซึ่งจะหาหน้าทีรับผิดชอบ ซึ่งอาจจะเรียกว่าสำนักงานว่าจ้าง (employment office or staffing department) ทัศนะมีเจ้าหน้าที่ทำการสรรหา (recruiters) เจ้าหน้าที่สัมภาษณ์ (interviewers) และเสมียนพนักงาน (clerical persons) กลุ่มของเจ้าหน้าที่งานว่าจ้างนี้จะหาหน้าทีเกี่ยวกับการคัดเลือกเบื้องต้น (preliminary selection) ด้วย แต่ในองค์การเล็ก ๆ เจ้าหน้าที่บุคคลจะรับผิดชอบในเรื่องการสรรหาควบคู่ไปกับหน้าทีอื่น ๆ คือทำการสรรหาและสัมภาษณ์ผู้สมัครงานในเวลาเดียวกัน

การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหาคนเข้าทำงาน เป็นขั้นแรกที่ทำาให้



ภาพประกอบที่ 2-3 แนวนโยบายซึ่งมีอิทธิพลต่อนโยบายในการสรรหาบุคคล

คัดแปลงจากแนวความคิดของ Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 6th ed.

งานขององค์การประสบความสำเร็จ มีผลในทางชักจูงให้ได้คนดีมาทำงาน สนับสนุนให้พนักงานที่ทำงานอยู่แล้วปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น และรักษาคนดีให้อยู่ในบริษัทต่อไป ลักษณะนโยบายมักขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่จะเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหาคนเข้าทำงานที่สำคัญ ก็คือ (เสนาะ ตีเยาว์ และคณะ 2527:55-58)

1. ประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่จะได้จากพนักงาน นายจ้างจะจ้างคนงานเข้าทำงานก็ต่อเมื่อคนงานจะให้ประโยชน์คุ้มค่ากับค่าจ้าง หรือผลผลิตที่เกิดจากลูกจ้าง จะต้องเกินกว่าค่าแรงที่จ่ายออกไป

2. การบรรจุตำแหน่งที่ว่างลงจากบุคคลภายในหรือภายนอก นโยบายดังกล่าวนี้มีทั้งผลดีและผลเสีย ในการบรรจุจากบุคคลภายในองค์การมีผลในทางส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน แต่ผลเสียก็มีคือทำให้คนมีความคิดแคบอยู่ภายในวงจำกัด เพราะรู้แต่งานองค์การของตนเท่านั้น แนวความคิดมีแต่ของเก่าจึงมีขาดการริเริ่มใหม่ ๆ ภัยที่ทั่วไปควรมีทั้งสองอย่างคือ บางตำแหน่งเลื่อนจากข้างในและบางตำแหน่งรับมาจากข้างนอก ภัยเฉพาะเมื่อบุคคลภายในขาดคุณสมบัติที่องค์การก็ควรจะได้รับจากภายนอก

3. ความเที่ยงธรรมในการจัดหาคนเข้าทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในเรื่องการรับสมัครคนก็คือปัญหาความไม่ยุติธรรมในการคัดเลือกคน ซึ่งแบ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้คือ ต้องไม่ให้เกิดกับกฎหมายแรงงานหรือเรื่องความแตกต่างระหว่างเพศ ลักษณะงานบางอย่างเหมาะสำหรับเพศชาย และบางอย่างเหมาะสำหรับเพศหญิงหรือเรื่องอายุ นโยบายในการรับคนมีอายุในวัยหนุ่มสาว มีเหตุผลอยู่หลายประการที่สำคัญ คือ คนในวัยหนุ่มสาวมีโอกาสที่จะตัดใจให้เป็นอย่างไรก็ได้ง่ายกว่าผู้สูงอายุ เพราะบุคคลเหล่านี้ยังไม่มีความเคยชินในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะความคล่องแคล่วว่องไวก็มีมากกว่า แต่งานบางอย่างก็ไม่เหมาะสมสำหรับคนที่มีอายุน้อย เช่น งานที่ต้องอาศัยประสบการณ์การตัดสินใจและความรอบคอบผู้คนสูงอายุไม่ได้ ในเรื่องเกี่ยวกับอายุของผู้สมัครงาน องค์การจะต้องมีนโยบายที่แน่นอนและควรกำหนดขึ้นล่วงหน้าสำหรับงานแต่ละอย่าง

4. อิทธิพลของผู้สมัครบางคน ผู้สมัครงานบางคนมีความชอบพอเป็นส่วนตัวหรือมีความสัมพันธ์ หรือเป็นญาติพี่น้องกับฝ่ายบริหารของบริษัท ซึ่งจะเป็น

ช่องทางให้ผู้พิจารณาการรับสมัครต้องเกรงกลัวอิทธิพลของผู้สมัครนั้น เป็นผลทำให้การคัดเลือกเป็นไปอย่างเกรงใจ สำหรับบริษัทใหญ่ไม่เป็นปัญหามากนัก เพราะการคัดเลือกกระทำกันหลายฝ่าย หรือจะมีบ้างก็ต่อเมื่อมีญาติพี่น้องเป็นผู้มีหน้าที่คัดเลือกคนเข้าทำงานโดยตรง ส่วนบริษัทเล็กการป้องกันใช้อิทธิพลทำได้ยากและการคัดเลือกมักจะไม่มีความมาตรฐานที่ดีพอ

5. การกำหนดมาตรฐาน มาตรฐานที่ใช้วัดคุณสมบัติของผู้สมัครมีอยู่ 2 ประเภท ประเภทแรก คือมาตรฐานโดยถือเอาความรู้เป็นสำคัญ (credential) วิธีนี้คำนึงถึงการศึกษาเป็นหลัก แม้ว่าการรับคนที่มีความรู้ทางการศึกษาก็เป็นวิธีที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้มีการศึกษาส่วนใหญ่ก็ได้รับความสำเร็จในการทำงาน แต่ก็ควรจะเปิดโอกาสให้บุคคลที่แสดงว่ามีคุณสมบัติดี มีประสบการณ์ ภาระคือหรือรุ่นที่จะทำงาน ค่อนข้างจริงและได้รับความแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้ แต่ขาดการศึกษาได้เข้าทำงานบ้างประมาณ 5-15% ของผู้เข้าทำงานทั้งหมด บุคคลประเภทนี้หากได้รับการฝึกอบรมมาบ้างจะกลายเป็นผู้เหมาะสมและทำงานดีต่อไป ประเภทที่สอง คือคุณสมบัติที่ผิดแผกจากคนอื่น (idiosyncrasies) บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมือนคนอื่นมักเป็นสาเหตุหนึ่งที่บริษัทบางแห่ง ไม่ยอมรับเข้าทำงาน การที่จะคิดว่าคนที่มีคุณสมบัติพิเศษไม่เหมือนคนอื่นเหล่านี้จะสามารถทำงานได้ดีหรือไม่ ก็ยังไม่มีการทดลองค้นคว้าให้เห็นจริง เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ถึงแม้การเลือกคนโดยอาศัยคุณลักษณะและความสามารถของผู้คัดเลือกส่วนหนึ่ง แต่จะต้องใช้วิธีการทางหลักวิชาการในการค้นหาข้อเท็จจริงอีกส่วนหนึ่งด้วย

### 3. การวางแผนการสรรหาบุคคล

หลังจากที่องค์การมีความต้องการกำลังคน และได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน ในการที่จะสรรหาบุคคลมาทดแทนในตำแหน่งงานที่ว่าง (job vacancies) หรือมีการเพิ่มกำลังคนโดยมีการขยายงานออกไป และสามารถกำหนดจำนวนและประเภทของบุคคลที่ต้องการได้แล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบการสรรหาบุคคลจะต้องวางแผนการสรรหาบุคคล โดยมีการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหา (ธงชัย สันติวงษ์ 2525:85) ซึ่งควรจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อข้อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด เช่น การพิจารณาว่า

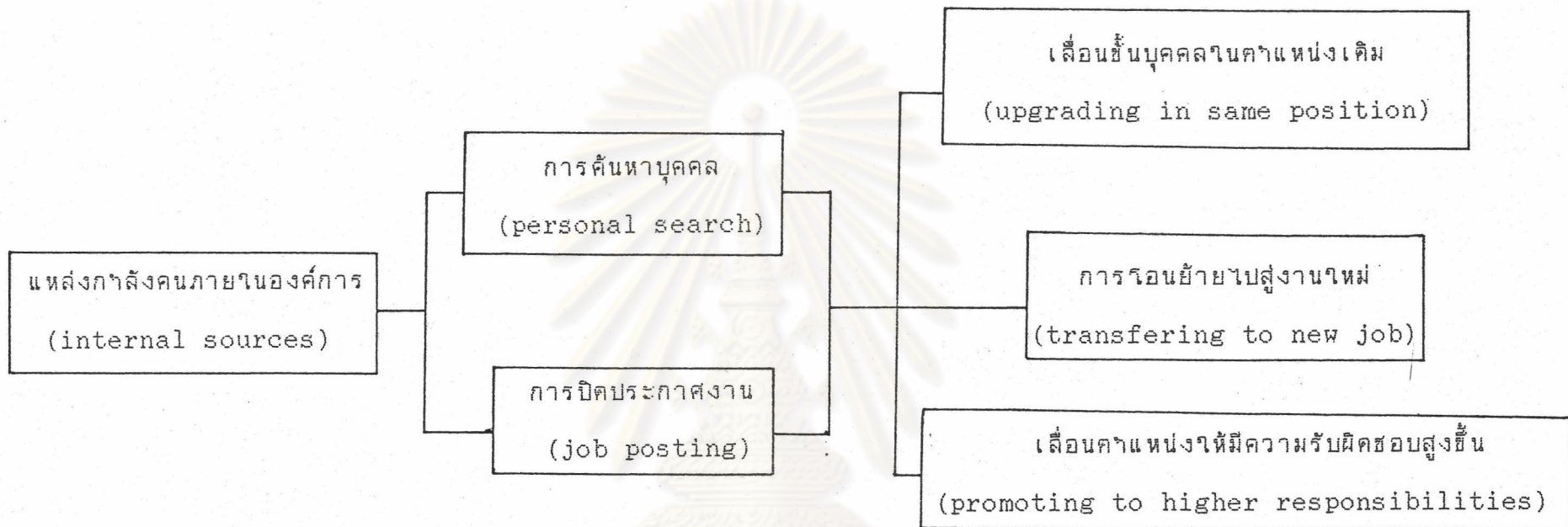


ควรใช้โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือการติดต่อกับกลุ่มอาชีพ หรือสำนักงานจัดหางาน เป็นต้น นอกจากนี้การวางแผนการสรรหา ยังรวมความไปถึงการพิจารณาแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย เช่น ถ้าเป็นการสรรหาจากภายนอก แหล่งใหญ่ๆ ก็มักจะ เป็นจากสถานศึกษาหรือกรมแรงงาน เป็นต้น การวางแผนการสรรหา คือ การพยายามหาตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งว่าควรจะหาทางเสาะหาผู้ใด ด้วยวิธีการอย่างไร เพื่อให้ได้ผู้สมัครจำนวนหนึ่งที่เหมาะสมที่จะนำไปคัดเลือกต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะในการสรรหาบุคคล จะต้องมีความรู้จำนวนคนที่สรรหามาให้คัดเลือกในจำนวนที่มากพอสมควร และสามารถนำมาสมัครงานได้คัดเลือกจากจำนวนทั้งหมดที่เหลือเพียงเฉพาะผู้ที่มีความสามารถจริงๆ ซึ่งถือเป็นเรื่องยาก เพราะถ้าหากเกรงจะมีปัญหาที่ไม่สามารถหาคนจากจำนวนผู้สมัครจำนวนมากๆ ออกมาได้ และมุ่งแต่จะพยายามลดจำนวนของผู้สมัครที่เหลือแค่เพียงจำนวนน้อยภายในขอบเขตจำนวนที่จำกัด ในกรณีเช่นนี้ การจำเป็นต้องเลือกคนเข้าที่ความต้องการออกมาจากกลุ่มเล็ก ก็จะไม่สามารถได้คนที่ต้องการ ในทางตรงกันข้าม หากมิได้มีการวางแผนโดยมีขอบเขตไว้บ้าง การเหวี่ยงแหโดยใช้วิธีสรรหาแบบครอบจักรวาล ก็เป็นภาระที่ต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมากมาย โดยทั่วไปแล้วองค์การจะมีวิธีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคน 2 แหล่ง (sources) คือแหล่งกำลังคนภายในขององค์การ (internal recruitment) และแหล่งกำลังคนภายนอกขององค์การ (recruitment from outside) การพิจารณาสรรหาบุคคลจากแหล่งใดนั้น Yoder (1981:267-268) ชี้ให้เห็นว่าฝ่ายจัดการควรพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในการตัดสินใจกำหนดขอบเขตของการสรรหาบุคคล เช่น ถ้าองค์การมีนโยบายสร้างขวัญและกำลังใจแก่ลูกจ้าง การสรรหาบุคคลจากภายในขององค์การก็จะส่งผลต่อทัศนคติและการกระทำของลูกจ้าง เป็นการเลื่อนระดับชั้นของลูกจ้างให้มีความรู้สูงขึ้น ทำให้ลูกจ้างเกิดความภูมิใจมั่นคงในการทำงานและองค์การให้โอกาสแก่ลูกจ้างของคนก่อนเสมอ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ลูกจ้างยอมรับในหลักอาวุโสด้วย แต่ถ้าคำนึงถึงระดับความชำนาญพิเศษที่องค์การต้องการจากลูกจ้าง หรือต้องการความคิดริเริ่มและความคิดใหม่ๆ ก็ควรสรรหาจากภายนอกและควรจะให้ลูกจ้างทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายกำลังคน สำหรับวิธีการสรรหาบุคคลแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้ คือ

1. วิธีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร เพื่อให้  
 ท้าให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือได้โอนย้ายไปสู่งาน  
 ใหม่ ทำให้มีความรอบรู้ในงานหลายด้าน หรือเป็นการเลื่อนระดับพนักงาน องค์กร  
 มีวิธีปฏิบัติงานในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งที่ว่างได้ 2 วิธี  
 (เบรคพิจารณาภาพประกอบที่ 2-4) คือ

1.1. การค้นหาบุคคลที่เหมาะสม (personnel search)  
 องค์กรจะพิจารณาจากแฟ้มประวัติบุคคล (personnel record) และพิจารณา  
 แบบประเมินผล (appraisal form) โดยผู้จัดการฝ่ายบุคคลและสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน  
 ซึ่งมีส่วนร่วมในการระบุถึงบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มาประชุมร่วมกันเพื่อคัดเลือก  
 บุคคลดังกล่าว (Beach 1970:226) ความร่วมมือและการให้คำรับรองจากฝ่ายจัดการ  
 (management backing) โดยมีนโยบายการสรรหาภายใน เพื่อหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ  
 เหมาะสมก่อนการสรรหาบุคคลจากภายนอก การนำระบบข้อมูลของพนักงาน  
 หรือการค้นหาผู้มีความชำนาญ (skill inventories) โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย  
 เป็นเครื่องมือในการค้นหา โดยพิจารณาความชำนาญ (skill) การศึกษา (educa-  
 tion) และความสนใจ (interest) เป็นหลัก (Lopresto 1972:12-3-12-4)  
 วิธีการนี้จะช่วยทำให้การค้นหาบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สิ่งที่จะช่วย  
 เสริมให้การสรรหาบุคคลภายในองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม คือการ  
 จัดทำระบบคู่มือ เช่น การวางแผนอาชีพหรือการพัฒนาพนักงาน (career planning  
 and training development programs) การจัดทำแผนผังการทดแทนตำแหน่ง  
 บุคคล (Dessler 1978:61-62) วิธีการเหล่านี้จะช่วยเพิ่มระดับขวัญและ  
 กำลังใจของพนักงาน หลีกเลี่ยงปัญหา "คนใน (ซึ่งมีความสามารถสูง) อยากรอก  
 คนนอกอยากเข้า" (Flippo 1976:131)

1.2. การปิดประกาศงานภายในองค์กร (Job posting)  
 เพื่อให้พนักงานทราบตำแหน่งงานว่างและรายละเอียดของงานนั้น อีกทั้งคุณสมบัติของ  
 ผู้ปฏิบัติงานด้วย วิธีนี้จะเป็นการประนีประนอมกับสหภาพแรงงานโดย การคัดเลือก  
 พนักงาน ซึ่งอาจพิจารณาโดยให้หลักอาวุโส (seniority) เป็นการให้โอกาสแก่  
 พนักงานในอันที่จะได้รับงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม และลดความไม่เป็นธรรมในการคัดเลือก  
 (Beach 1970:226-227) ธงชัย สันติวงษ์ (2525:159) กล่าวว่า Job posting



ภาพประกอบที่ 2-4 วิธีการสรรหาบุคคลภายในองค์การ

คัดแปลงจาก

Leon C. Megginson, Personnel and Human Resources Administration,  
3rd ed. (Illinois: Richard D. Irwin, 1977), p. 174.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นวิธีการง่าย ๆ ที่หลายองค์การนิยมใช้ เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานหาความก้าวหน้า โดยการเลื่อนขั้นหรือยกย้ายไปทำงานที่ชอบ ตามระบบนี้เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น เมื่อใด ก็จะมีการแจ้งให้ทราบในข่าวสารหรือในคูปประกาศ ซึ่งจะระบุถึงความสามารถ ประสบการณ์ และอายุงานที่จำเป็นซึ่งพนักงานก็มีสิทธิสมัครในตำแหน่งที่เปิดใหม่นี้ได้ ดังนั้นการจะใช้วิธีการสรรหาภายในโดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง จึงเป็นวิธีที่ง่ายต่อการสรรหาบุคคลและทำให้องค์การเสียต้นทุนน้อย การมีระบบสื่อสารที่ดี โดย การปิดประกาศงานลงบนบอร์ดปิดประกาศ (bulletin board) การใช้เอกสาร เผยแพร่ วารสารเผยแพร่ วารสารภายในองค์การสำหรับลูกจ้าง เป็นสิ่งที่จำเป็น และจะทำให้พนักงานเกิดความสนใจ มีขวัญกำลังใจเพราะองค์การให้โอกาสแก่ลูกจ้าง สามารถรักษาคนดีไว้ได้ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์การก็จะได้รับผลประโยชน์กลับคืนมาใน รูปของผลผลิตที่สูงขึ้น ปัจจัยสำคัญสำหรับระบบการสื่อสารนี้คือ การแจ้งให้รู้ (notify) ถึงความสำเร็จและความไม่สำเร็จในการคัดเลือกสำหรับลูกจ้าง ในกรณีที่ลูกจ้างไม่ ได้รับการพิจารณาคัดเลือก ฝ่ายจัดการจะต้องแจ้งเหตุผลให้ทราบและอธิบายถึงผล หรือมั่งงี้แจ้งถึงการปรับปรุงพัฒนา เพื่อจะได้ เป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือก ครั้งต่อไป (Lopresto 1972: 12-3)

