

## แนวความคิดและทฤษฎีการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

การบริหารหรือการจัดการ (Administration or Management) นั้นในทางทฤษฎีและภาคปฏิบัติต่างเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดในการบริหารและการจัดการนั้นคือ "ทรัพยากรมนุษย์" หรือ "คน" ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและจัดการตั้งแต่เป็น ผู้คิดดำเนินการในการนำทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ เข้ามาใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ความคุม และติดตามผลในตัวของมันเอง ด้วยเหตุนี้ทรัพยากรมนุษย์หรือคน จึงเป็น ปัจจัยทางการบริหารหรือการจัดการที่องค์การต่าง ๆ จะต้องแสวงหา, จูงใจ เก็บรักษาทรัพยากรดังกล่าวที่มีคุณภาพให้พอใจที่จะอยู่กับองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคต้น ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นยุคเริ่มเบ่งบานนั้น ขอบเขตของการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังอยู่ในวงแคบ<sup>1</sup> โดยเน้นเรื่องของตัวบุคคลพนักงานเป็นหลักเรียกว่า การบริหารหรือการจัดการงานบุคคล (Personnel Management or Personnel Administration) ซึ่งขอบเขตความรับผิดชอบจะจำกัดเฉพาะในเรื่อง การจัดหากำลังคน ปฏิบัติงานและกาให้บริการประจำวันในด้าน การเก็บรักษา ทะเบียนประวัติ บริหารโครงการสวัสดิการ และจัดสรรหนทางการให้กับบุคคลใน

---

<sup>1</sup> Richard P. Calhoon, Managing Personnel, (New York: Harper & Row, 1964), pp. 5-9.

องค์การเท่านั้น ในช่วงระยะเวลาต่อมาวิทยาการทางการจัดการได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น รวมทั้งขอบเขตแนวความคิดทฤษฎีการบริหารใหม่ ได้มีการนำสมองกลมาใช้ในการจัดการ ตลอดจนสถานะแวดล้อมได้ขยายกว้างออกไปจากเดิมเป็นอย่างมาก แนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) และสังคมศาสตร์ (social science) ได้เข้ามามีบทบาท เพิ่มจากแนวความคิดทางวิทยาศาสตร์ (scientific) การผสมผสานของสิ่งเก่าและสิ่งใหม่ได้หลอหลอมให้การจัดการงานบุคคลมีแนวความคิดที่ขยายวงออกไปถึงเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม สหภาพ การเกี่ยวข้องกับรัฐและกฎหมายแรงงาน การประชาสัมพันธ์ การจัดโครงการสวัสดิการ การยึดถือสิทธิของมนุษย์และอื่น ๆ จนทำให้การบริหารหรือการจัดการงานบุคคลได้ถูกแปรชื่อออกไปเป็นการบริหาร หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์<sup>1</sup>

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันได้นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่านดังต่อไปนี้คือ

คาล โยเดอร์ (Dale Yoder) ให้ความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ว่า "การบริหารกำลังคน" (manpower management) นั้น ได้แก่กระบวนการวางแผนและอำนวยความสะดวก พัฒนาและใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ตลอดจนเป็นกระบวนการที่นายจ้าง ลูกจ้าง สหภาพ หน่วยงานสาธารณะต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์รวมทั้งเป็นเรื่องของสถานะความเป็นผู้นำในความสัมพันธ์ของบุคคลและในกลุ่ม<sup>2</sup> พอล ริเกอร์ (Paul Rigor) และ

<sup>1</sup>M. Lee, and Cary D. Thorp, Jr., Personnel Management: A Computer-Base System, (New York: Petrocelli Book, Inc., 1978), pp. 5-6.

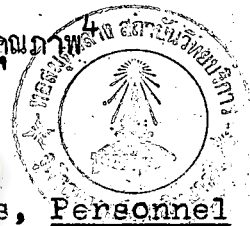
<sup>2</sup>Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, (London: Sir Isac Pitman and Son Ltd., 1966), p. 9.

ชาร์ล มายเยอร์ (Charles Myers) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่าเป็นความรับผิดชอบของสายงานหลัก และเป็นงานของหน่วยงานรอง (staff) ในการช่วยเหลือบุคคลให้ได้ใช้ความสามารถของตนให้สูงสุดด้วยความเต็มใจในการทำงานของตนและรวมถึงในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม<sup>1</sup>

จากหนังสือซึ่งเขียนขึ้นโดย โยเคอร์, เฮนแมน, เทินบูลและสโตน ได้สรุปว่า "การจัดการกำลังคน" คือ การอำนวยความสะดวกและควบคุมทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างงาน<sup>2</sup>

ลี และ ทรอพ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าการบริหารงานบุคคลคือ "การจัดการซึ่งเกี่ยวกับการจ้างงาน, การพัฒนา, บำรุงรักษาการใช้ประโยชน์ และการออกจากองค์การของแรงงาน"<sup>3</sup>

นิโกร ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคลก็คือศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและการบริการจากการทำงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ<sup>4</sup>



<sup>1</sup> Paul Rigor and Charles A. Myers, Personnel Administration: A Point of View and A Method, (Tokyo: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1965), pp. 29.

<sup>2</sup> Dale Yoder, H.G. Heneman, Jr., John G. Turnbull, and C. Harold Stone, Handbook of Personnel Management and Labour Relations, (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1958), pp. 1-3.

<sup>3</sup> Sang M. Lee, and Cary D. Thorp, Jr., Personnel Management A Computer....., " p.1.

<sup>4</sup> Felix A. Nigro, Public Personnel Administration, (New York: Henry Holt & Company, Inc., 1959), p.36.

ฟลิปโป ได้เสนอแนวความคิดว่า การบริหารงานบุคคลนั้นก็คือ การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเคื่อน ค่าตอบแทนอันเป็นการจูงใจและบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ<sup>1</sup>

เคนพงษ์ พลละคร ผู้จัดการฝ่ายบุคคลบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงการจัดการเรื่องใด ๆ อันเกี่ยวกับเรื่องของคนนั่นเอง เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะให้ฝ่ายจัดการสามารถใช้ "คน" ในฐานะที่เป็นปัจจัยในการผลิตให้ได้ประโยชน์มากที่สุด<sup>2</sup>

คำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการสรรหา, บำรุงรักษา, จูงใจให้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การให้อยู่กับองค์การอุทิศความสามารถของตนเพื่อองค์การ

---

<sup>1</sup> Edwin G. Flippo, Principle of Personnel Management, 3<sup>rd</sup> ed., (Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd., 1971), pp. 4-7.

<sup>2</sup> เคนพงษ์ พลละคร "ปรัชญาการจัดการงานบุคคล", รวบรวมโดย รัชนิวรรณ อุทัยศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาแรงงานและการจัดการคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 1.

จากแนวความคิดและคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง  
อาจพิจารณาได้ว่าขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์นั้น ได้ถูกขยายวงกว้างออกไปเป็นอย่างมาก โดยรวมถึงกิจการต่าง ๆ  
ต่อไปนี้<sup>1</sup>

## 1. การจ้างงาน (employment หรือ procurement)

การจ้างงานนับว่าเป็นภาระหน้าที่หลักประการแรกของการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานโดยทั่วไป เพราะองค์การจะเริ่มดำเนินงาน  
ได้ก็ต่อเมื่อมี "คน" อยู่ในองคการ และคนเหล่านั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่  
ก็เนื่องมาจากกระบวนการจ้างงาน ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

### 1.1 การวางแผนกำลังคน (manpower planning)

การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการเตรียมการในการ  
จัดเตรียมกำลังคนและงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตให้  
เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

การวางแผนจะประกอบไปด้วยแผนระยะสั้น (short-  
term plan) ซึ่งอาจจะมีระยะเวลาระหว่าง 6 - 12 เดือน และแผน  
ระยะยาว (long-term plan) ซึ่งอาจมีระยะเวลาระหว่าง 3 - 5 ปี  
โดยมีแผนสั้นเป็นแผนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาวการณ์

การวางแผนจะกระทำร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคลกับฝ่าย  
สายงานหลัก โดยฝ่ายสายงานหลักจะเป็นผู้วางแผนความต้องการกำลังคนและ  
ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมให้เป็นไปตามแผนงาน

---

<sup>1</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหนังสืออ้างอิงในเชิงอรรถ ของคำจำกัด  
ความคำว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" หรือ "การบริหารงานบุคคล" หรือ  
"การจัดการงานบุคคล" และคำจำกัดความคำว่า "การสรรหาบุคคล" และ  
"การคัดเลือกบุคคล"

1.2 การสรรหาบุคคล (recruitment) ซึ่งกล่าวในรายละเอียดต่อไป

1.3 การคัดเลือกบุคคล (selection) ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

## 2. การพัฒนาบุคคล (development)

การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์นำเอาพลังงานแฝงซึ่งมีอยู่ในตนออกมาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การพัฒนาบุคคลประกอบไปด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้คือ

2.1 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (orientation) การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นการชี้แจงให้พนักงานใหม่มีโอกาสทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์การที่ตนจะเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการชี้แนะการดำเนินชีวิตและทำงานภายในองค์การ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การฝึกอบรม (training) การพัฒนาและจูงใจพนักงานทั้งทางด้านแนวความคิด ค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมทั้งในด้านการงานและสังคม การฝึกอบรมนับว่าเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่ง การฝึกอบรมนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบทั้งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาพนักงาน และผลของการประเมินผลการฝึกอบรมในอดีตที่ผ่านมา

2.3 การวางแผนความก้าวหน้าในการทำงาน (career planning) การพัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าทั้งในทางประสิทธิภาพในการทำงานและประสบความสำเร็จในชีวิต ในการมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินงานอย่างมีแผนการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนตามระยะเวลาที่เหมาะสม

2.4 การโยกย้าย (transfer) การเลื่อนชั้นและการโยกย้ายบุคคลเป็นการดำเนินการเพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือเป็นการสร้างให้บุคคลมีประสบการณ์ในการดำเนินงานกว้างขวางมากยิ่งขึ้นและมีความสามารถมากยิ่งขึ้น ระบบการเลื่อนชั้นตำแหน่งนับว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การและขวัญ

ของพนักงานเป็นอย่างมาก ควดยเหตุนี้ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งบุคคลใหม่มีความ  
 รับผิดชอบมากยิ่งขึ้นอันเป็นการพัฒนาบุคคลประการหนึ่งนั้น จึงจำเป็นจะต้องกระทำอย่าง  
 มีระบบและอย่างมีความถูกต้อง การโยกย้ายตำแหน่ง (job rotation) การ  
 โยกย้ายตำแหน่งงานทั้งในทางราบและทางคิ่งนับว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลใหม่ความ  
 รู้ความสามารถในการทำงานกว้างขวางขึ้น ตลอดจนยังสามารถช่วยกันทางด้านการ  
 จูงใจและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2.5 การประเมินผลงาน (staff report) การประเมินผลงาน  
 เป็นการที่คำวัดความสามารถและขอบครองของบุคคลในการทำงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้  
 ไปหาทางแก้ไขหรือพัฒนาบุคคลนั้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.6 การมอบหมายภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น (job enrichment)  
 การมอบหมายภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นเป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลอีกประการหนึ่ง ซึ่งอาจ  
 จะกระทำได้โดยการเพิ่มงาน เพิ่มความรับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้นให้มากขึ้น เพื่อ  
 บุคคลจะได้ทราบงานและมีประสบการณ์ในการทำงานกว้างขวางขึ้น

### 3. การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (maintenance)

การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นภาระหน้าที่หลักอีกประการหนึ่ง  
 ของการบริหารบุคคลในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร  
 ให้นานที่สุด โดยประกอบไปด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (salary administration) เป็นกระบวนการสร้างระบบจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนบนรากฐานของความยุติธรรม ตลอดจนสามารถจูงใจให้บุคคลมีความผูกพันต่อการทำงานที่อยู่กับองค์กร