## 2. วิธีการสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ

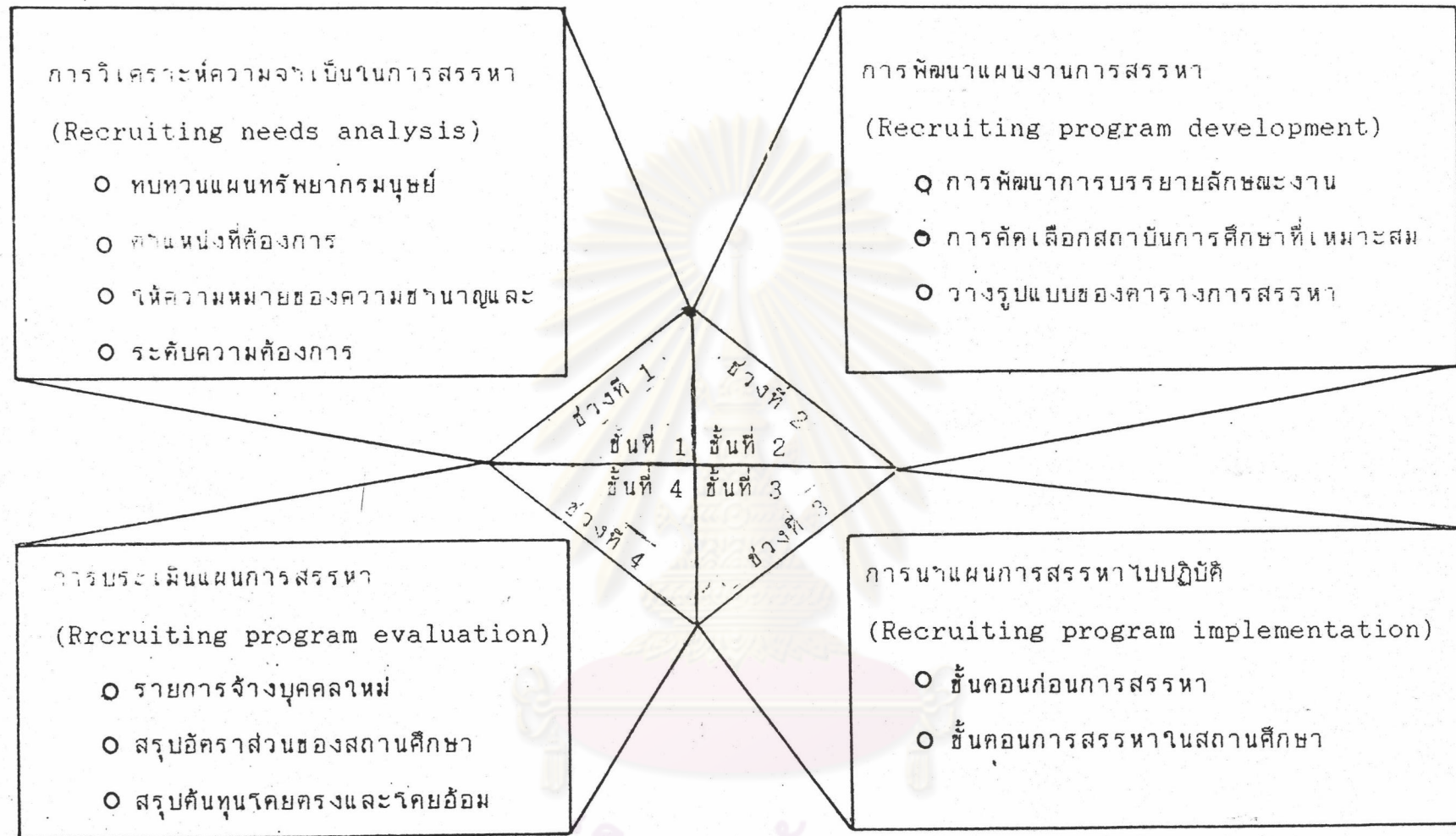
การเสาะหาแรงงานจากบุคคลภายนอกองค์การอาจหาได้มาก เพราะทำได้อย่าง กว้างขวางและอาจมีมาจากหลายแห่ง เช่น

2.1. จากการมาสมัครงาน (direct applications) ซึ่งอาจจะเป็นผู้มาสมัครงานด้วยตนเองหรือผู้ส่งจดหมายสมัครงานมา (walk ins and Write-ins) องค์การหลายแห่งใช้วิธีรับสมัครงานไว้ล่วงหน้า โดยทำการ คัดเลือก และเก็บรายชื่อไว้ในบัญชีรอการบรรจุ (waiting lists) เมื่อถึงเวลา ที่ต้องการก็จะเรียกผู้สมัครงานมาได้ทันที การเก็บบัญชีไว้เช่นนี้จะคงทำให้มี ระเบียบเรียบร้อย แบ่งความคุณสมบัติของผู้สมัครงานและบัญชีนี้คงปรับปรุงแก้ไขอยู่ เสมอ เพราะถ้าเก็บไว้นานเกินไป ผู้สมัครงานอาจได้งานจากที่อื่นไปก่อนแล้วก็ได้ (โพบูลย์ สุวรรณพหิศจี 2522: 88) องค์การที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป ผู้สมัครงานมีความปรารถนาและต้องการเข้าไปทำงาน มักจะมีผู้ไปสมัครงานกันเป็น

จำนวนมาก Stanton (1977:67-68) เรียกผู้สมัครงานประเภทนี้ว่า Unsolicited or Walk-in candidates

2.2. จากสถาบันการศึกษา (schools and colleges) วิธี การสรรหาที่ประสบความสำเร็จจากแหล่งแรงงานประเภทนี้คือ การสร้างสัมพันธ์อันดี ในการติดต่อกับครู อาจารย์และผู้อำนวยการสถาบันการศึกษา องค์กรควรจะมีการ พัฒนาการสรรหาในสถาบันการศึกษาโดยร่วมมือกับผู้อำนวยการสถาบัน ในการกำหนด ว่า องค์กรมีความต้องการผู้จบการศึกษาจำนวนเท่าใด ประเภทของผู้จบการศึกษา ที่ต้องการ คุณสมบัติพิเศษที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อที่จะให้สถาบันการ ศึกษาช่วยทำหน้าที่คัดเลือกเบื้องต้น อีกทั้งเป็นการเตรียมรับกับแรงงานที่กำลังจะจบ การศึกษาและพร้อมที่จะมาปฏิบัติงานได้อย่างตรงความต้องการ Lopresto (1972: 12-7) อธิบายว่า ผู้ทำการสรรหาควรจัดทำตารางการสรรหาบุคคล เพื่อที่จะกำหนด ระยะเวลาในการสรรหาบุคคลในสถานศึกษาต่างๆ นอกจากนี้การจัดทำแผนการ สรรหาจะช่วยทำให้กำหนดขั้นตอนของการสรรหาในสถานศึกษา พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลา ได้ดียิ่งขึ้น ภาพประกอบที่ 2-5 เป็นแนวความคิดของ Chiocci and Knapp ซึ่งได้เสนอขั้นตอนการสรรหาในสถานศึกษา ซึ่งจะมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการสรรหา ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแผนงานการสรรหา ulyให้มีการทบทวนค่าบรรยายลักษณะงาน คัดเลือกสถาบันที่เหมาะสมซึ่งคาดว่าจะมี บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และการจัดทำตารางการสรรหา ขั้นที่ 3 การนำแผน การสรรหาไปปฏิบัติ ขั้นที่ 4 การประเมินแผนงานการสรรหา ulyสรุปว่าพนักงาน ที่ได้รับการว่าจ้าง สรุปเรื่องต้นทุนในการสรรหา นั้น ในแต่ละขั้นตอนจะต้องกำหนดช่วง เวลาให้เหมาะสม และสอดคล้องกับช่วงเวลาการศึกษาของสถาบันแต่ละแห่งด้วย

2.3. จากสหภาพแรงงาน ในหลายองค์กรมีความเห็นว่าสหภาพ แรงงานเป็นอีกแหล่งหนึ่งที่จะสรรหาผู้ที่มีความสามารถในเชิงบริหาร มาทำงานใน องค์กรของคนได้ เพราะในแง่ทฤษฎี เจ้าหน้าที่หรือสมาชิกของสหภาพที่มีความ ก้าวหน้าในการทำงาน มักจะเป็นผู้ที่ได้เรียนรู้ ฝึกภาวะความเป็นผู้นำและการติดต่อ สื่อสารคลอคลน เรื่องที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์มา เป็นอย่างดีแล้ว มีสหภาพหลาย สหภาพมีบัณฑิตที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกได้เข้า เพื่อเป็นผู้บริหารในระดับ ต่างๆ เมื่อเป็นเช่นนี้สมาชิกที่มีคุณสมบัติดังกล่าวก็มีสิทธิที่จะได้รับการสรรหาให้เข้า



ภาพประกอบที่ 2-5 การวางแผนการสรรหาและขั้นตอนการสรรหาในสถานศึกษา

คัดแปลงจาก D.L.Chicci and C.L.Knapp, "College Recruitment from Start to Finish",

Personnel Journal 59 (August 1980): 657.

ไปทำงาน ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารขององค์การที่ต้องการตัวเขาได้ ในกรณีที่ต้องการติดต่อกับสหภาพแรงงาน ก็เพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถของสหภาพไปทำงานด้วย แต่หากมองอีกแง่มุมหนึ่งการติดต่อกับสหภาพแรงงานก็เพื่อให้สหภาพช่วยสรรหาบุคลากร (ทั่วๆ ไปที่มีได้เป็นเจ้าหน้าที่ของสหภาพแรงงานและหัวหน้าที่เชิงบริหาร) ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ ซึ่งโดยทั่วๆ ไปแล้วคนงานที่ได้จากสหภาพแรงงานอาจจะเชื่อถือได้ เพราะสหภาพมักจะมีข้อมูลทะเบียนประวัติของคนงานดี (จุมพล หนีมพานิช 2530:128)

#### 2.4. จากสำนักจัดหางาน (employment agencies)

แบ่งออกเป็น สำนักจัดหางานของเอกชน โดยมากมักจัดหางานให้แก่ผู้สมัครงานประเภทที่เกี่ยวกับงานการจัดการ (managerial) งานปฏิบัติการ (operation) ซึ่งมักเป็นงานช่างเทคนิคและมีความเป็นวิชาชีพสูง หรือบางครั้งเป็นงานเสมือน (Megginson 1977:177) สำนักจัดหางานเอกชนนี้มักเป็นแหล่งของผู้สมัครงาน โดยที่ผู้สมัครงานมักได้รับการว่าจ้างจากสถานประกอบการ ให้เข้าทำงานโดยการติดต่อของสำนักจัดหางานเอกชนในอัตราที่ค่อนข้างสูง เพราะความมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีในการพยายามพัฒนาหน่วยงานของคนให้ เป็นแหล่งสรรหาที่มีประสิทธิภาพยิ่งไปกว่านั้น สำนักจัดหางานของเอกชนนี้จะต้องรู้ความจำเป็นและความต้องการกำลังคนของนายจ้างในการเสาะหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการฝึกอบรมและมีคุณลักษณะส่วนตัวที่นายจ้างต้องการ (Mandell 1956:45-46) จุดเด่นของแหล่งแรงงานประเภทนี้คือ การให้การติดต่อแก่ลูกค้าได้รวดเร็ว (ทั้งในแง่ของผู้สมัครงานและนายจ้าง) สามารถหางานได้อย่างดีในการช่วยสถานประกอบการต่างๆ กลับกรองผู้สมัครงาน เพื่อที่จะทำให้นายจ้างทำการคัดเลือกแต่เฉพาะผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเท่านั้น อย่างไรก็ตามมักปรากฏว่า สำนักจัดหางานของเอกชนที่มีคุณภาพนั้นหาได้ยาก และการให้บริการแก่ผู้สมัครงานและนายจ้าง ก็มักคิดค่าบริการสูงด้วย (Heneman III, Schwab, Jossam and Dyer 1983:223) ส่วนสำนักจัดหางานของรัฐ (public employment agencies) โดยมากจะจัดหางานให้แก่คนงานไร้ฝีมือ (unskilled) คนงานกึ่งสันทัด (semi-skilled) และคนงานที่มีความสันทัดในการทำงาน (skilled) (Flippo 1976:132) และจะให้บริการแก่ผู้ที่สนใจจะมาสมัครงานในเรื่องต่างๆ เช่น การให้บริการปรึกษาเกี่ยวกับ

การเลือกอาชีพ ให้ข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงาน หรือแม้กระทั่งการจัดการ  
แรงงานไปทำงานต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม การติดต่อกับสำนักจัดหางานของเอกชนและรัฐ มี  
ข้อนำสิ่งเกดคือ ประการแรก กรณีการมาใช้บริการสำนักจัดหางาน โดยเฉพาะกรณี  
ขององค์การภาคเอกชน องค์การที่มีขนาดเล็กจะมีความต้องการบริการ จากสำนัก  
จัดหางานมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ เพราะองค์การที่มีขนาดใหญ่กว่ามีทางเลือก  
ในการสรรหาด้วยวิธีอื่น ๆ ได้อีก ประการที่สอง ผู้จัดการการว่าจ้างและผู้ที่ทำหน้าที่  
สรรหา รู้สึกว่าเป็นการมั่นคงปลอดภัย ถ้าใช้บริการของสำนักจัดหางานโดยเฉพาะ  
ของรัฐบาลและกรณีที่ต้องการว่าจ้างคนเป็นจำนวนมาก หรือในกรณีที่ต้องการคนงาน  
ประเภทแม่ใช้ฝีมือ (จุมพล ทนนิพานิช 2530: 127)

นอกจากแหล่งกำลังคนดังที่กล่าวมานี้ ยังมีแหล่งกำลังคนอื่น ๆ อีก  
ผู้สรรหาจะต้องเลือกแหล่งแรงงานที่คาดว่า จะเหมาะสมกับความต้องการกำลังคน  
สำหรับองค์การของคน Mondy, Noe and Edwards (1987: 43) กล่าวว่า การ  
สรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายนอกองค์การ เพื่อที่จะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่  
ต้องการ จะต้องระวางหลุมพรางของการสรรหาซึ่งมีอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก  
แหล่งของการสรรหาซึ่งคาดว่าจะมีบุคคลที่ต้องการนั้น อาจจะมีผู้สมัครซึ่งมีความ  
เหมาะสมน้อยมากหรืออาจจะคัดเลือกบุคคลที่ต้องการไม่ได้เลย ประการที่สองแหล่ง  
ที่จะไปสรรหา นั้น เราอาจจะใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสม (วิธีการ หมายถึงแนวทางที่มี  
ความเฉพาะเจาะจงในการกระทำ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีศักยภาพมาปฏิบัติงานใน  
องค์การ) ดังนั้นผู้ทำการสรรหาจะต้องเข้าใจ และสามารถเลือกแหล่งที่จะทำการ  
สรรหา (sources) และวิธีการสรรหา (methods) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์  
เพื่อที่จะได้บุคคลที่ต้องการมากที่สุดหรือพอเหมาะสำหรับการคัดเลือก ผู้สรรหาจึง  
จำเป็นที่จะต้องเข้าใจวิธีการที่ดีที่สุดในการชักจูงบุคคลที่มีศักยภาพ ให้เกิดความสนใจที่  
จะมาสมัครงาน วิธีการเสาะหาแรงงานอาจทำได้ ดังนี้ คือ

1. การโฆษณา (advertisement) วิธีการโฆษณาเพื่อประกาศ  
รับสมัครงานในหน้าหนังสือพิมพ์ เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุดและเสียค่าใช้จ่าย



จ่ายไม่มากนัก การใช้สื่อวิทยุการโฆษณาออกเหนือจากหนังสือพิมพ์แล้ว อาจใช้วารสารต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ บอร์ดปิดประกาศ (billboards) เป็นสื่อช่วยเผยแพร่รับสมัครงาน อย่างไรก็ตามได้มีการศึกษาวิจัยและพบว่าการโฆษณามักจะมีปริมาณของการตอบ (quantity of replies) มากกว่าคุณภาพของผู้สมัครงาน (quality of applicants) (Megginson 1977:179) Flippo (1976:132) ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการโฆษณาว่า การโฆษณาอาจเป็นสื่อกลางสำหรับกลุ่มคนบางกลุ่มเท่านั้น ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับงานและคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการทำงาน จะต้องปรากฏอยู่ในข้อความของการโฆษณาด้วย เพื่อให้ผู้สมัครงานกลั่นกรองตัวเอง (self-screening) ก่อนที่จะมาสมัครงานนั้น แม้ว่าการสรรหาบุคคลโดยใช้วิธีการโฆษณาจะกระทำได้รวดเร็ว แต่บางครั้งอาจจะดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมหลายคนให้มาสมัครงาน นั้นหมายความว่าผู้สรรหาหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคลและองค์การจะต้องเสียเวลามาก ในการกลั่นกรองผู้สมัครงานที่ไม่เหมาะสมออกไป ยิ่งไปกว่านั้นการโฆษณาก็มิได้หมายความว่า จะได้ผู้สมัครงานที่ต้องการอย่างเพียงพอ การใช้วิธีการสรรหาบุคคลโดยการโฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์ จะต้องดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน ใช้ถ้อยคำที่สื่อความหมายได้ดี สร้างภาพพจน์ให้แก่องค์การให้ผู้อ่านเกิดความสนใจในแง่ดี และค้นเค้นที่จะมาสมัครงาน (Stanton 1977:55-56)

2. การให้พนักงานที่ทำงานอยู่แล้วแนะนำผู้สมัครงาน (recommendations of present employees) เป็นวิธีการเสาะหาบุคคลที่วิธีหนึ่ง บางองค์การประกาศให้พนักงานของตนทราบว่า องค์การต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร พนักงานจะเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารเหล่านี้ออกไป (Beach 1970:228) พนักงานที่ทำงานอยู่แล้ว จะรู้สภาพความเป็นไปขององค์การและลักษณะของงานที่ทำได้เป็นอย่างดี จึงอาจจะแนะนำบุคคลที่ตนเห็นว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ทำได้เป็นอย่างดี แต่การใช้วิธีนี้ก็จะต้องระมัดระวังและหาทางป้องกันไว้บ้าง เพราะพนักงานมักจะแนะนำเฉพาะพวกพ้องหรือญาติพี่น้องของคนเท่านั้น หรืออาจทำให้พนักงานสูญเสียความตั้งใจ (Upset) เมื่อผู้ที่ตนเองแนะนำมาไม่ได้รับการว่าจ้าง (Heneman III and others 1980:222)

3. แมวมอง (scouting) หมายถึงวิธีส่งคนออกไปสืบเสาะจากในที่ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะมีคนงานตามลักษณะที่ต้องการ คนที่ส่งออกไปอาจจะทำงานโดย

ลาพักหรือรวมกันเป็นที่มาใบสืบทอดจากที่ต่าง ๆ เช่น ความสมาคมคนงาน โรงเรียน มหาวิทยาลัย เป็นต้น ถ้าเป็นคนงานประเภทที่ค่อนข้างค้นหาความสมาคมก็อาจจะค้นหาการ ค้นหาจากหลายแห่ง ซึ่งเป็นวิธีที่ค่อนข้างสิ้นเปลือง (ไพบูลย์ สุวรรณฤทธิ์ศรี 2522:90)

4. วิธีการอื่น ๆ (other methods) นอกจากวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว อาจจะมีวิธีการอื่น ๆ ที่นำมาใช้ในการเสาะหา หรือเป็นเครื่องเรียกกรอง ความสนใจจากบุคคลภายนอก เช่น วิธีการที่เรียกว่า open house คือเชิญผู้ที่คาดว่าจะสนใจในองค์การให้มาชมและสำรวจกิจการขององค์การนั้น เพื่อเปิดโอกาส ให้เห็นสภาพการทำงานที่แท้จริง หรือวิธีการส่งคนออกไปพูดคุยชักชวนจากที่ต่าง ๆ เช่น ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ก็อาจจะส่งคนไปพูดคุยกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ไพบูลย์ สุวรรณฤทธิ์ศรี 2522:93)

โดยสรุปแล้ว วิธีการสรรหามอบบุคคลจากแหล่งกำลังคนทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ จะมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย การสรรหามอบบุคคลจากภายในองค์การ แม้จะเป็นเหมือนการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานดี แต่ก็พบว่าการปฏิบัติงานจะเป็น แนววิธีเดิมอยู่ตลอดเวลา การสรรหาจากภายนอกในบางครั้งจะทำให้ได้รับความคิด ใจใหม่ ๆ เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน แต่ก็มักเป็นปัญหาในเรื่องการปรับตัว (adjust- ment) สำหรับบุคคลใหม่นั้น อีกทั้งการยอมรับของพนักงานที่ทำงานอยู่แล้วด้วย ดังนั้น องค์การส่วนใหญ่ จึงใช้วิธีการเสาะหาแรงงานจากทั้งภายในและภายนอกพร้อมกัน ในขณะที่ องค์การต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสภาวะ การแข่งขัน จะเน้นการสรรหามอบบุคคลจากภายนอกเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น ถ้าการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างช้า ๆ จะเน้นการสรรหาจากภายใน องค์การ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุด เพราะฉะนั้น ในการสรรหาพนักงาน ควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การ เช่น เงื่อนไขของสภาวะทางเศรษฐกิจ ถ้าหากอัตราการว่างงานต่ำมากก็เป็นธรรมดาที่ ตลาดแรงงานจะค่อนข้างตึงตัว มีการแย่งชิงตัวบุคคลให้ได้คนที่มีคุณสมบัติ ซึ่งเป็น ปัญหาไม่น้อยในการคัดเลือกบุคคล สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง คือสภาวะตลาดเงินทองถิ่น เช่น บริษัทที่ตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ ซึ่งมีความสมบูรณ์ทางด้าน การค้า อุตสาหกรรม การว่าจ้างก็ย่อมจะเป็นเรื่องยากลำบากกว่าในกรณีของ

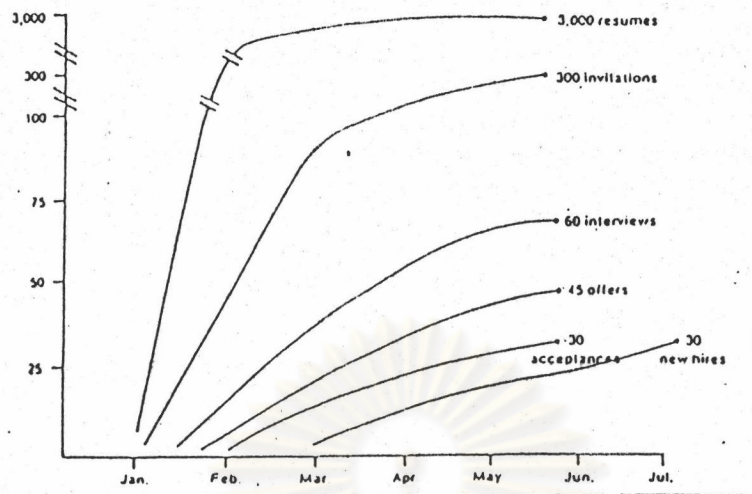
สภาพการของตลาดท้องถิ่นในชนบท ซึ่งการว่าจ้างจะทำได้สะดวกกว่า หรือการพิจารณาตลาดอาชีพ ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบดูเกี่ยวกับตลาดของแรงงานแยกตามอาชีพต่างๆ เช่น ในช่วงการเจริญเติบโตทางเทคนิคในการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบัน แรงงานบางอาชีพเป็นสิ่งที่หายากและต้องแข่งขัน หรืออาชีพซึ่งยังขาดแคลนอยู่ เช่น อาชีพทางการแพทย์ เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์ 2525:84)

นอกจากแหล่งและวิธีการสรรหาดังที่กล่าวมานี้ ในการวางแผนการสรรหาก็ต้องคำนึงถึงเรื่องเวลาที่ใช้ในการสรรหามุบุคคลด้วย ในการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน เราสามารถวิเคราะห์และพยากรณ์ได้ว่าเมื่อใดจะมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้น แต่สำหรับการสรรหามุบุคคลเรากำหนดจำนวนและประเภทของบุคคลได้แล้ว เพราะฉะนั้นเราจะต้องคาดการณ์และกำหนดช่วงเวลาได้ นั่นคือการวางแผนว่าจะใช้เวลาเท่าใดในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่ต้องการ เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสรรหามุบุคคลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลาได้คือ Time Lapse Data (TLD) ซึ่งจะแสดงเวลาโดยเฉลี่ยของช่วงที่สำคัญๆ ในกระบวนการสรรหามุบุคคล การใช้เทคนิค TLD นี้ จะต้องอาศัยข้อมูลในอดีตมาช่วย เช่น สมมุติว่าจากอดีตที่ผ่านมาองค์การมีความต้องการพนักงานขายที่มีประสบการณ์ 30 คนและในช่วง 6 เดือนคือเดือนมกราคมถึงมิถุนายน มีผู้สมัครงานส่งประวัติส่วนตัวที่เกี่ยวกับการสมัครงาน (resume) มาถึง 3,000 คน องค์การได้เชิญผู้ที่คาดว่ามีความเหมาะสมมาทำการคัดเลือกเบื้องต้นรวมทั้งสิ้น 300 คน และได้ทำการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์รวมทั้งสิ้น 60 คน จาก 60 คน มีผู้ที่ได้รับข้อเสนอให้ผ่านการคัดเลือกเพื่อเข้าทำงานรวมทั้งสิ้น 45 คนและมี 30 คน ที่ยอมรับข้อเสนอและได้รับการว่าจ้างทำงาน ดังนั้นในเดือนกรกฎาคมจะมีผู้ได้รับการว่าจ้างใหม่รวมทั้งสิ้น 30 คน จากเดือนมกราคมถึงมิถุนายน TLD จะแสดงจุดที่สำคัญ ของการสรรหา (Heneman III and Others 1983:228-229)

ในการใช้เทคนิค TLD นี้ก็เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ในการวางแผนการสรรหาก็ต้องเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่อง Yield Ratios (YRs) มาประกอบด้วย YRs เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของผู้สมัครงาน (Inputs)

กับจำนวนบุคคลที่ได้มีการคัดสรรงานว่าง (outputs) เช่น งานปีที่ผ่านมาองค์การมีความต้องการสรรหาพนักงาน โดยใช้เวลาวิธีการประกาศรับสมัครงานในหน้าหนังสือพิมพ์ ผลจากวิธีนี้ ทำให้มีผู้สมัครงานส่งประวัติส่วนตัว เกี่ยวกับการสมัครงานมาจำนวน 2,000 คน ซึ่งในจำนวนนี้ 200 คนจะเป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม นั้นแสดงว่ามี  $YR = 10:1$  (2,000:200) ในจำนวนผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 200 คน มี 40 คนที่ได้รับการเชิญมาสัมภาษณ์ นั่นคือมี  $YR=5:1$  (200:40) ผู้ที่ได้รับเชิญมาสัมภาษณ์ 40 คน 30 คนจะเป็นผู้ที่เหมาะสมและได้รับการเสนอให้ทำงาน ( $YR=4:3$ ) และมี 20 คน ที่ยอมรับข้อเสนอลงและได้รับการว่าจ้าง ( $YR=3:2$ ) โดยสรุปจากจำนวนผู้ที่ส่งประวัติส่วนตัว เกี่ยวกับการสมัครงานมา 2,000 คน มีผู้ที่ยอมรับข้อเสนอลงการว่าจ้าง 20 คน นั่นคือมี  $YR$  โดยรวมเท่ากับ  $100:1$  (2,000:20) และถ้าถือว่าอัตราส่วนนี้สามารถนำไปเปรียบเทียบกับการสรรหาในครั้งต่อไปได้ เช่น สมมุติว่าองค์การมีความต้องการพนักงานชายมากกว่า 30 คนขึ้นไป ในช่วงเวลา 6 เดือนข้างหน้าจะต้องมีเป้าหมายของการสรรหา เพื่อให้ได้ Resume 3,000 คนขึ้นไป อย่างไรก็ตามความเป็นไปได้ของการใช้  $YR = 100:1$  อาจจะไม่เท่ากันก็ได้ในทุกกรณี นอกจากนี้  $YRs$  จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงจุดที่ควรจะมีการปรับปรุง เช่น อาจจะต้องมีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงข้อความ (rewords) ของการประกาศรับสมัครงาน เช่น แจ้งความประสงค์ของความ ต้องการในการว่าจ้างให้ชัดเจน เพื่อที่จะขจัดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออกไปก่อนที่จะมีการส่ง Resume มา หรืออาจจะมีการทดลองทำ  $YR$  ในแหล่งของการสรรหาอื่น ๆ อย่างไรก็ตามในการสรรหาโดยการประมาณจำนวนบุคคลที่จะทำการติดต่อ (Number of contacts) โดยใช้เวลา  $YRs$  เป็นเครื่องช่วยจะต้องใช้อย่างระมัดระวังเพราะไม่ใช่เป็นสูตรตายตัวโดยเสมอไป (Heneman III and Others 1983:219)

การใช้เทคนิค TLD มาประกอบกับ  $YRs$  จะทำให้สามารถสร้างแผนภูมิของการวางแผนการสรรหาได้ ดังภาพประกอบที่ 2-6 แผนภูมิการวางแผนการสรรหา



ที่มา: Heneman III and Others. Personnel: Human Resource Management. p. 229

#### 4. กลยุทธ์ในการสรรหาบุคคล

กลยุทธ์ในการสรรหาจะเกี่ยวข้องกับการสื่อข้อความ องค์การจะ  
 ต้องให้ความสนใจในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (message) และสื่อกลางในการ  
 เผยแพร่ (media) สำหรับข่าวสารที่น่าสนใจของการรับสมัครงาน คือข้อมูลเกี่ยวกับ  
 เรื่องเงินเดือน ประเภทของงานและระดับความมั่นคงในงาน ทั้งสามเรื่องนี้จะส่งผล  
 ต่อการพิจารณาของผู้สมัครงาน ผู้สมัครบางรายอาจจะให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่อง  
 โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ท่าเลที่ตั้งขององค์การ (โดยเฉพาะผู้หางานประเภท  
 งานวิชาชีพและงานเกี่ยวกับการจัดการ) สำหรับเรื่องลักษณะของผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วม  
 งาน ผลประโยชน์เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานและชั่วโมงในการทำงาน ผู้สมัคร  
 งานมักจะไม่ค่อยให้ความสนใจนัก นอกจากนี้การเปิดเผยให้ทราบถึงลักษณะงานที่เป็น  
 จริง (realistic job previews or RLPs) จะทำให้ผู้แสวงหางานมีโอกา  
 สในการพิจารณา คัดเลือกที่จะเข้ามาทำงานหรือไม่ เพื่อที่จะได้รู้ว่าตนเองต้อง  
 เข้าไปเผชิญกับสิ่งใดบ้าง เป็นการป้องกันปัญหาการออกจากงานในช่วงแรกที่เข้า  
 ทำงาน และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่สูงขึ้น RLPs จะทำให้ผู้แสวงหางานสามารถ  
 ทดการคัดเลือกตนเอง (self-selection) ก่อนที่จะทำการสมัครงาน นอกจากนี้

ความมีประสิทธิภาพของการสรรหาบุคคล ยังขึ้นอยู่กับความเชื่อถือได้ของสื่อกลางที่ทำการสรรหา (credibility of the media) ผู้สรรหาถือว่าเป็นสื่อกลางที่สำคัญในการสรรหา ผู้สรรหาจะทำการสรรหาบุคคลได้ ถ้าเป็นบุคคลที่อายุไม่น้อยหรือมากจนเกินไป เป็นผู้มีศิลป์ในการพูด และเป็นบุคคลที่มีความก้าวหน้าในการทำงานจะเป็นส่วนทำให้ผู้เสาะหางานเกิดความสนใจที่จะมาสมัครงาน (Heneman III and Others 1983:228-233)

ในการใช้กลยุทธ์ในการสรรหาบุคคล จะต้องมีการพัฒนาและดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการและแหล่งของการสรรหาผู้สมัครงาน เช่น มีการเตรียมและกระจายข้อมูลข่าวสารในรูปแบบของ Brochures เพื่อบรรยายกิจการขององค์การระดับตำแหน่งทางการจัดการและวิชาชีพ มีการติดต่อกับศูนย์หางานในนักศึกษา (college placement center) ในการใช้กลยุทธ์ในการสรรหาบุคคลนี้ O. Glenn Stahl (1962:109-110) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. ใช้หนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์ วารสารของมหาวิทยาลัย และวารสาร เป็นสื่อสำหรับเผยแพร่ให้บุคคลมีโอกาสในการทำงาน
2. ใช้รายการที่มีอยู่ทางไปรษณีย์ (mailing list) ของโรงเรียน สหภาพแรงงาน สถานส่งเสริมอาชีพและอื่น ๆ (ซึ่งจะมีรายชื่อของบุคคลที่เป็นสมาชิกในสถาบันต่าง ๆ เหล่านี้) เป็นสื่อในการช่วยประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโอกาสในการทำงานและการหาอาชีพ
3. ติดต่อและเชิญบุคคลที่คาดว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในอนาคตไว้ล่วงหน้า เมื่อใดก็ตามที่มีตำแหน่งว่างก็ติดต่อบุคคลเหล่านี้ตามที่อยู่ที่บ้านหรือที่แจ้งไว้หรือทั้งแจ้งประกาศรับสมัครงานและอธิบายการสอบ กระบวนการว่าจ้างแก่ผู้สมัครงานที่มีศักยภาพ
4. พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่ในสถาบันต่าง ๆ ในระยะยาว เช่น คณาจารย์ บรรณาธิการ หัวหน้าคนงาน
5. จัดเตรียมและหากลยุทธ์ในการกระจายเอกสารที่แสดงให้เห็นถึงอาชีพหรือวิชาชีพในการบริหารและความเป็นไปได้ของอาชีพการหางาน
6. สำหรับตำแหน่งที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัย ควร

หารายชื่อ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับอาชีพต่างๆและมีการแสดงให้เห็นถึงโอกาสของผู้ที่จบการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ว่าสามารถที่จะเข้าไปทำงานในสาขาอาชีพอะไรบ้าง มีการเน้นประเภทของแผนการทำงานที่มีค่าแห่ง รายละเอียดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่มีค่าสำหรับการสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ต่อศูนย์ทำงานให้นักศึกษา

7. มีแผนการเยี่ยมเยียนและจัดงานแสดงในเขควิทยาลัย เพื่อให้นักศึกษาเกิดความสนใจที่จะทำงานในองค์การต่างๆ

8. จัดงานประจำปีเพื่อแสดงและให้ข่าวสารเกี่ยวกับงานขององค์การหรืองานที่ประชาชนสนใจ

9. ใช้วิธี Open house คือ เชิญผู้ที่สนใจในองค์การให้มาชมกิจการและการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ

10. คัดเลือกสถาบันการศึกษาและส่งจดหมายติดต่อเป็นส่วนตัวไปยังนักศึกษาซึ่งกำลังเรียนเป็นปีสุดท้าย

11. ใช้องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการโฆษณาบอกสถานที่ตั้งขององค์การ

12. จัดการประกวดหน่วยงานเพื่อดึงดูดให้คนเกิดความสนใจในสถาบัน

กลยุทธ์ในการสรรหาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพิจารณาสร้างรายละเอียดทำให้เกิดการจูงใจในการสรรหา ธงชัย สันติวงษ์ (2525:85) กล่าวว่า กลไกที่สำคัญที่สุดของการสรรหาที่มีประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญจะอยู่ที่การพิจารณารายละเอียดต่างๆ ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา หรือนั่นก็คือ การมุ่งพยายามที่จะกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน ทั้งงานแจ้งของรางวัลผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงานที่ดีที่อยากได้ให้เห็นได้ชัดแจ้ง ควบคู่กับการพิจารณาความคาดหมาย ซึ่งเป็นความประสงค์ในใจของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ความต้องการเพื่อที่จะให้มีหนทางสามารถเสนอข้อเสนอกับเงินเดือน และผลตอบแทนชั่วคราวลดจนค่าแห่งงานให้อยู่ในระดับสูงพอและมีความเหมาะสมที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อสมัครงาน การพิจารณาในแง่นี้ก็คื กลไกของการสรรหาที่สามารถดึงดูดใจผู้สมัครซึ่งเป็นการพิจารณาที่มีการคำนึงถึงความคาดหมายของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะ

กำหนดค่าให้เข้ากันได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

#### 5. การดำเนินการสรรหา

เมื่อได้กำหนดนโยบายและมีการวางแผนการสรรหา ตลอดจนมีการกำหนดแหล่งและวิธีการสรรหา มีการใช้กลยุทธ์ในการสรรหา จากนั้นก็จะเป็นการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและตามแผนที่วางไว้

#### 6. การประเมินผลการสรรหา

Flippo (1976: 135) อธิบายว่า การประเมินผลการสรรหาจะประเมินและตัดสินจากระดับของความสำเร็จของการได้บุคคลที่มีความสามารถ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานได้รับการสรรหามาจากแหล่งแรงงานใด ก็จะมีการพัฒนาแหล่งแรงงานนั้น และเพื่อที่จะลดต้นทุนและควบคุมการสรรหา องค์กรจะต้องมีการนำเทคนิคในการบริหารงาน เช่น เทคนิค PERT (Performance Evaluation and Review Techniques) มาใช้ในการจัดทำแผนงาน นอกจากนี้การรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับกิจกรรมการสรรหา และพยายามตอบคำถามว่ามีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในระบบข้อมูลหรือไม่ งานขององค์กรได้รับการบรรยายลักษณะงานและประเมินค่างานอย่างเพียงพอหรือไม่ มีการพิสูจน์ศักยภาพของพนักงานในองค์กรอย่างถูกต้องหรือไม่ การรวบรวมข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบในด้านของจำนวนผู้สมัครงาน ที่ทราบข่าวการรับสมัครงานในหน้าหนังสือพิมพ์กับสารสารอื่น ๆ หรือในจำนวนผู้ที่ได้รับการว่าจ้าง เราได้ทำการเปรียบเทียบผู้สมัครงานประเภทที่มาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-ins) กับผู้ที่ได้รับการสรรหาโดยวิธีอื่น ๆ ในเรื่องของการออกจากงาน เพื่อเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าวิธีการสรรหาบุคคลจากแหล่งใด ที่ทำให้ผู้ที่ได้รับการว่าจ้างนั้นมีอัตราการออกจากงานสูง ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการเก็บบันทึกไว้ สำหรับสิ่งที่ เป็นปัญหานั้นขึ้นคอนของการสรรหาบุคคล



โดยสรุปแล้ว การสรรหาบุคคลจะมีกระบวนการตั้งแต่เมื่อทราบว่ามีความต้องการบุคคลและมีตำแหน่งงานว่างเกิดขึ้น ในการหาบุคคลมาเพิ่มหรือมาทดแทนที่ จะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานนั้นให้ละเอียดและเหมาะสม เพื่อให้ผู้สรรหาจะได้วางแผนการสรรหาได้อย่างถูกต้อง โดยผู้สรรหาจะต้องคำนึงถึง นโยบายขององค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การด้วย ในขั้นตอนของการวางแผนการสรรหา จะใช้กลยุทธ์ในการสรรหาจากแหล่งกำลังคนประเภทไหน จะใช้วิธีการสรรหาอย่างไร จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ผู้สรรหาจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มาสำหรับบุคคลที่ต้องการ จากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกบุคคล กระบวนการสรรหาบุคคลในทุกขั้นตอนจะต้องมีการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประเมินและควบคุม

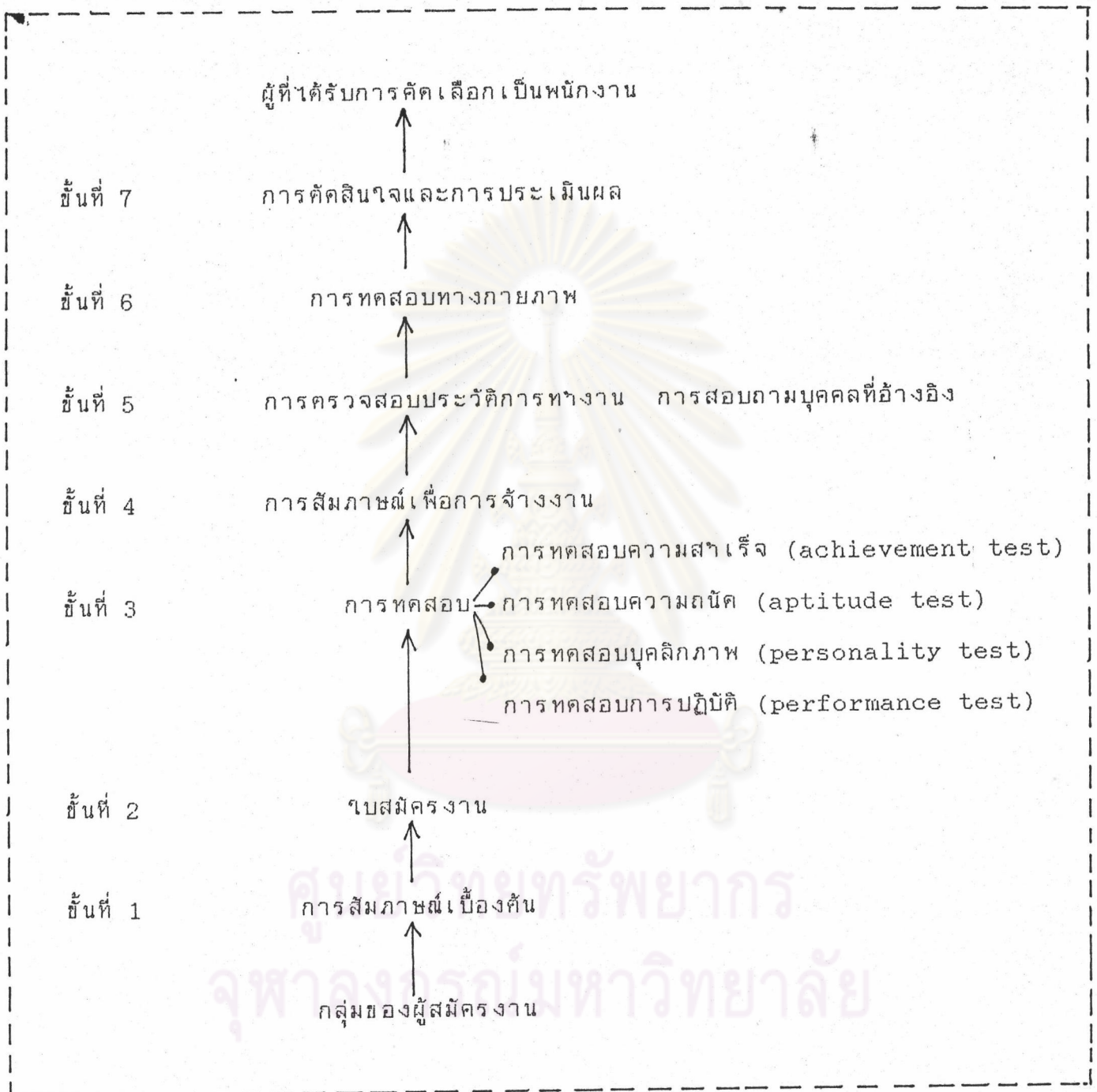
#### การคัดเลือกบุคคล

จากที่ได้อธิบายเรื่องการสรรหาบุคคล และทำให้ทราบถึงนโยบาย การวางแผน วิธีการสรรหา กลยุทธ์ในการสรรหา แหล่งที่จะเข้าไปเสาะหาบุคคลตาม ความต้องการขององค์การ เพื่อที่จะให้ได้ผู้สมัครงานที่พร้อมสำหรับทำการคัดเลือก แล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะอธิบายแนวความคิดเรื่องการคัดเลือกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบของขั้นตอนการคัดเลือกขึ้นมา โดยอาศัยแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้อธิบายเรื่องนี้ไว้ เพื่อจะได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์กระบวนการคัดเลือกบุคคลในรัฐ-วิสาหกิจที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษา ในขั้นแรกผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของนักวิชาการซึ่งได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการคัดเลือกไว้มาประกอบการพิจารณา เพื่อให้เข้าใจถึงขอบเขตของการคัดเลือกบุคคล ต่อจากนั้นผู้วิจัยก็จะอธิบายตามขั้นตอนที่ได้กำหนดรูปแบบไว้ เช่น นโยบายการคัดเลือกบุคคล การสัมภาษณ์เบื้องต้น ใบสมัครงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน การตรวจสอบประวัติการทำงาน การทดสอบทางกายภาพ การตัดสินใจและการประเมินผลการคัดเลือก (โปรดดูภาพประกอบที่ 2-7)

#### 1. ความหมายของการคัดเลือกบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวความคิดไว้ ดังนี้

นธิบายการคัดเลือก



นธิบายการคัดเลือก

ภาพประกอบที่ 2-7 ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล (The selection process)

Dale Yoder (1981:293) อธิบายว่า การคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่ผู้สมัครงานจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ที่ได้รับการว่าจ้างให้ทำงาน และผู้ที่ไม่ได้รับการว่าจ้าง

Megginson (1977:193) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลเป็นการจับคู่ระหว่างคุณสมบัติของบุคคลที่ควรจะได้รับคัดเลือกกับงานที่กำหนดความต้องการไว้

William F. Glueck (1982:285) อธิบายว่า การคัดเลือกคือขั้นตอนที่องค์การเลือกผู้สมัครงานโดยที่บุคคลนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่ดีที่สุดตามเกณฑ์ของการคัดเลือกสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการ ภายใต้งื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

Dale S. Beach (1970:232) ให้ความหมายว่าขั้นตอนของการคัดเลือกเป็นการจำกัดผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับความต้องการของงานในองค์การ การคัดเลือกจึงมีแนวโน้มในทางลบ คือ เป็นการปฏิเสธผู้สมัครงานที่ไม่ได้รับการว่าจ้างอย่างนุ่มนวล ในขณะที่การสรรหามีแนวโน้มในทางบวก คือ พยายามชักชวนบุคคลให้มาสมัครงาน

Mathis & Jackson (1979:173) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ ขั้นตอนของการเลือกบุคคล ซึ่งมีคุณสมบัติที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับงานที่องค์การต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2525:97) ให้ความหมายของการคัดเลือกพนักงานไว้ว่าหมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือก จากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อจะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่องค์การจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง

## 2. นโยบายการคัดเลือกบุคคล

โดยทั่วไปแล้วในการกำหนดนโยบายการคัดเลือกบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่จะเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่ดีที่สุดให้เข้ามาปฏิบัติงาน และ

หลีกเลี่ยงบุคคลที่คาดว่าจะไม่สามารถพัฒนาการทำงานให้มีผลงานดีได้ นโยบายการคัดเลือกนี้มีความสัมพันธ์กับนโยบายกำลังคนและมีผลกระทบต่อสหภาพแรงงาน ในด้านกำลังคนก็คือ แผนงานการคัดเลือก (selection program) นอกจากนี้จะต้องคัดเลือกเพื่อเอาให้ได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว จะต้องพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ก้าวหน้าในสายงานได้ด้วย จึงต้องมีการเตรียมเรื่องการฝึกอบรม บลุกฝังความจงรักภักดีให้มิต้ององค์การ พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจด้วย ดังนั้นการมุ่งเน้นความก้าวหน้าในสายอาชีพในแผนงานการคัดเลือก จึงต้องใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การ (promotion from within) หรือใช้วิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกัน (differential selection) (Dale Yoder 1981:295) ส่วนผลกระทบของการกำหนดนโยบายการคัดเลือกต่อสหภาพแรงงานก็คือ สหภาพแรงงานมักมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆ ภัยใช้เสียงของสมาชิกสหภาพเป็นเครื่องต่อรอง องค์การจึงต้องมีการเจรจาประนีประนอม และนำข้อเสนอของสหภาพที่ได้ทำเป็นข้อตกลงกันไว้ มากำหนดเป็นนโยบายการคัดเลือกแต่ละครั้งด้วย

Meggison (1977:193) ได้สร้างรูปแบบของกระบวนการคัดเลือกไว้ 6 ขั้นตอนและในขั้นตอนแรก เป็นเรื่องของการกำหนดนโยบายการคัดเลือก (establishing selection policies) ซึ่งในการกำหนดนโยบายการคัดเลือก เขาได้เสนอให้มีการพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้ คือ

1. จุดมุ่งหมายของการคัดเลือก (purposes of selection) การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคัดเลือก ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ก่อนเช่น การคัดเลือกบุคคลในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำหรือในช่วงปกติ องค์การต้องพยายามเสาะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มาปฏิบัติงานตามความต้องการของงานนั้น ในช่วงที่แรงงานหาได้ยาก หรือในองค์การที่คาดว่าจะมีการเข้าและออกจากงานสูง (high turnover) องค์การจะต้องทำการคัดเลือกบุคคลและขึ้นทะเบียนไว้ จนกว่าจะมีความจำเป็นต้องจ้าง ในบางครั้งองค์การพบว่าผู้สมัครงานที่มีความสามารถสูงและจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือเมื่อแรงงานบางอาชีพหาได้ยาก บุคคลเหล่านี้อาจถูกจ้างไว้ โดยองค์การนั้นคาดหวังไว้ว่าจะหาค่าแห่งที่เหมาะสมให้

2. การใช้วิธีเลือกออกไปหรือคัดเลือกเข้ามา (screening out or selecting in) ในการกำหนดนโยบายคัดเลือกบุคคล องค์การควรใช้วิธีเลือกออกไป หรือคัดเลือกเข้ามา

2.1. วิธีเลือกออกไป หรือแนวความคิดในการกระโดดข้ามสิ่งกีดขวาง (successive hurdles approach) เป็นการง่ายที่จะบอกว่าบุคคลใดไม่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานที่มอบหมายให้มากกว่าที่จะระบุว่า ใครมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ต้องการ เราสามารถพิจารณาได้ว่าปัจจัยต่างๆ เช่น ความสามารถ ความตั้งใจ การฝึกฝน แรงจูงใจ แรงขับ (drive) บุคคลใดที่ขาดปัจจัยเหล่านี้ แทนที่จะบอกว่าใครมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ในตัว การคัดเลือกจึงเป็นการป้องกันบุคคลที่เราไม่ต้องการให้ออกมาจากกลุ่มผู้สมัคร วิธีนี้เปรียบเสมือนการกระโดดข้ามรั้ว โดยรั้วแต่ละอันเป็นเครื่องทดสอบคุณสมบัติของบุคคล การใช้รั้วเป็นเครื่องทดสอบความยากง่ายจะขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์การว่าเน้นการทดสอบด้านไหน อย่างไรก็ตาม ความจุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ ต้องการเลือกคนที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือขาดคุณสมบัติที่ต้องการออกไปก่อน

2.2. วิธีคัดเลือกเข้ามาหรือแนวความคิดเกี่ยวกับสหสัมพันธ์ (multiple correlation approach) วัตถุประสงค์ของการใช้วิธีนี้คือ ต้องการเลือกบุคคลที่ดีที่สุดจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาทำงาน ผลสำเร็จของวิธีนี้คือ ใช้ความสัมพันธ์ในเชิงสถิติระหว่างตัวพยากรณ์ (predictors) และเกณฑ์ที่กึ่งไว้ (criteria) มาช่วยวิเคราะห์ ตัวพยากรณ์นี้เปรียบเสมือนเครื่องทดสอบ ซึ่งจะต้องมีหลายด้าน และนำมาประกอบการพิจารณาซึ่งกันและกัน ในการตัดสินใจควบคู่กับเกณฑ์ที่กึ่งไว้

ทั้งสองวิธีนี้ต่างก็มีจุดเด่นของแต่ละวิธี สำหรับงานประจำบางประเภทที่มีลักษณะการปฏิบัติงานไม่เหมือนกับงานอื่น ซึ่งในสวนงานนั้นมีพนักงานหลายคน วิธีแรกน่าจะนำมาใช้ได้ดีกว่า ถ้าต้องการประหยัดเวลาและกำลังคนในตำแหน่งต่างๆ ของผู้สมัครและองค์การ การใช้วิธีแรกก็จะเป็นประโยชน์มากกว่า แต่ถ้าในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งมีผู้สมัครเพียงหนึ่งหรือสองคน วิธีที่ 2 ก็น่าจะใช้ได้ดีกว่า

3. จัดคนให้เหมาะสมกับงาน หรือจัดงานให้เหมาะสมกับคน (fitting

people to jobs or fitting jobs to people) มีข้อพิจารณา 3 ประการคือ

3.1. ถ้างานนั้นมีลักษณะเป็นงานประจำ หรือที่ซึ่งงานนั้นต้องใช้คนหลายคนปฏิบัติงานร่วมกัน ควรหาบุคคลที่คุณสมบัติของเขาเหมาะสมกับงาน

3.2. การจัดลักษณะงานให้เหมาะสมกับคน สืบเนื่องจากลักษณะงานที่ผู้ใช้พิเศษายเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น มีการเปลี่ยนแปลงให้พิเศษให้สามารถทำได้

3.3. ในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ต้องคำนึงเสมอว่า อย่าใช้คนที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ผู้ใช้ความสามารถน้อยกว่าที่เขา มี เพราะจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความซับซ้อนใจและความไม่พึงพอใจ

การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงาน ต้องพิจารณาความเกี่ยวข้องกันกับระดับของงานที่ต้องปฏิบัติด้วย เพราะแต่ละบุคคลมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ในหลายวาระระดับขององค์การ ยิ่งบุคคลมีความสามารถมาก เขาก็ยิ่งไม่ต้องการงานที่ใช้ความสามารถน้อยกว่าที่เขา มี องค์การควรจะมีวิธีที่เรียกว่า "การใช้ที่ถูกต้องวิธี (proper use) ซึ่งเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับบุคคลที่มีความสามารถ คือการความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการสูงสุดและความปกติ หมายความว่า องค์การควรมอบหมายงานประจำให้พนักงานปฏิบัติพร้อมๆ กับให้ปัญหาในงานที่ยาก เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถของเขาด้วย