3.2 การบริหารผลประโยชน์และสวัสดิการ (benefit and welfare) การให้การตอบแทนเพื่อเป็นการจูงใจและบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้นนอกจากค่าจ้างและเงินเดือนแล้วยังมีในรูปของผลประโยชน์และสวัสดิการ ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ผลประโยชน์และสวัสดิการในรูปตัวเงิน อาทิ โบนัส, ภาษีอากร ผลประโยชน์เมื่อออกจากงาน เบี้ยเลี้ยงพิเศษ ค่าอาหาร ค่าพาหนะและอื่น ๆ

2. ประโยชน์และสวัสดิการที่ไม่เป็นรูปตัวเงิน อาทิ บ้านพัก รถรับส่ง การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลาหยุด การจัดงานรื่นเริง การสนับสนุนการ ฯลฯ

3.3 การรักษาความปลอดภัย (safety) ได้แก่การควบคุมดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงานเพื่อป้องกันมิให้พนักงานประสบอันตรายในการทำงาน

3.4 การดำเนินการทางวินัย (disciplinary system) เป็นกระบวนการออกระเบียบ และควบคุมให้บุคคลปฏิบัติตามระเบียบวินัยที่องค์กรวางไว้

3.5 ระบบการร้องทุกข์ (grievance system) เป็นการวางกฎระเบียบและขั้นตอนการร้องทุกข์ของบุคคล

3.6 การสื่อสารความต่อกันระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง (employee communication) เป็นการสื่อสารความสองทาง (two-way communi-



cation) โดยผ่านสื่อ (media) หลายแบบ อาทิ การประชุมระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้าง, ประกาศ ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน

3.7 การพนักงานสัมพันธ์ (employee relations) เป็น ภาระหน้าที่ทางด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร, นายจ้าง และลูกจ้าง

3.8 การเจรจาต่อรอง (collective bargaining) เป็นภาระหน้าที่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประการหนึ่งในการรักษาสล ประโยชน์ของลูกจ้างและนายจ้างให้คงอยู่บนพื้นฐานแห่งความยุติธรรม ในกรณีที่มี การเรียกร้องจากกลุ่มบุคคลในองค์กร โดยยึดมั่นในการรักษาความสัมพันธ์เป็น หลักใหญ่

4. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด (utilization)  
การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดเป็นกระบวนการซึ่ง เกี่ยวข้องกับ

4.1 การบรรจุแต่งตั้ง (placement หรือ assign- ment) เป็นกระบวนการนำทรัพยากรมนุษย์ (ที่ได้รับการพิจารณาว่า เหมาะสม) เข้าดำรงตำแหน่ง

4.2 การออกแบบงาน (job design) เป็นการกำหนดภาระ หน้าที่ของงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดการเรื่องผลประโยชน์เมื่อออกจากองค์กรและเกษียณอายุ  
การออกจากองค์กรและการเกษียณอายุ เป็นภาระหน้าที่ ภาระงานสุดท้ายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นภาระหน้าที่ ดังต่อไปนี้

5.1 การจัดการเกี่ยวกับผลประโยชน์เมื่อออกจากงาน (termination benefit management) ผลประโยชน์เมื่อออกจากงานเป็นกระบวนการจัดสรรผลประโยชน์เมื่อออกจากงาน เป็นกระบวนการจัดสรรผลประโยชน์เพื่อเป็นการตอบแทนบุคคลซึ่งทำผลประโยชน์เพื่อองค์การตลอดมา ภาระหน้าที่จะเริ่มต้นตั้งแต่ นโยบาย วางแผน ดำเนินการและประเมินผล ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะเป็นไปในรูปของ เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ เงินสะสม เงินตอบแทนเมื่อเสียชีวิตในขณะปฏิบัติหน้าที่ ฯลฯ

5.2 การให้การปรึกษาและแนะนำเมื่อเกษียณอายุ (retirement counselling) การให้การปรึกษาแนะนำเมื่อเกษียณอายุเป็นกระบวนการให้บริการชี้แนะให้แก่ผู้ที่จะเกษียณอายุ รวมไปถึงการทำปัจฉิมนิเทศ

5.3 การสัมภาษณ์บุคคลที่ออกจากงาน (exit interview) การวิเคราะห์หัตถ์ราหมนเวียนของบุคคลที่เข้า-ออก จากองค์การเป็นการหาข้อมูลอัตราการเข้า-ออก ของบุคคลเพื่อประโยชน์ทางการสถิติและการปรับปรุงการบริหารต่อไป

↓ แนวความคิดและทฤษฎี การสรรหาบุคคล (recruitment) และการคัดเลือกบุคคล (selection)

ในการบริหารงานหรือการจัดการใด ๆ ก็ตามต่างเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า "คน" เป็นผู้ "จัดการ" ทรัพยากรอื่น ๆ ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ การจ้างบุคคลหนึ่งบุคคลใดเข้าทำงานกับองค์การ ยังเป็นการลงทุนในระยะยาวต้องใช้งบประมาณเพื่อแต่ละบุคคลค่อนข้างสูง และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ "คน" เป็นปัจจัยในการบริหารที่มีจิตใจ มีอารมณ์ มีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ ดังนั้น องค์การใดที่มีคนในองค์การที่ดี มีคุณภาพ องค์การนั้นก็สามารถจะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสรรหาบุคคล (Recruitment) และการคัดเลือกบุคคล (Selection) เข้าทำงาน เป็นวิธีการซึ่งเข้ามามีส่วนทำให้องค์การสามารถมีบุคคลากรที่มีคุณภาพตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการรับคนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ หากการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประสิทธิภาพองค์การก็จะสามารถได้บุคคลที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น ในทางตรงกันข้าม หากการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานไม่ได้นำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้หรือมีแต่ขาดประสิทธิภาพ มีการนำระบบพวกพ้อง (spoils system) บุคคลากรที่เข้ามาในขององค์การ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นตัวสร้างปัญหาที่สำคัญแก่องค์การ

การสรรหาและคัดเลือกบุคคล เป็นภาระหน้าที่ส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลซึ่งได้เริ่มนำมาใช้นานนับศตวรรษโดยแฝงอยู่ในงานของหน่วยงานหลัก ดังจะพิจารณาได้จาก การเกณฑ์และคัดเลือกทหารทั้งในยามสงครามและยามสงบ การคัดเลือกบุคคลซึ่งจะเข้ามาเป็นสมาชิกของครอบครัว ซึ่งในขณะเดียวกันการประกอบอาชีพไม่ว่าจะเป็นทางการ เกษตร, อุตสาหกรรม หรือค้าขาย ต่างล้วนแต่กระทำกันเฉพาะภายในครอบครัวเป็นหลักทั้งสิ้น การคัดเลือกจะกระทำกันในลักษณะง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน โดยอาศัยวิจารณ์ญาณของผู้คัดเลือกและประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนอาศัยการดูภูมิหลังทางฐานะครอบครัวและ "โหงวเฮ้ง" เป็นหลัก

ในระยะปลายศตวรรษที่ 16 เป็นต้นมา การปฏิวัติอุตสาหกรรมได้เริ่มเข้ามามีบทบาทแปรสภาพการทำงานของมนุษย์ให้เปลี่ยนไป สังคมเมืองในลักษณะของอุตสาหกรรมได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นทุกขณะ มนุษย์เริ่มย้ายจากชนบทมาสู่เมือง อุตสาหกรรมต้องการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ดังนั้นระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลจึงมีการพัฒนาโดยอาศัยหลักวิชาการเข้ามามีส่วนประกอบบ้าง แต่ก็ยังเป็นไปในลักษณะง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน โดยเจ้าของผู้ประกอบการจะเป็นผู้ดำเนินการหน้าที่ดังกล่าวเป็นหลัก

ในช่วงศตวรรษที่ 20 วิทยาการจัดการได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้นอย่างรวดเร็ว การสรรหาและคัดเลือกบุคคลจึงมีวิวัฒนาการให้ก้าวหน้าและสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น วิทยาศาสตร์ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาแนวความคิดและทฤษฎีเป็นอย่างมาก เช่น การนำเอาจิตวิทยาอุตสาหกรรมในเรื่องของหลักการ "matching" หรือ "fitting" มาใช้<sup>1</sup> เป็นต้น ด้วยเหตุนี้เองขอบเขตภาระหน้าที่ของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้ขยายวงกว้างออกไปดังจะกล่าวต่อไป

### การสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจ้างงาน ต่อจากการวางแผนกำลังคน โดยมีผู้ให้แนวความคิดไว้หลายแนวความคิดกล่าวคือ

คู่มือการบริหารงานบุคคลของบริษัท Shell International Petroleum Company และบริษัทในกลุ่มไคร้บูไว้ว่า การสรรหาบุคคลคือกิจกรรมที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การสามารถมีจำนวนบุคลากรากรที่มีคุณสมบัติที่ถูกต้องตรงตามความต้องการ ในเวลาที่เหมาะสม<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Andrew F. Sikura, Personnel Administration and Human Resources Management, (New York: John Wiley & Son, Inc., 1976), p. 13.

<sup>2</sup> "Recruitment" Personnel Management Guides, (London: The Royal Dutch-Shell International Petroleum Company and The Groups, 1969), p. II: 7.

โยเคอร์ และคณะได้ให้แนวความคิดว่า "การสรรหาบุคคลเป็นภาระหน้าที่ในการค้นหาแหล่งบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนที่เหมาะสมและพอเพียง ขอบเขตของการสรรหาบุคคลมีขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ<sup>1</sup>

1. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการแสวงหาบุคคล
2. การจัดองค์การใหม่หน่วยงานรับผิดชอบ
3. การวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์
4. ค้นหาแหล่งทรัพยากรมนุษย์
5. การเลือกสรรวิธีการหาทรัพยากรมนุษย์
6. การประเมินผลการสรรหา

แอนดรู เอฟ ซิกกูลา (Andrew F. Sikula) ได้เสนอคำจำกัดความไว้ว่า การสรรหาบุคคลคือ "เรื่อง" ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจูงใจใฝ่มน้าวอุปสงค์ทางด้านบุคคลใหม่ ๆ สำหรับองค์การ การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการก่อนการคัดเลือกโดย การสรรหาบุคคลจะเป็นการรวบรวมบุคคลจากแหล่งที่มีบุคคลที่มีความสามารถ ในขณะที่การคัดเลือกบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการเลือกบุคคลเพื่อหาคนที่เหมาะสมในการจ้างงานจากแหล่งบุคคลที่มีอยู่<sup>2</sup>

พอล ริเกอร์ และ ชาร์ล เอ มายเออร์ ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการหาแหล่งทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะมีตำแหน่งและมีความต้องการบุคคลตลอดจนรวมไปถึงการใช้เทคนิคในการระดม ชักจูงทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนองความต้องการขององค์การด้วยวิธีต่าง ๆ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dale Yoder, Personnel Management....., " p. 72.

<sup>2</sup>Andrew F. Sikula, Personnel Administration....., " p. 18.

<sup>3</sup>Paul Rigor and Charles A. Myers, Personnel Administration....., " pp. 360-361.

ดาด เอส บีช (Dale S. Beach) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคคลคือ การพัฒนาและเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาสนองความต้องการขององค์การเมื่อต้องการกำลังคนเพิ่มเติม<sup>1</sup>

ลีออน ซี เม็กกินสัน (Leon C. Megginson) ได้ให้แนวความคิด ในคำจำกัดความว่า การสรรหาบุคคลนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินการจ้างใจ ลูกจ้างที่มีความสามารถ ให้มีจำนวนเพียงพอกับความต้องการบุคคลและลักษณะอาชีพ เพื่อจะพิจารณาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งสำหรับตำแหน่งที่ว่างต่อไป<sup>2</sup>

เวบสเตอร์ จอห์นสัน (Webster Johnson) ได้เสนอความคิด เห็นว่า การสรรหาบุคคลคือกระบวนการค้นหาบุคคลที่มีศักยภาพ (potential) สำหรับการจ้างคน โดยบุคคลเหล่านี้มีความประสงค์ที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่แน่นอนในองค์การ<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work, (London: The Macmillan Company, 1970), p. 226.