ในที่สุดเมื่อนายจ้างได้คัดเลือกผู้สมัครแล้ว นั้นหมายความว่าองค์การได้เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติทั้งในด้านที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยทั้งในตัวบุคคล (Whole person) ซึ่งจะมีอยู่ในตัวของทุกคน องค์การไม่สามารถจะเลือกเฉพาะในส่วนที่ดีของบุคคลและตัดส่วนเสียของบุคคลนั้นทิ้งออกไปได้ อย่างไรก็ตามการจูงใจที่ถูกต้องวิธี ุดยการให้ความสนใจในข้อบกพร่องของลูกจ้างก็จะเป็นการชดเชยจุดอ่อนนั้นและการพัฒนาจุดเด่นของเขา ก็อาจทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลต่อองค์การได้

4. องค์การควรใช้กระบวนการแบบเดียวกันหรือแตกต่างกัน การใช้กระบวนการคัดเลือกที่แตกต่างกัน สำหรับขนาดและประเภทขององค์การที่ต่างกัน และกลุ่มอาชีพและการหางานของผู้สมัครที่ต่างกัน ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้กระบวนการคัดเลือกแบบเดียวกัน แนวโน้มของการใช้เครื่องมือในการคัดเลือก ซึ่งมีจำนวนมากและมีหลายประเภทนั้นต้องเพิ่มขึ้นตามขนาดขององค์การ ที่ขยายออกไป

และตามลักษณะงานในกลุ่มอาชีพต่างๆ เช่น กรรมกร คนงาน (blue - collar) พวกเสมียน กลุ่มวิชาชีพ (professional) ช่างเทคนิคและกลุ่มพนักงานด้านการจัดการ เป็นต้น

นโยบายการคัดเลือกบุคคล จะถูกกำหนดออกมาในรูปแบบใดนั้น ส่วนมากจะต้องมีผู้ตัดสินใจ (ซึ่งมักจะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์การนั้น) โดยมีวิธีการต่างๆ ดังที่กล่าวมา นอกจากนี้ทั้ง 4 วิธีนี้แล้ว การกำหนดนโยบายการคัดเลือก ต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลักษณะของตลาดแรงงาน ความต้องการของสหภาพแรงงาน และข้อกำหนดของรัฐบาล ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ลักษณะธรรมชาติของลูกจ้าง ลักษณะงานและความต้องการของหัวหน้างานด้วย (William Glueck 1982: 286)

Glueck (1982: 293) กล่าวต่อไปว่า ทุกองค์การต้องมีการตัดสินใจในการคัดเลือกและโดยส่วนใหญ่จะทำงานอย่างไม่เป็นทางการ องค์การขนาดเล็กจะมีการคัดเลือกอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น การคัดเลือกอย่างเป็นทางการอาจจะทำให้การคัดเลือกบุคคลประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งทำให้แน่ใจว่าเกณฑ์ในการจ้างงานมีความสัมพันธ์กับการทำงาน กระบวนการคัดเลือกตามขั้นตอนต่างๆ ที่จะกล่าวต่อไปนี้ไม่ได้ใช้กันในทุกๆ องค์การ ในภาครัฐบาลและภาครัฐวิสาหกิจ อาจจะใช้ขั้นที่ 2, 3, 4 (เปรียบดูภาพประกอบที่ 2-7) ส่วนภาคเอกชนอาจเริ่มต้นในขั้นที่ 1 และ 2 หรือรวมๆ กัน มีบางองค์การเท่านั้นที่ใช้ทุกขั้นตอน บางองค์การใช้ ขั้นที่ 4, 5 และ 6 โดยทำหรือรวมๆ กันหรือในเวลาเดียวกัน การตรวจสอบประวัติการทำงาน การสอบถามบุคคลที่อ้างอิงถึง และการทดสอบทางกายภาพ อาจจะถูกนำมาใช้สำหรับในงานบางงานเท่านั้น

### 3. การสัมภาษณ์เบื้องต้น

หลังจากที่ได้ดำเนินการสรรหาบุคคล และได้ผู้สมัครงานมามากพอสมควร

แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการ เลือกผู้สมัครงานที่น่าสนใจมาดำเนินการคัดเลือก อย่างไรก็ตามความยุ่งยากอาจเกิดขึ้น เนื่องจากมีผู้มาสมัครงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งบ่อยครั้งพบว่า ผู้ที่มาสมัครงานนั้นมีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการขององค์กรและองค์กรไม่ปรารถนาที่จะรับสมัครบุคคลเหล่านั้น เพราะทำให้เสียเวลาทั้งผู้มาสมัครงานและเจ้าหน้าที่ที่ทำการรับสมัคร อย่างไรก็ตามองค์กรต้องพยายามทำให้ผู้สมัครมีความรู้สึกว่าได้รับการต้อนรับอย่างสุภาพและเสมอภาคกัน แต่ก็ เป็นเรื่องที่น่าลำบากใจสำหรับหลาย ๆ องค์กร เพราะการต้อนรับผู้สมัครงานในเบื้องต้นนี้เป็นงานประจำ ซึ่งต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถติดต่อพบปะกับผู้คนได้ดี มีกริยามารยาทเรียบร้อย เป็นคนละเอียดอ่อน และสามารถควบคุมความรู้สึกได้ในทุก ๆ สถานการณ์ เพราะในกรณีที่ต้องปฏิเสธ ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม จะต้องมีการปฏิบัติให้ผู้สมัครนั้นมีจิตใจที่ยังเป็นมิตรต่อองค์กร ในการปฏิเสธหรือการ เลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออกไป Stanton (1977:73-76) เรียกขั้นตอนนี้ว่า "การกลั่นกรองผู้สมัครงานเบื้องต้น (initial applicant screening)" จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้มี 2 ประการคือ ประการแรก เพื่อกำหนดว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการหรือไม่ ประการที่สอง เพื่อปฏิเสธผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมและไม่พึงปรารถนาอย่างสุภาพ นุ่มนวลและอย่างมีไหวพริบ โดยไม่ทำให้ผู้สมัครนั้น เกิดความรู้สึกขัดเคืองใจหรือเป็นปฏิกิริยาต่อองค์กร

การกลั่นกรองผู้สมัครงานเบื้องต้นนี้ โดยมากใช้วิธีการสัมภาษณ์ซึ่งใช้เวลาไม่นานนัก เพียงแต่ต้องการกำหนดว่าผู้สมัครมีความสำคัญต่อ การพิจารณาขั้นต่อไปหรือไม่ ในการสัมภาษณ์เบื้องต้นหลังจากที่ได้ดำเนินการแล้ว ควรจะมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้คำตอบแก่ผู้สมัครงาน ซึ่งผู้สมัครอาจจะไม่เข้าใจหรือไม่คุ้นเคยกับกระบวนการว่าจ้างขององค์กร Stanton (1977:76-84) ได้ให้แนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การสัมภาษณ์เบื้องต้นไว้ 4 วิธี ซึ่งองค์กรควรนำมาใช้กลั่นกรองผู้สมัครที่ใหม่ต้องการออกไป

1. การกลั่นกรองที่มองเห็นได้ (visual screening) การจะใช้วิธีนี้ผู้เข้าต้องได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี คือเป็นผู้ต้อนรับที่มีความหยิ่งรู้ (perceptive



receptionist) มีความฉับไวต่อเหตุการณ์ (alert) เป็นการพิจารณาผู้สมัครงานด้วยสายตาและใช้ความสามารถอธิบายว่า บุคลิกลักษณะของผู้สมัครเป็นอย่างไร ุดยใช้การสังเกต จากการพูด การแต่งกาย หน้าตา ท่าทาง เป็นต้น วิธีนี้เป็น การเลือกบุคคลที่ไม่พึงปรารถนาออกไป คำถามที่ใช้ในการสนทนาก็อาจจะเกี่ยวกับ ประสบการณ์จากการทำงาน เป้าหมายของอาชีพในปัจจุบัน จากนั้น ก็กล่าวขอบคุณที่ ผู้สมัครให้ความสนใจต่อบริษัท องค์การจะคิดต่อกลับไปถ้าได้รับการพิจารณา แต่ถ้า ไม่ได้รับข่าวก็แสดงว่า มีบุคคลที่เหมาะสมกว่าได้รับการคัดเลือกแล้ว สิ่งที่สำคัญคือ ผู้ต้อนรับต้องให้ความจริงใจ (sincere) เป็นมิตร (friendly) ให้ความสนใจ ต่อผู้สมัคร ทาให้ผู้สมัครเชื่อได้ว่าเขาได้รับการพิจารณาอย่างคียง ในขณะที่ใช้วิธีนี้ ไม่ควรจะกล่าวว่า ผู้สมัคร เป็นบุคคลที่ไม่เหมาะสม

2. การใช้คำถามที่เด็ดขาด (using critical or knock out questions) งานส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) กำหนดไว้ ถ้าผู้สมัครงานขาดคุณสมบัติเหล่านั้นแล้วก็ถือว่าไม่เหมาะสมสำหรับตำแหน่ง งานนั้น แม้ว่าจะมีแรงจูงใจที่ดี มีความตั้งใจหรือมีคุณภาพ ความสามารถในด้านอื่น ึ่งนั้น การสัมภาษณ์ที่ยาวนานเกินไปก็เป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น วิธีการใช้คำถามที่ เด็ดขาดนี้ จะช่วยไม่ให้เสียเวลามากเกินความจำเป็น ุดยเลือกถามคำถามที่เป็น ุญแจสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะ (skills) และคุณลักษณะต่างๆ (characteristics) ของผู้สมัครที่ใช้ปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ คำถามเหล่านี้ เช่น ท่านสามารถ พิมพ์ดีด หรือจกดชวเลขได้เร็วเท่าใด ประเภทของการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ท่าน มีประสบการณ์นั้นเกี่ยวข้องกับอะไร สามารถทำงานในวันหยุด หรือในเวลากลางคืน ได้หรือไม่ ึก็มใจที่จะทำงานเป็นกะได้หรือไม่ เงินเดือนเท่าใดที่ต้องการ คำตอบที่ ้ได้รับจะสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ช่วยกำหนดได้ว่าผู้สมัครเหมาะสม ี่จะได้รับการพิจารณาต่อไปหรือไม่

3. การตรวจสอบใบสมัครงาน (reviewing the application form) บางองค์การ ขึ้นก่อนการกรอกใบสมัครงานกระทำควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เบื้องต้น Stantan ให้ความเห็นว่า การใช้รายละเอียดจากใบสมัครงาน ช่วยให้การสัมภาษณ์

มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และเป็นการไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่เราจะทำการการสัมภาษณ์บุคคลโดยอาศัยข้อมูลจาก จดหมายสมัครงาน (resume) เพียงอย่างเดียว เพราะจดหมายสมัครงานจะบอกให้ทราบแต่เพียงว่า อะไรบ้างที่ผู้สมัครงานต้องการให้รู้และอะไรบ้างที่องค์การไม่จำเป็นต้องรู้ ดังนั้นใบสมัครงานจะช่วยให้ทราบเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผู้สมัครงานมีประวัติการทำงานเป็นอย่างไร มีความคงเส้นคงวาหรือไม่ และในช่วยใดบ้างที่ไม่ได้ทำงาน
  - เงินเดือนที่ได้รับจากงานเก่า และเงินเดือนที่ต้องการสูงกว่าอัตราเงินเดือนสำหรับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่หรือไม่
  - มีการเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดความมั่นคงงาน อาชีพและความเป็นผู้ใหญ่หรือไม่
  - ประสบการณ์และการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งหรือไม่
  - เหตุผลการลาออกจากงานแต่ละครั้งเนื่องมาจากอะไร เช่น บุคลิกส่วนตัวไม่ดี ไม่ชอบหัวหน้างาน หรือมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ หรือไม่
- สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับใบสมัครงานจะได้อีกครั้งในขั้นตอนที่ต่อไป

4. การบรรยายงานอย่างสั้นๆ ให้ผู้สมัครงานทราบ (briefly describing the job to the applicant) ผู้สมัครงานมักจะคุ้นเคยกับองค์การที่ตนมาสมัครงาน และเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการว่างจ้าง รวมทั้งอาจจะไม่เข้าใจลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติด้วย ลักษณะงานบางประเภทต้องทำในคอนกลางคืน บางประเภทต้องใช้เวลาในวันหยุดสุดสัปดาห์ ความเต็มใจที่จะยอมรับสิ่งเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขของการจ้างหรือมีเงินชดเชยให้ การอธิบายลักษณะงานคร่าวๆ ให้ผู้สมัครทราบจะเป็นการประหยัดเวลาทั้งขององค์การและผู้สมัคร ในกรณีที่บุคคลนั้นไม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานที่องค์การต้องการได้

#### 4. ใบสมัครงาน

องค์การจะต้องมีแบบฟอร์มใบสมัครงานให้ผู้สมัครงานกรอก ข้อมูลที่ได้จากใบสมัครงานควร เป็นข้อมูลที่จำเป็นและจัดเรื่องราวไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อจะให้ได้ข้อมูล

เกี่ยวกับผู้สมัครตามความต้องการ การใช้ใบสมัครงานต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย ข้อความที่ควรมีอยู่ในใบสมัครงาน และการออกแบบใบสมัครงาน

4. 1. จุดมุ่งหมายของใบสมัครงาน ได้มีนักวิชาการให้ข้อคิดเห็นไว้หลายท่าน เช่น Lipsett, Rodgers and Kentner (1964:30-3) ได้ชี้ให้เห็นว่า จุดมุ่งหมายและการใช้ประโยชน์จากใบสมัครงานนั้นมี 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อเป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน และทำให้ทราบว่าผู้สมัครงานนั้นควรได้รับการพิจารณาในขั้นต่อไปหรือไม่ ประการที่สอง เพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครงานก่อนที่จะดำเนินการสัมภาษณ์และช่วยให้การสัมภาษณ์ใช้เวลาน้อยลง ประการที่สาม เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก และมีรากฐานอยู่บนระบบคุณธรรม Dessler (1978:67) กล่าวว่า การพิจารณารายละเอียดจากใบสมัครงานเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการคัดเลือก ช่วยให้รวบรวมข้อมูลที่สามารถพิสูจน์ได้อย่างรวดเร็ว เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติผู้สมัครงาน การศึกษา ประวัติการทำงาน จุดมุ่งหมายของใบสมัครงาน ช่วยให้ทราบถึง

1. เนื้อหาสาระเกี่ยวกับผู้สมัครงาน เช่น ผู้สมัครงานมีการศึกษาและประสบการณ์เพียงพอในการก้าวหน้าในอาชีพของเขา
2. ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับผู้สมัครงานในเรื่องของความก้าวหน้าในงานที่ผ่านมา และความก้าวหน้าในอาชีพของเขา
3. ทำให้ทราบว่า ความมั่นคงในการทำงานของผู้สมัครงานเป็นอย่างไร
4. สามารถใช้ข้อมูลจากใบสมัครงานพยากรณ์ผู้สมัครงานว่าจะมีผลสำเร็จในงานหรือไม่

B. J. Edwards (in Ungerson, 1980:62-64) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของใบสมัครงานมี 6 ประการคือ

1. เพื่อใช้ในการคัดเลือกโดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน
2. เพื่อช่วยให้การจัดแบ่งแนวความคิด การวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของใบสมัครช่วยให้เห็นถึงข้อมูลที่เป็นจุดอ่อน และจุดเด่นซึ่งจำเป็นต้องทำให้ชัดเจน ดังนั้นการออกแบบใบสมัครงาน ผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะให้ความสนใจในสิ่งที่ต้องการรู้ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลกัน

3. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการบันทึกประวัติบุคคล
4. เพื่อจัดเก็บเป็นเอกสารที่สามารถใช้ได้เมื่อมีตำแหน่งว่างอื่น ๆ ที่จะมีขึ้นในอนาคต ในหลาย ๆ องค์การพบว่า ผู้สมัครอาจไม่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่ว่างในขณะนี้ แต่อาจจะเหมาะสมกับตำแหน่งอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น การเก็บใบสมัครที่มีคนมาสมัครไว้จะช่วยให้ลดภาระการสรรหาบุคคลได้มาก
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึง ความสำเร็จของสื่อที่ใช้ในการโฆษณาประกาศรับสมัครงาน และแหล่งที่ทำการสรรหา
6. เพื่อช่วยในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์การ ใบสมัครงานที่ออกแบบได้สวย ใช้กระดาษดีและพิมพ์อย่างมีคุณภาพ จะช่วยทำให้ผู้สมัครงานมององค์การในภาพพจน์ที่ดี

4.2. ข้อความในใบสมัครงาน Lipsett, Rodgers and Kentner (1964: 31-36) อธิบายว่า ข้อความที่ควรมีอยู่ในใบสมัครงาน อาจจะเป็นคำถามหรือเป็นช่องว่างให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียด องค์การจะคั่งงนาข้อมูลของผู้สมัครมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลให้มากที่สุด เพื่อจะได้รู้จักผู้สมัครในด้านต่าง ๆ ข้อมูลที่นายจ้างได้รับจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้มากที่สุด โดยทั่วไปแล้ว ข้อมูลที่นายจ้างต้องการทราบจากผู้สมัครงานมักจะประกอบไปด้วย เรื่องที่สำคัญ คือ

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครงาน เช่น ชื่อ-นามสกุล ที่อยู่ ภูมิลำเนา เพศ วันเดือนปีเกิด อายุ สถานภาพครอบครัว หมายเลขโทรศัพท์ บุคคลที่ติดต่อได้ในกรณีเร่งด่วน น้ำหนัก ส่วนสูง เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้ช่วยหาให้องค์การศึกษาคัดเลือกผู้สมัครได้อย่างลึกซึ้ง ที่อยู่ ภูมิลำเนาของผู้สมัคร อาจถูกพิจารณาในแง่ของสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ (socioeconomic status) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นอยู่ของย่านที่อยู่อาศัย อายุของผู้สมัคร เป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบว่า ในงานบางประเภทควรจ้างผู้ที่มีอายุมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย การพิจารณาความสัมพันธ์ทางด้านครอบครัว องค์การควรจ้างผู้ที่เป็นที่คนรัก เพราะจะมีความรับผิดชอบในงานดีกว่าผู้ที่เป็นน้องคนเล็ก การจ้างผู้ที่แต่งงานแล้วจะช่วยลดปัญหาการออกจากงาน การแต่งงานและจำนวนบุตรที่อยู่ในความรับผิดชอบ อาจสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้ใหญ่