<sup>2</sup> Leon C. Megginson, Human Resources: Case & Concepts, (New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1968), p. 39.

<sup>3</sup> H. Webster Johnson, Selecting, Training and Supervising Office Personnel, (London: Addison Wesley Publishing Company, 1969), p. 4

โอ เกลน สตาล (O. Glenn Stahl) ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่า "คือการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุด สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวางและการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนติดตามผลของการปฏิบัติงานด้วย"<sup>1</sup>

ซงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคคลคือการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการให้เขามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้<sup>2</sup>

เพ็ญศรี วายวานนท์ ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลไว้ว่า หมายถึงการจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครเพื่อการคัดเลือกอีกชั้นหนึ่งคือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชน ประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานเพื่อประกอบการ

<sup>1</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, (New York: Harper & Row, Publishers, 1962), p. 52.

<sup>2</sup>ซงชัย สันติวงษ์ รวบรวมโดย รัชนิวรรณ อุทัยศรี, การบริหารบุคคล, (กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาแรงงานและการจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 30.

พิจารณาสมัครเข้ารับการศึกษาเลือก ตลอดจนพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร<sup>1</sup>

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การสรรหาบุคคลคือวิธีการในการที่จะเสาะแสวงหา, ชูใจ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทัศนคติ ท่าที คุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีประสิทธิภาพ และประหยัด สำหรับในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาในแนวแคบคือ ศึกษาแยกกระบวนการสรรหาออกจากการศึกษาเลือก มิใช่แนวกว้างที่รวมการศึกษาเลือกอยู่ในกระบวนการสรรหาด้วย

### 1. วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคคล

ความต้องการกำลังคนในทุกองค์การมักจะมีความต้องการที่ไม่แน่นอน ถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้าก็ตาม เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะกำลังคนที่มีอยู่นั้นอาจจะมีความขาดเกินทำให้กำลังคนบางคนที่ต้องออกจากองค์การโดยไม่ได้ อยู่ในแผนกำลังคน ประกอบกับเหตุผลประการที่สองคือการรับบุคคลเพื่อเข้ามาในองค์การนั้นทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติต่างระบุว่า องค์การจะต้องแสวงหาบุคคลที่ดี มีคุณภาพอย่างเหมาะสมกับองค์การ

ด้วยเหตุนี้หากองค์การมีความต้องการบุคคลไม่ว่าจะทั้งในกรณีฉุกเฉิน และปกติ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องมีกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อหาแหล่งสำรองทรัพยากรมนุษย์ไว้ให้คัดเลือกบุคคลเพื่อสนองกับความต้องการขององค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อสนองความต้องการขององค์การได้ทันตามความต้องการ

---

<sup>1</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, "การสรรหาบุคคล," วารสารพัฒนาบริหาร-ศาสตร์ (กรกฎาคม 2510), หน้า 17.



## 2. ประโยชน์ของการสรรหาคัดเลือกบุคคล

การสรรหาคัดเลือกเป็นกระบวนการที่สามารถช่วยให้องค์การมีแหล่งสำรองทางค่านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองตอบความต้องการได้ทันที แหล่งสำรองดังกล่าวจึงช่วยส่งผลให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคคลที่ดีได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการคัดเลือกสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย

นอกจากนี้กระบวนการสรรหาคัดเลือกยังส่งผลประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ องค์กรให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงกิจการดำเนินงานและชื่อเสียงขององค์กรให้แพร่หลายต่อสาธารณชนโดยทั่วไปอีกด้วย

## 3. การกำหนดนโยบายในการจ้างงาน

ในบางองค์กรจะกำหนดนโยบายในการจ้างงานไว้กว้าง ๆ โดยจะรวมทั้งการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลไว้ด้วยกัน ซึ่งรายละเอียดโปรดดูในหัวข้อการกำหนดนโยบายในการสรรหาคัดเลือกและการกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคคลต่อไป

## 4. กระบวนการสรรหาคัดเลือก

ในการสร้างงานของทุกองค์กร ภาระหน้าที่ในด้านการสรรหาคัดเลือกเป็นภาระหน้าที่ซึ่งมีขอบเขตกว้างขวาง องค์กรใดเป็นองค์กรที่ใหญ่โตได้รับความนิยมนสูง การสรรหาคัดเลือกก็จะได้รับความสำคัญมากตลอดจนมีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน แต่ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีขนาดเล็กมีความต้องการในทรัพยากรมนุษย์ต่ำ การสรรหาคัดเลือกก็จะดำเนินงานในลักษณะง่าย ๆ ปราศจากขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ซึ่งในทางวิชาการอาจจะสรุปขั้นตอนของกระบวนการสรรหาคัดเลือกดังต่อไปนี้คือ

4.1 การกำหนดนโยบายการสรรหาคัดเลือก

4.2 การวางแผนกำลังคน

4.3 การกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาและคัดเลือก

4.4 การรับคำร้องขอคำสั่งคน

4.5 การวางแผนการสรรหากำสั่งคน

4.6 การสรรหาบุคคลจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์

4.6.1 การสรรหาบุคคลจากภายใน

1) การสรรหาบุคคลจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์

จากหน่วยงานต่าง ๆ

2) การจัดทำทำเนียบรายชื่อพนักงานที่จะได้รับ

การพิจารณาในการโยกย้ายเลื่อนขั้นตำแหน่งและลดขั้นตำแหน่ง

4.6.2 การสรรหาบุคคลจากภายนอก

1) การสรรหาบุคคลจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์

นอกองค์การ

2) ใบสมัคร

3) การรับสมัครและการเก็บรักษาใบสมัคร

4.7 การประเมินผลการสรรหาบุคคล

4.1 การกำหนดนโยบายการสรรหาบุคคล<sup>1</sup>

การสรรหาบุคคลแต่ละองค์การนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีนโยบาย ซึ่งเปรียบเสมือนจุดมุ่งหมายและเป็นกรอบให้การสรรหาบุคคลสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ หากองค์การใดปราศจากนโยบายแล้ว การสรรหาบุคคลก็จะขาดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงาน การสรรหาบุคคลก็จะดำเนินการไปตามยถากรรมปราศจากหลักการที่แน่นอนอันจะส่งผลสะท้อนให้ประสบกับปัญหาในภายหลังได้

<sup>1</sup> Dale yoder and others, Handbook Personnel Management....., " pp. 7.3-7.4.