(maturity)

2. การศึกษาและการฝึกอบรม ในใบสมัครงานมีคำถามเกี่ยวกับระดับการศึกษา สาขาวิชา สถาบันการศึกษา ภาษาต่างประเทศ กิจกรรมนอกหลักสูตร การศึกษาเช่น ผู้สมัครมีคุณสมบัติตามความต้องการของงานนั้นหรือไม่ ผู้สมัครมีคุณสมบัติมากเกินไปหรือไม่ (overqualified) การศึกษาของผู้สมัครแสดงให้เห็นถึงระดับความฉลาดหรือไม่ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ระหว่างที่ศึกษา สื่อแววจำให้เห็นถึงความเป็นผู้นำและการร่วมสังคัมหรือไม่ เป็นต้น การประเมินค่าจากข้อความต่างๆ ที่ได้รับจากผู้สมัคร จะเป็นประโยชน์ต่อลักษณะงาน เช่น ผู้สมัครงานในตำแหน่งพนักงานขาย ในขณะที่เป็นนักศึกษา ถ้าชอบทำกิจกรรม มักจะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทางด้านการสังคัมได้

3. ประสบการณ์การทำงาน ผู้สมัครที่เคยผ่านการทำงานจากองค์การอื่นมาแล้ว จะต้องมีการถามข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาการจ้างที่เคยทำงานมาก่อน ชื่อและที่อยู่ขององค์การเดิม หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เงินเดือนเริ่มต้นและสิ้นสุด เหตุผลในการลาออกแต่ละครั้ง ชื่อของผู้บังคับบัญชาครั้งสุดท้ายก่อนที่ลาออก คำถามที่ควรถามคือ อะไรที่เป็นตัวบอกถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของผู้สมัคร ประสบการณ์ของผู้สมัคร เป็นประโยชน์กับความต้องการของงานที่กำลังพิจารณาหรือไม่ สาเหตุที่ต้องการเปลี่ยนงานคืออะไร เช่น ผู้สมัครอาจจะมีความทะเยอทะยาน งานเก่าอาจจะไม่สามารถทำให้ตัดสินใจเรื่องเป้าหมายได้ ประสบการณ์ของผู้สมัครสอดคล้องกับการศึกษาของเขาหรือไม่ นอกจากนี้ควรมีการถามถึงช่วงที่ว่างงาน ความสามารถในการใช้เครื่องมือในการทำงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องคอมพิวเตอร์ ในการตีความข้อมูล จะต้องระมัดระวังผู้สมัครที่ลาออกจากงาน เนื่องจากเหตุผลที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานจะต้องประเมินเหตุผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วย

4. การใช้เวลาว่าง ผู้สมัครบางคนใช้เวลาว่าง ด้วยการทำงานอื่น นอกเหนือจากอาชีพที่ทำอยู่ หรืออาจจะชอบการร่วมสังคัม ซึ่งในใบสมัครต้องถามคำถามเหล่านี้ด้วย เช่น ท่านมีศักยภาพและจินตนาการในการทำกิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่หรือไม่ กิจกรรมเหล่านั้นมีมากจนไม่สามารถทำงานประจำหรือไม่ ท่านให้ความสนใจกับเวลาว่างในการร่วมสังคัม (เช่น เล่นบว์ลิ่ง กอล์ฟ เป็นต้น) หรือทำงานอดิเรกส่วนตัว (เช่น เขียนหนังสือ สะสมแสตมป์ เทรียน) หรือ

ไม่อย่างไร ท่านสนใจกีฬาที่ใช้พลังด้านร่างกาย (physical) หรือด้านปัญญา (intellectual) ท่านเป็นสมาชิกกับสมาคมอะไรบ้าง เป็นต้น ค่าตอบแทนที่ได้รับจะมีความสัมพันธ์กับอายุ เพศ ภูมิหลังของผู้สมัคร เช่น ผู้ชายที่ชอบคูกีฬาประเภทต่างๆ มีแนวโน้มที่จะเข้าสังคมได้ดี หรือผู้ที่ชอบเก็บตัว (introvert) และใช้เวลาว่างในการสะสมเหรียญ อาจเป็นนักบัญชีที่ดีได้ เป็นต้น

5. ข้อมูลอื่นๆ ข้อมูลที่ต้องการจากผู้สมัครงานบางประเภทต้องกระทำอย่างรอบคอบ เช่น เกี่ยวกับเรื่องการเงิน ผู้สมัครอาจจะมีรายได้จากแหล่งอื่นๆ มีการลงทุนในกิจการบางประเภทอยู่แล้ว มีหนี้สินหรือมีทรัพย์สินที่จำนองไว้ ข้อมูลเหล่านี้อาจจะไม่เป็นประโยชน์สำหรับการคัดเลือกบางตำแหน่ง เช่น เสมียนที่ทำหน้าที่เก็บเอกสาร แต่จะมีความสำคัญสำหรับตำแหน่งที่ต้องควบคุมเงินจำนวนมากๆ และพวกพนักงานขาย นอกจากนี้ในใบสมัครควรจะมีการถามเกี่ยวกับเรื่อง การทำผิดคดีอาญา การต้องโทษ การติดสุรา ยาเสพติด อาจพิจารณาได้จากประวัติของการตรวจสอบสุขภาพ การอ้างอิงถึงบุคคลอื่นก็เป็นหัวข้อที่พบได้เสมอในใบสมัครงานของหลายองค์กร ในกรณีที่ผู้สมัครงานมีงานมาหลายปี การสืบประวัติจากบุคคลที่อ้างอิงถึงก็จะทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามหัวข้อนี้อาจจะใช้ประโยชน์ได้น้อย เพราะบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงถึงนั้น มักจะให้การสนับสนุนต่อผู้สมัครงานเสมอ

#### 4.3. การออกแบบใบสมัครงานจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. ควรใช้ข้อความหรือคำถามที่อ่านแล้วได้ความชัดเจนและกระชับ
2. ข้อความที่เป็นหัวข้อเรื่องควรใช้อักษรตัวใหญ่
3. ในแต่ละหน้าของใบสมัครงานไม่ควรมีที่ว่างที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์
4. การจัดรูปแบบของใบสมัครงาน ควรให้ผู้สมัครกรอกข้อมูลได้เร็วและมีความถูกต้องมากที่สุด นายจ้างหรือผู้สัมภาษณ์สามารถดึงข้อมูลออกมาใช้ได้ง่าย
5. การจัดช่องว่างในใบสมัครไว้สำหรับให้ผู้สมัครกรอก ควรเว้นช่องว่างไว้ให้กรอกข้อความได้เพียงพอ
6. ข้อมูลบางอย่างสามารถให้ผู้สมัครกาเครื่องหมาย จะดีกว่าการให้กรอกข้อความ เพื่อเป็นการประหยัดเวลา
7. ขนาดของใบสมัครควรมีความเป็นมาตรฐานสากลมากที่สุด

8. ควรเลือกกระดาษของใบสมัครฯให้มีความเหมาะสมกับการกรอกข้อความด้วยอุปกรณ์การเขียนหลาย ๆ ประเภท

ก่อนที่จะอธิบายถึงขั้นตอนนี้ต่อไป คือเรื่องการทดสอบและการสัมภาษณ์ จะกล่าวถึงเรื่องเกณฑ์การคัดเลือก (selection criterion) เพราะในการคัดเลือกบุคคลไม่ว่าเราจะใช้วิธีใดก็ตาม จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ไว้เสมอ Glueck (1982: 289-291) กล่าวว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกสามารถแบ่งได้เป็นหลายประเภท เช่น การศึกษา ประสบการณ์ คุณสมบัติทางกายภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคล โดยพื้นฐานแล้ว เกณฑ์ในการคัดเลือกควรพิจารณาจากคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ดีในตำแหน่งที่ว่าง อย่างไรก็ตาม ถ้ากำหนดคุณสมบัติของบุคคลมากเกินไป ก็อาจจะไม่มีผู้ใดที่ได้รับการคัดเลือก เพราะไม่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะถูกคัดเลือก ก็ควรจะกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาก่อน เช่น สามารถปฏิบัติงานจนสัมฤทธิ์ผล uly ให้ได้ผลผลิตในระดับ X มีคุณภาพในระดับ Y มีการลาหยุด การเข้า-ออกจากงานอยู่ในระดับ Z สิ่งเหล่านี้ได้มาจากการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในขณะนั้น ในขั้นต่อไปคือการกำหนดวิธีการพยากรณ์ผู้สมัครงานที่มีความสามารถตามระดับที่คาดหวังไว้ บางครั้งตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ (success indicators) ที่ได้จากการวิเคราะห์นั้น ก็สามารถนำมาใช้ได้โดยตรง แต่บางครั้งต้องใช้ตัวบ่งชี้อื่น ๆ เช่น ระดับของสติปัญญา ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ในขณะนั้น และประเภทของประสบการณ์

ตัวพยากรณ์จะใช้ได้ดีเพียงใดนั้น จะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ มีความเชื่อถือได้ (reliability) และมีความเที่ยงตรง (validity) ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือการคัดเลือก เช่น การทดสอบ (test) ต้องมีความคงเส้นคงวา (consistent) ไม่ว่าจะใช้ทดสอบหรือวัดกี่ครั้งก็ให้ผลของการวัดไม่แตกต่างกัน เช่น การทดสอบความฉลาด ความเชื่อถือได้ของแบบทดสอบจะมีมาก เมื่อคะแนนของการทดสอบของบุคคลนั้นไม่แตกต่างกันมากนัก เมื่อทำการทดสอบหลาย ๆ ครั้ง ส่วนความเที่ยงตรงของเทคนิคการคัดเลือก คือ การใช้ตัวพยากรณ์ (ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของเกณฑ์ในการทำงาน) วัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดได้อย่างถูกต้อง Douglas

และคณะ (1985:243-245) ได้ให้เหตุผลในเรื่องนี้ว่า การกำหนดความเที่ยงตรง จำเป็นจะต้องมีการวัดตัวพยากรณ์ (predictor) และเกณฑ์ (criteria) ตัวพยากรณ์ ก็คือ เครื่องมือที่ช่วยวัดความพอใจว่า ผู้สมัครคนใดควรจะได้รับคัดเลือกเข้ามาทำงานและไม่ได้รับการเลือก การวัดความพอใจในการเลือกก็คือการวัดเกณฑ์ เช่น ระดับผลงาน เกณฑ์เฉลี่ย การใช้การวัดตัวบ่งชี้ผลงาน หมายถึง เราให้ความสำคัญกับการใช้เกณฑ์ที่เราเห็นว่าเกี่ยวข้องกับงานนั้น เช่น นักเรียนที่เรียนดี จะต้องได้คะแนนเฉลี่ย (GPA) มากกว่า 3.00 ขึ้นไป ดังนั้นเราต้องค้นหาการวัดตัวบ่งชี้ซึ่งสามารถช่วยพยากรณ์ในสิ่งที่คาดว่า เป็นตัวแทนของผลงานดี

## 5. การทดสอบ

การใช้การทดสอบเป็นเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกบุคคลในแต่ละองค์การ นั้น จะมีหลายจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันออกไป บางครั้งมีจุดมุ่งหมายเพื่อคัดเลือกบุคคลให้มาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ (ภายหลังจากที่ได้มีการจ้างให้เข้ามาปฏิบัติงานแล้ว) หรือใช้ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อโอนย้ายงานและเลื่อนตำแหน่ง บางองค์การใช้การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมด้วย Cronbach (In Dale S. Beach, 1970:251) กล่าวว่า การทดสอบคือ กระบวนการที่เป็นระบบ และใช้สำหรับเปรียบเทียบพฤติกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ส่วน Blum อธิบายว่าการทดสอบเป็นตัวอย่างของลักษณะในตัวเองด้านหนึ่งของพฤติกรรม การกระทำ หรือทัศนคติของบุคคล จึงอาจกล่าวได้ว่า การทดสอบเป็นกระบวนการอย่างมีระบบเพื่อใช้สำหรับวัดพฤติกรรมของมนุษย์

การทดสอบส่วนใหญ่เป็นเพียงวัตถุประสงค์ เพราะคะแนนจากการทดสอบบุคคลยังไม่มียุทธวิธีเพียงพอกับการประเมินความคิดของผู้รับการทดสอบ การทดสอบเป็นเพียงส่วนหนึ่งของขั้นตอนการคัดเลือก ซึ่งช่วยให้มีการพยากรณ์ผลสำเร็จในงานของผู้สมัครได้อย่างมีนัยสำคัญเท่านั้น อย่างไรก็ตามการทดสอบอย่างเที่ยงตรงก็เป็นผลช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้น้อยลง สามารถเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ใช้ต้นทุนในการฝึกอบรมบุคคลนั้นไม่มากนัก ได้ผลผลิตและปริมาณ



ของงานมาก ผลที่ตามมาคือ เป็นวิธีทางที่เราสามารถปรับปรุงงานและสภาพแวดล้อมของงานให้ดีขึ้นด้วย

ในเรื่องของการทดสอบนี้ ผู้ศึกษาจะแบ่งการอธิบายออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

1. แนวทางพื้นฐานของการทดสอบ
2. ประเภทของการทดสอบ

1. แนวทางพื้นฐานของการทดสอบ Dale S. Beach (1970:250-252)  
ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

1. การทดสอบถูกใช้สำหรับเป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นของเครื่องมือการคัดเลือกอื่น ๆ ไม่ใช่ใช้เพื่อเป็นตัวแทนของการคัดเลือก แม้ว่าการทดสอบสามารถให้ผลในด้านพฤติกรรมของบุคคลเพียงบางส่วน และอาจจะเป็นส่วนที่เล็กแต่ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะผลของการทดสอบมีส่วนทำให้เกิดข้อมูลที่มาจกแหล่งอื่น เช่น การสัมภาษณ์แบบสมัครงาน มีความสมบูรณ์อย่างมีเหตุผล

2. การทดสอบสามารถพยากรณ์ความล้มเหลวได้ดีกว่าความสำเร็จ ถ้าเราแบ่งคุณลักษณะที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ทำงานได้ (can do factors) และปัจจัยที่อยากจะทำงาน (will do factors) เช่น บุคลิกภาพ ความสนใจ การทดสอบสามารถวัดปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ทำงานได้ถูกต้องกว่า และถ้าบุคคลไม่สามารถผ่านการทดสอบเกี่ยวกับเรื่องความสามารถ ก็มีเหตุผลสรุปได้ว่า เขาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เป็นที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตามถ้าเขาผ่านการทดสอบเขาก็อาจล้มเหลวจากการทำงานได้ เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาของเขาได้ หรืออาจจะขาดแรงจูงใจ ขาดความสนใจในงาน ซึ่งอาจจะมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากในการพยากรณ์

3. การทดสอบเพื่อหาผู้ที่จะประสบความสำเร็จในงาน ส่วนใหญ่แล้วเป็นประโยชน์สำหรับการคัดเลือกบุคคลจากกลุ่ม มากกว่าคัดเลือกเป็นรายบุคคล เพราะเป็นเรื่องที่ยากที่จะระบุได้ว่า ใครที่จะพบกับความสำเร็จในงานจากการทดสอบเป็นรายบุคคล

4. ควรจะต้องมีการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ ก่อนที่จะ

นำไปใช้จริง (test the test itself) นั่นคือเพื่อให้มีความเที่ยงตรง ต้องมีการศึกษาภายในองค์การก่อนว่างานจุดไหนควรจะมีการใช้การทดสอบ เช่น การทดสอบความถนัด (aptitude test) ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับองค์การในการคัดเลือกคนงานกลุ่มเอ แต่ไม่มีเหตุผลที่จะสรุปได้ว่า เป็นประโยชน์สำหรับคนงานกลุ่มบี เพราะความต้องการ และสภาพแวดล้อมของการทำงานในกลุ่มบี มีความแตกต่างกับกลุ่มเอ

5. การทดสอบเป็นวิธีการที่สามารถคัดเลือกพนักงาน ได้เป็นที่น่าพอใจกว่าการใช้วิธีการคัดเลือกอื่น ๆ แต่ในทางกลับกัน ถ้าองค์การสามารถใช้วิธีการคัดเลือกอย่างอื่นในการทำให้ได้พนักงานที่ดีที่สุด ก็ไม่จำเป็นต้องใช้การทดสอบให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

6. ผู้ที่บริหารงานเรื่องการทดสอบ และผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจว่าควรจ้างหรือปฏิเสธ ไม่ควรใช้การพิจารณาจากคะแนน หรือตัวเลขที่ได้จากการทดสอบแต่เพียงอย่างเดียว

7. ผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบซึ่งมีคะแนนสูงกว่าไม่จำเป็นต้องไปปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ผ่านการทดสอบและได้คะแนนต่ำกว่า ในงานบางประเภทซึ่งใช้การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ต้องมีการกำหนดคะแนนสูงสุด และค่าสุดไว้ ถ้างานที่คงปฏิบัตินั้นเป็นงานประจำและต้องปฏิบัติซ้ำ ๆ กันทุกวัน ผู้ที่มีระดับความฉลาดสูง อาจล้มเหลวในการปฏิบัติงานเนื่องจากขาดความสนใจ มีแต่ความเบื่อหน่ายและซ้ำซาก

### ศูนย์วิทยทรัพยากร

2. ประเภทของการทดสอบ การทดสอบสามารถจำแนกออกได้ตามประเภทของการวัดพฤติกรรมมนุษย์ โดยทั่วไปองค์การต่างๆ จะใช้การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลอยู่ 4 ประเภท คือ

1. การทดสอบความสำเร็จ (achievement test) Beach (1970:265-266) กล่าวว่า ถ้าองค์การต้องการจ้างลูกจ้างที่มีประสบการณ์ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ที่จำเป็นต่อการทำงาน ก็จะต้องมีการทดสอบเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ (proficiency test) เพื่อประเมินค่าความสามารถของผู้สมัคร การทดสอบความสำเร็จสามารถทำได้ 2 แนว แนวแรกคือ การ