นโยบายการสรรหาบุคคลนั้นฝ่ายบริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ เป็นหลัก ดังนั้นนโยบายการสรรหาบุคคลของแต่ละองค์การจึงแตกต่างกันออกไป ตามสภาพความเหมาะสมของแต่ละองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาสาระ บางส่วนก็มักจะมีส่วนที่คล้ายคลึงกันตามหลักการสำหรับองค์การที่ได้รับการพัฒนานำเอาแนวความคิดวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้

นโยบายการสรรหาบุคคลอาจจะประกอบไปด้วยนโยบายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

1. การสรรหาบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างยุติธรรม
2. การสรรหาบุคคลจะต้องสรรหาจากบุคคลภายในเป็นอันดับแรก X
3. การสรรหาบุคคลจะไม่จำกัดศาสนา
4. การสรรหาบุคคลจำกัดเฉพาะผู้มีสัญชาติไทย
5. การสรรหาบุคคลจะไม่จำกัดแหล่งทรัพยากรแห่งใดแห่งหนึ่ง

โดยเฉพาะ

6. การสรรหาบุคคลจะยึดถือนโยบายประหยัด
7. การสรรหาบุคคลจะไม่สรรหาบุคคลจากครอบครัวพนักงาน X
8. การสรรหาบุคคลจะต้องสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคน
9. การสรรหาบุคคลจะต้องใช้ประโยชน์ให้สูงสุดและมีความ

รับผิดชอบต่องาน

10. การสรรหาจะดำเนินการ เฉพาะบุคคลในท้องถิ่นเท่านั้น

<sup>1</sup>ผู้เขียนดัดแปลงมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของตนเอง

นอกจากนี้นโยบายในการสรรหาบุคคลยังสามารถแบ่งได้ออกเป็น<sup>1</sup>

- นโยบายแบบเปิด (opened career system or opened door policy)
- นโยบายแบบปิด (closed career system or closed door policy)

นโยบายแบบเปิด ได้แก่

1. เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามาสมัครได้โดยเสมอภาค
2. เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่เป็นเวดราชากร ไม่ว่าจะขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม
3. เปิดโอกาสให้บุคคลเริ่มตนเข้ามาสมัครได้ในทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ไม่จำกัดว่าถ้าเริ่มมาสมัครเข้าทำงานจะต้องไปเริ่มที่ขั้นต้นหรือขั้นต่ำสุดก่อน อาจจะมีเริ่มตนเข้าทำงานในขั้นสูงเลยก็ได้ (lateral entry)
4. เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ และความชำนาญมากสมัครเข้ารับราชการ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดไว้
5. เปิดโอกาสให้บุคคลที่ทำงานทั้งในภาครัฐกิจ หรือองค์การธุรกิจ ได้โยกย้ายสับเปลี่ยนได้ (เป็นผลมาจาก lateral entry)

นโยบายแบบปิด ได้แก่

1. การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการจะเปิดโอกาสให้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เข้ามาสมัครรับราชการในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนขั้นไปสู่ขั้นสูง ๆ ต่อไป

<sup>1</sup>Felix A. Nigro, Public Personnel Administration, (New York; Henry Holt and Company, 1959), pp. 134-163.

2. การสมัครเข้ารับราชการ กำหนดคุณสมบัติที่แน่นอนไว้ไม่พิจารณาถึงประสบการณ์และความชำนาญงานเลย นโยบายข้อนี้เน้นถึงความต้องการผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ ผู้ที่มาสมัครเข้ารับราชการส่วนใหญ่มักจะมีอายุน้อยและมีความประสงค์จะรับราชการไปตลอด

3. การเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน จะกำหนดไว้แน่นอน หรือจะเปิดเฉพาะเมื่อมีตำแหน่งว่างเท่านั้น

4. ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ารับราชการตามแนวนอนหรือเข้ามารับราชการในชั้นสูงเลยทีเดียว โอกาสย้ายเข้า-ออกไม่มีข้าราชการชั้นสูงไม่ยอมลาออก บุคคลที่ทำงานในองค์การธุรกิจไม่นิยมย้ายเข้าเพราะจะเสียเปรียบที่ต้องเข้ามาใหม่จากตำแหน่งชั้นต่ำก่อน และเสียเปรียบในเรื่องอายุราชการอีกด้วย

#### 4.2 การวางแผนกำลังคน<sup>1</sup>

การวางแผนกำลังคนนับว่ามีความสำคัญอย่างมากประการหนึ่งต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ทั้งนี้เพราะการวางแผนกำลังคนจะเป็นการคาดคะเนล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนขององค์การในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

---

<sup>1</sup>Andrew F. Sikura, Personnel Administration....., pp. 145-157; Dale Yoder and others, Handbook of Personnel....., pp. 7.6-7.8; An Edinburgh Group Report (Publisher) Perspective in Manpower Planning, (London: Institute of Personnel Management, 1969), pp. 1-54; Frank E. Fischer "Manpower Management" in Joseph J. Famularo, Ed. Handbook of Modern Personnel Administration, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1972), pp. 9.3-9.19.