วัดความรู้ ซึ่งทราบได้จากการให้ผู้สมัครบรรยายให้ฟังหรือการเขียน แนวที่สองคือ ให้นำตัวอย่างของงาน (work sample) ให้ผู้สมัครลองปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นงานที่มีการปฏิบัติอยู่จริงภายในองค์กรนั้น การทดสอบเกี่ยวกับตัวอย่างของงานนั้น จะมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) คือ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล สอดคล้องกับงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งจะทราบได้ว่าผู้สมัครงานสามารถทำงานนั้นได้มากน้อยเพียงไร

2. การทดสอบความถนัด (aptitude test) Beach (1970: 262-263) อธิบายว่า เป็นการวัดความสามารถของผู้สมัครว่ามีศักยภาพในการทำงานสิ่งบางอย่างได้ดีเพียงใด ถ้าองค์กรต้องการจ้างผู้ที่ไม่มีความรู้จากการทำงาน เพื่อฝึกให้ทำงานในทิศทางที่องค์กรต้องการ ก็จะต้องให้การทดสอบความถนัด เพื่อวัดว่าผู้สมัครจะสามารถทำอะไรได้ดีที่สุด การทดสอบความถนัดมักเป็นการวัดเกี่ยวกับความสามารถของระดับปัญญาและจิตใจ (general mental ability or intelligence) การทดสอบทางด้านนี้ แนวความคิดดั้งเดิมเป็นของ Alfred Binet (อายุรแพทย์ชาวฝรั่งเศส) เป็นผู้สร้างการทดสอบนี้ขึ้นเพื่อแยกประเภทเด็กในโรงเรียน ตามความสามารถในการเรียนรู้ของการเรียนในโรงเรียน ต่อมา Thurstone ได้แยกประเภทของการทดสอบความถนัดออกเป็นหลายด้าน เพื่อวัดความสามารถในด้านต่างๆ ของคน การทดสอบความถนัดจะเป็นการวัดความสามารถในด้านต่างๆ ของคน เช่น ความเข้าใจภาษา (verbal comprehension) การใช้คำ (word fluency) ความจำ (memory) การสรุปเหตุผล (inductive reasoning) ด้านจำนวนตัวเลข (number facility) ความรวดเร็วในการรับรู้ (speed of perception) ความเข้าใจเกี่ยวกับการมองภาพในที่ว่าง (spatial visualization)

3. การทดสอบความสนใจเกี่ยวกับอาชีพ (vocational interest test) Beach (1970:266) อธิบายว่า การทดสอบความสนใจเกี่ยวกับอาชีพ เป็นเรื่องของความชอบและไม่ชอบของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับอาชีพ งานอดิเรกและกิจกรรมเกี่ยวกับการพักผ่อนหย่อนใจ ข้อสมมุติฐานที่อยู่เบื้องหลังการทดสอบนี้ คือ รูปแบบของความสนใจของผู้สมัครซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าสิ่งที่คุณชอบเป็นประเภทเดียวกับสิ่งที่คุณปฏิบัติงานอาชีพที่เขาชอบแล้ว บุคคลนั้นก็ชอบงาน

ประเภทนั้นด้วยเหมือนกัน อย่างไรก็ตามการทดสอบประเภทนี้เป็นไปได้ที่ผู้สมัครอาจจะมีความคอบที่ไม่จริงหรือมีความเอนเอียงในการคอบ เพื่อพยายามให้ตนเองได้รับการว่าจ้าง การทดสอบความสนใจจึงมีประโยชน์สำหรับแนะแนวอาชีพของบุคคลมากกว่าใช้สำหรับการคัดเลือก

4. การทดสอบบุคลิกภาพ (personality test) Beach (1970: 262) กล่าวไว้ว่าการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบุคคลที่ทำงานขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วย การทดสอบบุคลิกภาพเป็นการประเมินค่าคุณลักษณะของบุคคลในด้านความเป็นผู้ใหญ่ อารมณ์ การสังคม ความรับผิดชอบ อากาการประสาท และความเป็นจริง (objectivity) Douglas และคณะ (1980:260) ให้เหตุผลไว้ว่า การทดสอบบุคลิกภาพเป็นควพยากรณ์ความสำเร็จของอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับงานที่ต้องการบุคลิกภาพที่เฉพาะเจาะจง อย่างไรก็ตาม การใช้การทดสอบประเภทนี้เพื่อการคัดเลือก กล่าวกันว่ามี ความเที่ยงตรงต่ำและบ่อยครั้งมักถูกผู้สมัครหลอก ผลของการทดสอบประเภทนี้ คือ ช่วยในการคัดเลือกบุคคลออกไปสำหรับผู้ที่มีปัญหาสุขภาพจิต

#### 6. การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกประเภทอื่น ๆ การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานเป็นเทคนิคที่ใช้ค้นหาเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้สมัครงานเพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด ปัจจัยที่สำคัญในการสัมภาษณ์มักขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์ การเตรียมการสัมภาษณ์อย่างมีระบบก็จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ได้ ในที่สุด ธงชัย สันติวงษ์ (2525:117) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์อาจจะแบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

1. เพื่อที่ผู้สัมภาษณ์จะได้ค้นหาความจริงให้มากขึ้นเกี่ยวกับตัวผู้สมัครและสามารถพิจารณาได้ว่า บุคคลนั้นเหมาะสมที่จะว่าจ้างหรือไม่
2. เพื่อที่จะให้ผู้สมัครได้มีโอกาสเข้าใจหรือมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับองค์การ บ่อยครั้งมักเป็นที่เข้าใจกันว่าการสัมภาษณ์เพื่อการว่าจ้างมีวัตถุประสงค์

เพียงประการเดียวที่จะเข้าถึงตัวผู้สมัคร แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีการสนทนากันระหว่างสองฝ่าย หลายๆ กรณีจึงเป็นเรื่องที่ผู้สมัครมีโอกาสเข้าใจ ข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์การ เพื่อที่จะพิจารณาว่าตรงตามความต้องการของคนตัวหรือไม่

3. เพื่อที่จะสร้างความประทับใจหรือรักษาความสัมพันธ์อันดีของผู้ถูกสัมภาษณ์กับองค์การ หรือกับฝ่ายจัดการขององค์การ

การอธิบายเรื่องการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ และ Erwin S. Stanton เป็นหลักก็ได้อธิบายถึงวิธีการสัมภาษณ์ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้วิธีการสัมภาษณ์ ขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ปัญหาเรื่องความเชื่อถือได้ และความถูกต้องของการสัมภาษณ์

1. วิธีการสัมภาษณ์ ธงชัย สันติวงษ์ (2525: 118-121) ได้แบ่งวิธีการสัมภาษณ์ ออกเป็น 4 วิธี คือ

1.1. การสัมภาษณ์ทางอ้อม (non-directive interview) วิธีที่ใช้ทำการสัมภาษณ์มักจะดำเนินการโดยพยายามตั้งคำถามที่ง่ายอย่างกว้างๆ เช่น วนให้เล่าถึงประสบการณ์งานที่เคยทำมาก่อน และอนุญาตให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความเห็นได้เต็มที่ โดยพยายามไม่ขัดจังหวะ ความสำคัญจะอยู่ที่ผู้ทำการสัมภาษณ์ต้องระมัดระวัง และแสดงความตั้งใจที่จะรับฟังโดยไม่พยายามโต้แย้งหรือตั้งคำถามที่แหวกแนว หรือคัดค้านหรือเปลี่ยนเรื่องกระทันหัน หากแต่จะใช้วิธีการเจาะจงอย่างสั้นๆ ที่มีจังหวะหยุดพักที่เหมาะสมในระหว่างสนทนากัน ข้อดีของวิธีนี้คือ เปิดโอกาสให้มีการสนทนากันได้มาก โดยเฉพาะในบางประเด็นที่ผู้สมัครต้องการจะพูดเป็นพิเศษ ผู้สัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลต่างๆ ตลอดจนทัศนคติหรือความรู้สึกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม ถ้าหากผู้ทำการสัมภาษณ์มีได้ตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะตรวจสอบแล้ว ประโยชน์ที่จะได้จากวิธีนี้ก็จะมิได้มากนัก

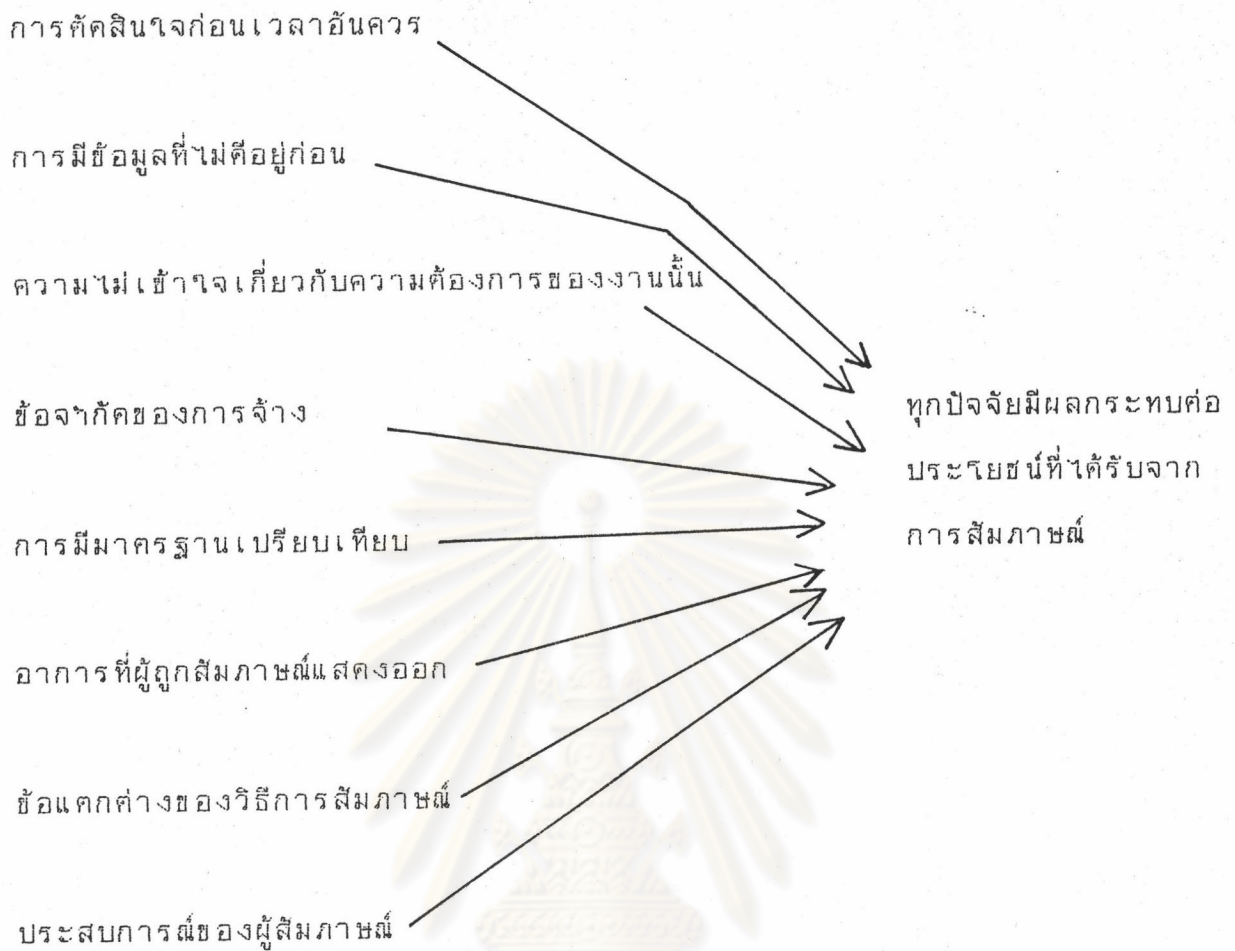
1.2. การสัมภาษณ์แบบลึก (depth interview) การสัมภาษณ์แบบลึกนี้เป็นการสัมภาษณ์ที่ยากกว่าวิธีการสัมภาษณ์ทางอ้อม ซึ่งการดำเนินการสัมภาษณ์ตามแบบวิธีนี้จะต้องมีการจัดเตรียมโครงเรื่องในรูปของคำถาม ที่จะให้ครอบคลุมถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องราวของผู้สมัคร คำถามมักจะครอบคลุมเกี่ยวกับเรื่องงาน การศึกษา การสัมพันธ์กับสังคม พื้นฐานทางเศรษฐกิจ ตลอดจน

จนลักษณะบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่จะถามถึงให้ผู้สมัครตอบอย่างเฉพาะเจาะจง การจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบนี้ สิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งก็คือ การสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้มีการตอบแต่ละคำถามละเอียดถี่ถ้วน เพื่อที่จะให้ผู้ทำการสัมภาษณ์มีโอกาสที่จะได้ข้อมูลพอเพียงที่จะนำมาใช้ประเมิน

1.3. การสัมภาษณ์อย่างมีแบบแผน (patterned interview) วิธีการจะกระทำโดยพยายามที่จะดำเนินการสอบสัมภาษณ์ ตามรายละเอียดของคำถามซึ่งได้มีการออกแบบหรือจัดเตรียมเป็นพิเศษ หัวข้อสำคัญจะมีการถามเป็นลำดับ คือถามเป็นข้อๆ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ตอบให้ชัดเจนทุกข้อ ผู้สัมภาษณ์จะมีแบบฟอร์มซึ่งมีหัวข้อของคำถามกำหนดไว้ ผู้สัมภาษณ์อาจจะกรอกรายละเอียดจากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไว้ เพื่อช่วยในการตีความและสามารถตรวจสอบความไม่ถูกต้องได้ด้วย วิธีการสัมภาษณ์แบบนี้ให้ผลดีค่อนข้างมาก แต่จำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนอบรมผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ มีการกำหนดบรรทัดฐานของระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้ผลการประเมินการสัมภาษณ์มีความเชื่อถือได้มากที่สุด

1.4. การใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบพิเศษ เช่น การสัมภาษณ์ผู้สมัครเป็นกลุ่ม (Group interview) โดยนำเอาผู้สมัครเข้ามาพร้อมๆ กันหลายคน คนและสนทนาเป็นกลุ่มพร้อมกัน ผู้บริหารองค์การจะดำเนินการสังเกตการณ์และประเมินผู้สมัครโดยพยายามนั่งฟังอยู่นอวง การสนทนาจะไม่มีใครเป็นเจ้าของเรื่อง หรือเป็นผู้ดำเนินการสนทนา วิธีนี้ได้มีการทดลองในที่หลายแห่งพบว่ามีความสำเร็จเป็นอย่างมากที่จะช่วยประหยัดเวลา ให้ประโยชน์เพิ่มเติมในการช่วยค้นหาปัจจัยสำคัญ เช่น ความคิดริเริ่ม หรือลักษณะที่เอาการเอางาน หรือความสามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ ตลอดจนความมีศิลปะในการแก้ปัญหา (tact) รวมตลอดถึงความสามารถเข้าไต่กับคนอื่น เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีวิธีหนึ่งที่เรียกว่า วิธีการสัมภาษณ์คณะกรรมการ (board interview) ซึ่งหมายถึงการดำเนินการสัมภาษณ์โดยมีผู้ทำการสัมภาษณ์หลายคน ซึ่งจะนั่งเป็นกลุ่มกรรมการและดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครทีละคน

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้วิธีการสัมภาษณ์ Dessler (1978: 85-87) กล่าวว่าในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้สัมภาษณ์ มักจะต้องเผชิญกับปัญหาที่ทำให้



ภาพประกอบที่ 2-8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประโยชน์ของการสัมภาษณ์

ตัดแปลงจาก

Gary Dessler. Personnel Management Modern  
Concepts and Techniques (Reston, Virginia:  
 Reston Publishing Company, Inc., 1978), P. 85

ประฤษณ์ของการสัมภาษณ์ไม่ได้ผลเต็มที่ ผู้สัมภาษณ์จึงต้องพยายามหลบเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ เพื่อที่ดำเนินการสัมภาษณ์ให้ได้ผลดีขึ้น ภาพประกอบที่ 2-8 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นประฤษณ์ของการสัมภาษณ์

Stanton (1977: 118-120) ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้สัมภาษณ์ เพราะผู้สัมภาษณ์เป็นปัจจัยในการกำหนดรูปแบบของการสัมภาษณ์ ดังนั้นเพื่อเป็นการรู้จักผู้สมัครให้มากที่สุดคนในทุกๆ ด้านผู้สัมภาษณ์ต้องสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้มีความเป็นกันเองมากที่สุด เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้บรรยายความสามารถของตนเองอย่างแท้จริง และใช้ความรอบคอบในการพิจารณาตีความข้อมูล อย่างไรก็ตามความผิดพลาดก็อาจเกิดขึ้นได้ จากความไม่มีประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งก็จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการสัมภาษณ์และพยายามฝึกฝน ความผิดพลาดส่วนใหญ่เกิดขึ้นเนื่องจากการไม่ได้วางแผนและขาดการวางระบบในการสัมภาษณ์ Stanton (1977: 120-127) กล่าวถึงความผิดพลาดอาจเนื่องมาจาก

1. ความล้มเหลวจากการขาดความกลมกลืน (failure to establish rapport) ผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง ทำให้บางครั้งไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงจากผู้สมัคร
2. ความล้มเหลวในกลยุทธ์ เนื่องจากขาดการวางแผนและวางระบบในการสัมภาษณ์ เช่น ไม่รู้ว่าควรถามคำถามอะไร หรือไม่รู้ว่าจะถามอย่างไร
3. การสรุปสั้นเกินไป ข้อมูลที่ต้องการและระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ บางครั้งขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ว่าง อายุ การศึกษาและประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้สมัคร ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณาเงื่อนไขเหล่านี้ก่อนดำเนินการ การสัมภาษณ์ที่สรุปผลอย่างสั้นๆ บางครั้งไม่ได้ข้อมูลอย่างเพียงพอหรือข้อมูลที่รวบรวมมาค่านั้นไม่มีความสำคัญ ทำให้ไม่สามารถประเมินผู้สมัครในด้านทัศนคติ ความเป็นผู้ใหญ่ และแรงจูงใจในการทำงาน แต่ในกรณีที่พบว่าผู้สมัครนั้นไม่เหมาะสม ก็ไม่ควรขยายเวลาในการสัมภาษณ์ให้นานออกไป
4. การตีความที่ไม่ถูกต้อง บ่อยครั้งที่การสัมภาษณ์มักพบความล้มเหลว เพราะข้อมูลที่ได้รับนั้น ตีความอย่างไม่ถูกต้อง
5. ความรีบร้อนเกินไป ผู้สัมภาษณ์ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน



ผู้สมัคร โดยพิจารณาเรื่องส่วนตัว บุคลิกลักษณะซึ่งมักไม่เกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์กับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น มีกประทับใจผู้สมัครที่จบการศึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียง และมีความรู้สึกที่เมตากับผู้ที่ไม่ได้จบการศึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียง การประเมินผู้สมัครจากความรู้สึกเช่นนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

6. การพูดมากเกินไป ถ้าผู้สัมภาษณ์พูดมากเกินไป ผลที่ตามมาคือ ไปได้เรียนรู้เกี่ยวกับผู้สมัครเพียงเล็กน้อย (ผู้สัมภาษณ์ที่ไม่มีประสบการณ์ มักขัดจังหวะการพูดของผู้สมัครด้วยการถามคำถาม หรือความเห็นมากเกินไป) ส่วนเวลาที่จะพูดคือ เมื่อแน่ใจว่าผู้สมัครเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นแล้ว สิ่งสำคัญก็คือควรฟังอย่างรอบคอบ และตีความข้อมูลอย่างมีความหมาย

7. ผู้สัมภาษณ์มีความเชื่ออยู่กับการสังหรณ์ใจ (reliance on intuition) ซึ่งเป็นความคิด หรือความรู้สึกที่ขาดพยานหลักฐาน และข้อเท็จจริง

8. การให้ความสำคัญมากเกินไปกับความประทับใจในเบื้องต้นแรก  
Stanton (1977: 127-128) จึงได้เสนอให้มีการเตรียมการสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง เช่น ให้มีการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์จะได้เข้าใจอย่างละเอียดว่า งานอะไรที่ต้องการ คำถามจะได้เน้นเกี่ยวกับงานนั้น มีการทบทวนคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การอ่านใบสมัคร การกำหนดขอบเขตของการสัมภาษณ์ เพราะข้อมูลจากใบสมัครงานบอกรายละเอียดให้ทราบเพียงบางส่วน ผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามหาข้อมูลในด้านต่างๆ อย่างละเอียดอีกครั้งจากการสัมภาษณ์ นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงเรื่องการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการดึงดูดใจ ให้เกิดความสะดวกสบาย มีสถานที่ที่เป็นส่วนตัว ป้องกันการรบกวนหรือขัดจังหวะ มีการจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสม

3. ขั้นตอนของการสัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ Stanton (1977: 129-143) ได้เสนอให้มีการใช้ขั้นตอนของการสัมภาษณ์ที่เรียกว่า "The Structured Selection Interview" ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นลำดับ ตามขั้นตอนต่างๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1. การแนะนำและการต้อนรับผู้สมัคร การสัมภาษณ์ควรเริ่มต้นด้วยผู้สัมภาษณ์แนะนำตัวเองให้ผู้สมัครรู้จัก และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เพื่อให้ผู้สมัครได้ผ่อนคลาย (relax) มีความสบายใจ การต้อนรับนี้แสดงออกทางกริยา

ท่าทาง และความสนใจที่มีต่อผู้สมัครอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2. การกล่าววนำ ผู้สัมภาษณ์ควร เริ่มต้นพูดในเรื่องที่ไม่สำคัญซึ่งเป็นเรื่องทั่วไป จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้ผู้สมัครคลายอาการต่างๆ ของผู้สมัคร คำถามจะถามจากข้อมูลในใบสมัคร เช่น การเดินทางมาที่บริษัทของเรา เป็นเรื่องยากลำบากหรือไม่

ขั้นที่ 3. การค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีข้อมูล 3 ประเภทที่ค้องทำการสัมภาษณ์อย่างละเอียด คือ

- ประสบการณ์การทำงาน ควรจะทราบว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้สมัครคืออะไร ความสำเร็จในการทำงานของผู้สมัครเป็นอย่างไร และอะไรที่ผู้สมัครประสบผลสำเร็จมากที่สุด ความก้าวหน้าและความล้มเหลวจากการทำงานที่ผ่านมาคืออะไร อะไรเป็นสิ่งที่ชอบและไม่ชอบเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ที่ผ่านมา และสาเหตุของการลาออกจากงานคืออะไร

- ภูมิหลังทางการศึกษา ควรถามเกี่ยวกับ ความสำเร็จทางการศึกษาของผู้สมัคร วิชาที่ชอบและไม่ชอบเคยเข้าร่วมกิจกรรมอะไรบ้างและมีเหตุผลอย่างไร ตลอดระยะเวลาที่ศึกษามีการใช้จ่ายเงินอย่างไรบ้าง ทศนคติของผู้สมัครที่มีต่อการศึกษา

- ปัจจัยส่วนตัว ข้อมูลที่ค้องการจากผู้สมัคร เช่น การรับรู้หรือการรู้จักตนเองเป็นอย่างไร จุดเด่นและจุดด้อยของผู้สมัคร เป้าหมายหลักและเป้าหมายรองในอาชีพของผู้สมัคร แผนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

ขั้นที่ 4. อธิบายเกี่ยวกับองค์การและตำแหน่ง ถ้าผู้สัมภาษณ์พิจารณาแล้วว่า ผู้สมัครเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ผู้สัมภาษณ์ควรแจ้งให้ทราบถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์การและตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้ผู้สมัคร เกิดความรู้สึกว่า องค์การค้องการให้เขาเข้ามาทำงาน และมั่นใจว่าผู้สมัครค้องการและมีเป้าหมายในอาชีพสำหรับการทำงานกับองค์การนี้

ขั้นที่ 5. ตอบคำถามของผู้สมัคร บางครั้งในระหว่างที่มีการสัมภาษณ์ ผู้สมัครอาจมีข้อสงสัย ซึ่งผู้สมัครควร เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้ถาม

ขั้นที่ 6. การปิดการสัมภาษณ์ เมื่อผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้ถามและตอบคำถามกันอย่าง เป็นที่น่าพอใจแล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรกล่าวขอบคุณผู้สมัครที่ได้สละ

เวลามาให้สัมภาษณ์ ผลจากการสัมภาษณ์องค์การจะต้องประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างรอบคอบ และทำการเปรียบเทียบกับผู้สมัครอื่น ๆ องค์การจะแจ้งผลการสัมภาษณ์ให้ผู้สมัครทราบผล ภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าองค์การต้องการรับเข้าทำงาน แต่ถ้าไม่แจ้งผลก็หมายความว่าผู้สมัครรายอื่นได้รับการคัดเลือกแล้ว ในบางองค์การที่ให้ความสนใจในด้านการประชาสัมพันธ์ที่ดี ก็จะแจ้งผลการสัมภาษณ์ให้ผู้สมัครทุกคนทราบถึงการรับเข้าทำงานหรือปฏิเสธ มีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ ตามขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นนี้ ถ้าผู้สัมภาษณ์พบว่าผู้สมัครไม่เหมาะสมแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ให้นานออกไป อาจจะรวบรัดขึ้นตอนที่สั้นเพื่อเป็นการประหยัดเวลา

4. ปัญหาเรื่องความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงในการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์มักกล่าวกันว่า เป็นวิธีที่ไม่น่าเชื่อถือได้มากนัก สาเหตุเพราะผู้ทำการสัมภาษณ์ต่างคนกัน มีแนวความคิดเห็นไม่เหมือนกันเกี่ยวกับตัวผู้สมัครในการที่จะทำงานนั้นได้คืออย่างไร ส่วนความถูกต้องในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกที่สำคัญเช่นกัน ถ้าหากผู้สัมภาษณ์สามารถหาความสำเร็จเกี่ยวกับตัวผู้สมัครว่า จะทำงานได้เพียงใด ก็จะเป็นผลดีต่อการคัดเลือก แต่ในทางปฏิบัติก็เช่นเดียวกันกับเรื่องความเชื่อถือได้ คือผู้ทำการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะไม่สามารถคาดการณ์ถึงความสำเร็จของผู้สมัครได้ถูกต้อง ด้วยปัญหาทั้งกล่าวของเรื่องความเชื่อถือได้และความถูกต้องจึงมักจะทำให้คนส่วนมากเชื่อว่าการสัมภาษณ์เป็นสิ่งที่ไร้ประโยชน์และเสียเวลา แต่ที่จริงแล้วหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ เทคนิคการคัดเลือกบุคคลที่ใช้การสัมภาษณ์นั้นยังคงเป็นประโยชน์อย่างมาก เพียงแต่ว่าผู้ทำการสัมภาษณ์ได้มีโอกาสรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาพื้นฐานของการสัมภาษณ์นี้ และระมัดระวังตัวที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้น ดังนั้นในที่นี้จึงควรที่จะได้มีการทบทวนปัญหาของการสัมภาษณ์และเพื่อที่จะได้มีแนวทางบางประการในการที่จะหาทางแก้ไขให้การสัมภาษณ์ สามารถกระทำได้อย่างถูกต้องเพื่อทำให้ การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและใช้ได้ผล

#### 7. การสอบประวัติ

การสอบประวัติไม่เพียงแต่ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร เป็นครั้งที่สองหลังจากการสัมภาษณ์เท่านั้น แต่เป็นการตรวจสอบว่าผู้สมัครได้ให้ข้อเท็จ-

จริงถูกต้องเพียงใด เพราะจากจดหมายรับรองก็ไม่สามารถเชื่อถือได้ทั้งหมด เนื่องจากผู้รับรองให้ข้อมูลไม่มากพอ การสอบประวัติเป็นเรื่องที่ใช้เวลาเสียค่าใช้จ่ายและค่อนข้างจะยุ่งยากเพราะต้องให้แน่ใจว่า แหล่งที่จะหาให้ได้ประวัติของผู้สมัครนั้นเชื่อถือได้ นอกจากนี้ผลจากการสอบประวัติเชื่อถือได้ดีกว่า เนื่องจากเหตุผลที่ว่า การกระทำของคนในอนาคต จะต้องมียุทธศาสตร์มาจากการกระทำในอดีต การตรวจสอบจะหาให้รู้ปมค้อยและปมเด่นของผู้สมัคร

ทิศทางการตรวจสอบประวัติจะเริ่มจากข้อมูลตามใบสมัครก่อน แล้วค้นหาข้อเท็จจริงอย่างอื่นประกอบ เช่น ผลการศึกษา การทำงาน ลักษณะความประพฤติและประสบการณ์ แหล่งที่ได้ประวัติก็ได้แก่ โรงเรียนหรือสถานศึกษา นายจ้างคนก่อน เพื่อนหรือญาติพี่น้อง จากธนาคารหรือบริษัทที่ติดต่อด้วย ประวัติจากเจ้าหน้าที่บ้านเมือง เช่นนายทะเบียนท้องถิ่น สถานีตำรวจ อย่างไรก็ตามวิธีการตรวจสอบประวัติเหมาะสำหรับผู้ที่เคยทำงานมาก่อนเท่านั้น ส่วนผู้ที่ยังไม่เคยทำงานไม่ได้ประโยชน์อะไรมากนัก (เสนาะ ศิโยว และคณะ 2527:66-67) นอกจากนี้ Megginson (1977:208-209) ได้อธิบายว่า เมื่อองค์การได้รวบรวมข้อมูลจากขั้นตอนของการคัดเลือกที่ผ่านมาแล้ว ควรมีการตรวจสอบข้อมูล เพราะข้อมูลที่รวบรวมมานั้น ถ้าไม่ได้ตรวจสอบ ก็จะมีปัญหาเรื่องความเที่ยงตรง ข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วจะเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จของงานใหม่ ใตยมากแหล่งที่จะตรวจสอบข้อมูลมี 2 แหล่ง คือ

1. บุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิง กล่าวคือ เมื่อผู้สมัครอ้างอิงผู้ใด ก็ให้สอบถามจากแหล่งข้อมูลนั้น แต่หาวิธีนี้ไม่ค่อยได้ผลดีเท่าที่ควร เนื่องจากเมื่อผู้สมัครอ้างอิงผู้ใดก็ย่อมหมายถึงว่า ผู้นั้นย่อมต้องให้ข้อมูลที่สนับสนุนผู้สมัครนั้น
2. สถาบันการศึกษา การสอบถามข้อมูลจากสถาบันการศึกษาซึ่งผู้สมัครสำเร็จการศึกษามาก็เป็นวิธีที่ดี แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้น องค์การควรจะมีการติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสถาบันการศึกษาอยู่เสมอ เพื่อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน
3. องค์การเดิมซึ่งผู้สมัครเคยทำงานอยู่ ส่วนใหญ่แล้ววิธีนี้เป็นวิธีอ้างอิงที่ดีที่สุด เพราะเป็นการวัดความสำเร็จ ความสามารถของบุคคล การเข้ากับบุคคลอื่น จุดเด่น จุดค้อยของผู้สมัคร แต่ก็มิใช่ข้อควรระวังคือ องค์การเดิมนายจ้าง

อาจมีเรื่องขัดแย้งกับผู้สมัคร ก็จะทำให้ข้อมูลบิดเบือนความจริงหรืออาจจะปกปิดข้อเสียของผู้สมัคร เนื่องมาจากความเห็นอกเห็นใจ ถ้าผู้สมัครมีปัญหาเกี่ยวกับองค์การเดิมและต้องลาออกไป

วิธีที่ใช้ตรวจสอบข้อมูลมีได้หลายวิธี เช่น การติดต่อทางโทรศัพท์ ถ้าการไปตรวจสอบข้อมูลที่ผู้สมัครอ้างถึงเป็นไปได้ยาก วิธีที่ง่ายที่สุดก็คือ การใช้โทรศัพท์ ซึ่งสามารถประเมินค่าและทดสอบความถูกต้องของข้อมูลได้จากการพูดคุยตลอดจนฟังน้ำเสียง นอกจากนี้การส่งจดหมายไปยังองค์การเดิมของผู้สมัคร ก็เป็นอีกวิธีที่นิยมใช้กัน แต่อัตราของการส่งคืนนั้นค่อนข้างต่ำ และส่วนใหญ่มีแนวโน้มว่าจดหมายที่ตอบกลับคืนมา เป็นไปในลักษณะที่สนับสนุนผู้สมัคร

#### 8. การตรวจสอบสุขภาพ

การตรวจสอบสุขภาพนี้เป็นขั้นที่เกือบสุดท้ายและไม่ควรที่จะดำเนินการก่อนขั้นแรกๆ เพราะเป็นขั้นที่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะจำนวนผู้สมัครที่เหลือบางคนไม่เหมาะสมจะถูกคัดเลือกลาออกไป การตรวจสอบสุขภาพนี้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ คือ (เสนาะ ตีเขียว และคณะ 2527:67:68)

1. เพื่อคัดบุคคลผู้มีสุขภาพอ่อนแอ ไม่เหมาะสมและไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานของบริษัทออกไป คนที่ได้คัดเลือกจะต้องมีความสามารถทางงานได้ดี เช่น ยกของหนักได้ดี มีสายตาดี สามารถทำงานในลักษณะนั่ง ยืน ได้ดี เป็นต้น

2. เพื่อป้องกันความเสียหายที่บริษัทจะต้องจ่ายให้คนงาน หากภายหลังปรากฏว่าคนงานป่วยหรือได้รับบาดเจ็บจากการทำงาน อันเนื่องมาจากเหตุเจ็บป่วยที่คนงานมีอยู่ก่อนเข้าทำงาน กล่าวคือการตรวจสอบสุขภาพของคนงานจะต้องบันทึกสุขภาพของคนงานไว้ในขณะที่จ้างทำงาน เมื่อคนงานเรียกร้องสิทธิจากบริษัทอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย ทางบริษัทก็สามารถอ้างได้ว่าในขณะที่จ้างทำงานสุขภาพของคนงานเป็นอย่างไร และรู้ได้ว่าการเจ็บป่วยเกิดขึ้นในคอนหลังหรือไม่

3. การป้องกันโรคติดต่ออันอาจเกิดขึ้นกับคนงานปัจจุบัน หากผู้ทำงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้

4. เพื่อบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับคนงานตามลักษณะสุขภาพของผู้-

สมัคร จะเห็นไว้ว่าการตรวจสอบสุขภาพกระตือรือร้น เพื่อเลือกผู้แข็งแกร่งเข้าทำงาน

### 9. การตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคล

Meggison (1977:212-213) กล่าวว่า แม้ว่าหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้สรรหาบุคคล แต่ในทางปฏิบัติการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ยังเป็นหน้าที่ของหน่วยงานหลัก กล่าวคือ การตัดสินใจขั้นสุดท้าย ควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในสายปฏิบัติการ (line manager) ส่วนในเรื่องของการแบ่งความรับผิดชอบ ผู้บริหารบุคคลเป็นผู้ทำการวิจัยและกำหนดเกณฑ์ของผลงาน และความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการคัดเลือกเพื่อการพยากรณ์เกณฑ์ของผลงานนั้น นอกจากนี้จะต้องให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องมาตรฐานการจ้าง การกำหนดแนวทางในการว่าจ้าง โดยสรุปองค์การส่วนใหญ่ มีการแบ่งงานระหว่างหน่วยงานปฏิบัติการ และหน่วยงานบุคคล คือ

1. หน่วยงานบุคคลรับผิดชอบและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการสรรหาควบคุมรายละเอียดของการใช้เครื่องมือในการคัดเลือก (ยกเว้นการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน) และให้คำแนะนำหน่วยงานปฏิบัติการว่า บุคคลใดสมควรที่จะเข้าสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย

2. ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ดำเนินการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายและตัดสินใจเลือกหรือปฏิเสธผู้สมัครในการทำงาน

ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้อาจมีการปรับปรุงได้ uly บางครั้งฝ่ายปฏิบัติการอาจร่วมทำการสรรหา และสัมภาษณ์เบื้องต้นในกรณีที่เป็นตำแหน่งที่ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์หรือเกี่ยวกับเทคนิค วิชาชีพ ซึ่งหน่วยงานบุคคลต้องช่วยประสานงาน และให้ข้อมูลโดยตลอด