เพื่อจัดเตรียมหาแหล่งกำลังคนและจัดเตรียมงบประมาณทางด้านกำลังคนให้เพียงพอต่อความต้องการขององค์กรในอนาคต

ด้วยเหตุนี้การวางแผนกำลังคนจึงเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายทางด้านกำลังคนขององค์กรในอนาคตที่จะเป็นไปในรูปใด รวมทั้งยังเป็นมาตรการหนึ่งในการควบคุมกำลังคนและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

การวางแผนกำลังคนจะดำเนินการใน 3 ระดับคือ<sup>1</sup>

1. การวางแผนในระดับบุคคล
2. การวางแผนทั้งหมดขององค์กร
3. การวางแผนระดับชาติ

การวางแผนดังกล่าวมีความแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ การวางแผนในระดับบุคคลจะเป็นการวางแผนในระดับที่เน้นเฉพาะตำแหน่งและตัวบุคคลซึ่งจะเกี่ยวพันกับการพิจารณาถึงตำแหน่งงานที่คาดว่าจะขยายเพิ่มขึ้นหรือว่างลงในอนาคตตลอดจนนำเอาการวางแผนการพัฒนาบุคคล (career planning) มาพิจารณาประกอบและรวมกันขึ้นเป็นการวางแผนระดับแผนก ไปจนถึงระดับองค์กรและระดับประเทศ การวางแผนกำลังคนดังกล่าวจะดำเนินการเป็นระยะสั้น (short-term planning) และการวางแผนกำลังคนยาว (long-term planning) กันได้กระยะเวลาไม่เกินหนึ่งปี และระยะเวลา 3 - 5 ปี ตามลำดับ

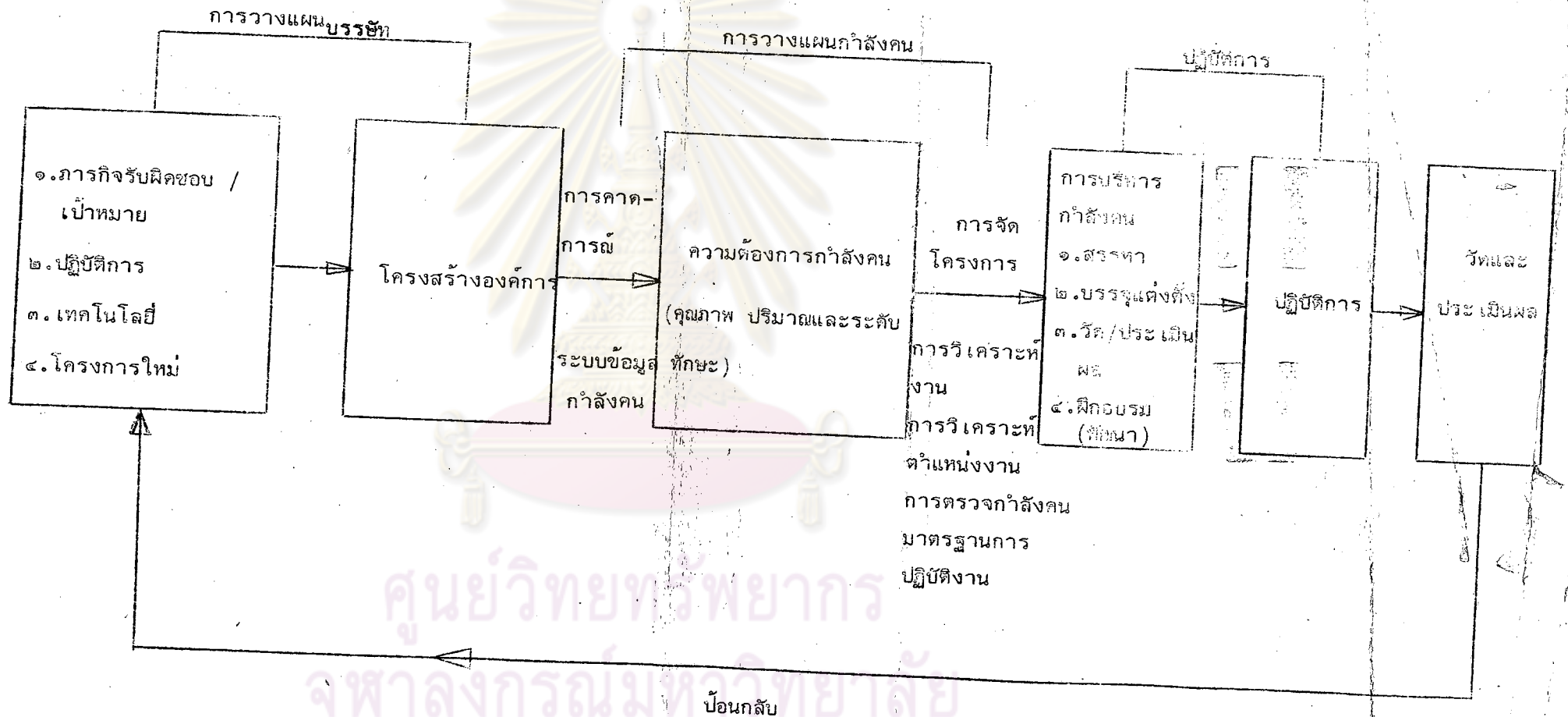
<sup>1</sup> Andrew F. Sikura, Personnel Administration....."

การวางแผนกำลังคนโดยปกติ ฝ่ายบุคคลจะเป็นหน่วยงานกลางในการเริ่มโครงการจนกระทั่งสรุปและจัดทำแผนประมาณการงบประมาณ และกำลังคน ซึ่งคาดไว้ในอนาคต โดยสายงานผลิตจะเป็นผู้กำหนดการวางแผนกำลังคนและจำนวนตำแหน่งงานซึ่งเป็นขั้นตอนกลางของการดำเนินการวางแผนกำลังคน ซึ่งการวางแผนกำลังคน อาจอธิบายตามแผนภูมิได้ดังต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ ๑ การวางแผนกำลังคนในรัฐวิสาหกิจ



ที่มา: อีสระ สุวรรณผล, "ความสำคัญของการวางแผนกำลังคนในรัฐวิสาหกิจ" เอกสารวิจัย, ศูนย์วิจัยรัฐวิสาหกิจ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สาระของการวางแผนกำลังคนจะประกอบไปด้วยการคาดการณ์ว่าใน  
อนาคตต้องการจะขยายหรือลดลงทางด้านตำแหน่งหรือไม่เพียงใด และควรจะมี  
กำลังคนในอนาคตเท่าใด การคาดการณ์ดังกล่าวจะเป็นภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา  
ในสายงานหลัก (line supervisor) จะเป็นผู้ดำเนินการ และสรุปผลลง  
ในแบบฟอร์ม ดังตัวอย่างคือ

ตารางที่ 1

แบบฟอร์มการวางแผนกำลังคน

แผนก.....	แบบฟอร์มการวางแผนกำลังคน					
ฝ่าย.....	ประจำปี.....					
	วันเดือนปี.....					
ระดับพนักงาน	ปี 25.....		ปี 25.....		ปี 25.....	
	ตำแหน่ง	จำนวน คน	ตำแหน่ง	จำนวน คน	ตำแหน่ง	จำนวน คน
1. บริหาร						
2. พนักงาน						
3. คนงาน						
รวม						
หมายเหตุ						

ที่มา: ผู้เขียนได้ดัดแปลงมาจากแบบฟอร์มการวางแผนกำลังคนของ  
บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด

เมื่อฝ่ายบุคคลได้รับแบบฟอร์มดังกล่าวจากหน่วยงานต่าง ๆ ฝ่ายบุคคล จะทำการสรุปผลและประมาณจำนวนกำลังคนทั้งหมดของระดับ แผนก ฝ่าย และ ทั้งหมดขององค์การ เพื่อจัดทำการประเมินงบประมาณค่าจ้างเงินเดือนในอนาคต และนำเอาแผนดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

#### 4.3 การกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล<sup>1</sup>

ใบพรรณนางาน (job description) เป็นเอกสาร ซึ่งระบุถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน ตลอดจนระบุถึงรายละเอียดอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น โดยปัจจัยที่จะถูกนำมาระบุในเอกสารดังกล่าวนี้สุดแล้ว แต่ความต้องการของแต่ละองค์การ อาทิ คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งงาน ดังกล่าว (job specification) อันได้แก่ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เพศ ความสามารถพิเศษของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง ฯลฯ ปัญหาในงานอื่น ๆ

---

<sup>1</sup> Paul Rigor and Charles A. Myers, Personnel Administration....., " pp. 330-350; Milton M, Mondell, The Selection Process, (Bombay: D.B. Taraporevala Sons & Co., Private Ltd., 1970), pp. 53-103; John Courtis, Cost Effective Recruitment, (Surrey, Great Britain: Knapp, Drewelt & Son Ltd., 1976), 8-11; Ernest J. McCormick and Joseph Tiffin, Industrial Psychology, sixth ed., (London: George Allen & Unwin Ltd: 1975), pp. 47-63; Carrie L. Bennet "A Managerial Job Description Program," ed. by Robert E. Finley, The Personnel and His Job, (New York: American Management Association, 1962), pp. 154-166.

การจัดทำใบพรรณนางานนั้นจะเริ่มดำเนินงานจากการทำการวิเคราะห์งาน (job analysis) หรือการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้น ๆ โดยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การสัมภาษณ์, การใช้แบบสอบถาม, การสังเกตการณ์หรือให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ หรือผู้บังคับบัญชาเขียนรายละเอียดของงานขึ้น เพื่อหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำใบพรรณนางานเป็นผู้ดำเนินการวิเคราะห์สรุป ซึ่งการจะเลือกใช้วิธีใดนั้นแล้วแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์ หากเป็นตำแหน่งในระดับสูงหรือเป็นงานที่ค่อนข้างจะซับซ้อน วิธีการที่จะนำมาใช้ในการหาค่าข้อมูลก็จะใช้วิธีการสอบถามเป็นส่วนใหญ่ หากเป็นงานของผู้ใช้แรงงานมีตำแหน่งเป็นจำนวนมาก หากต้องเร่งรีบกระทำ ก็จำเป็นต้องใช้วิธีอื่นที่เหมาะสม



คุรุณย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลที่ได้มาจะถูกนำมาจัดเรียงลำดับหน้าที่ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 2

หน้าที่โดยย่อของตัวคนงาน<sup>1</sup>

หน้าที่	จำนวนรอยละ ของงาน	จำนวนรอยละ ของเวลา
1. มอบหมายงาน	16	8
2. วางแผนสำหรับการซ่อมบำรุง	11	10
3. ตรวจสอบคุณภาพและปริมาณการ ทำงานของผู้บังคับบัญชา	33	37
4. ควบคุมสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	2	1
5. เก็บเอกสาร	10	14
6. กำหนดเวลาทำงาน	20	18
7. รับการฝึกอบรมและปรึกษาหารือ	1	5
8. บังคับบัญชา	6	6
9. เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์	1	1
รวม	100	100

<sup>1</sup>Milton M. Mondell, The Selection Process, p. 55.

ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะถูกนำมาเรียบเรียงเป็นร่างใบพรรณนางาน โดยแยกจัดลำดับจากภาระหน้าที่ของงานที่มากที่สุด ถึงต่ำที่สุด และนำมาเสนอขอความเห็นชอบ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วจะดำเนินการทำใบพรรณนางานตัวจริงต่อไป

สำหรับในเรื่องของการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลซึ่งจะรับหน้าที่ในงานนั้น รวมถึงข้อควรพิจารณาที่จะระบุลงในใบพรรณนางานจะเป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำใบพรรณนางาน และผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะร่วมพิจารณาถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับงาน การพิจารณาจะคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลักประกอบด้วยเหตุผลและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติที่ผ่านมาของบุคคลที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในงานนั้น ๆ ประกอบกับสำรวจจากองค์กรอื่น ๆ ร่วมในการพิจารณากำหนดคุณสมบัติของบุคคลซึ่งจะรับหน้าที่ของงานนั้น ๆ

ใบพรรณนางานเป็นเอกสารที่จะใช้ประโยชน์ได้หลายประการในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการบริหารงานบุคคล ใบพรรณนางานสามารถนำมาใช้ในการทำการประเมินผลงาน (job evaluation) การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (standard of performance) การพิจารณาการประเมินผลงาน (performance appraisal) การลงโทษทางวินัย (disciplinary action)

นอกจากนี้ใบพรรณานางานยังนำมาใช้ในกระบวนการจ้างงาน ตั้งแต่การขอ  
 กำลังคนคนสังกัดที่จะต้องพิจารณาคูณสมบัติของตำแหน่งที่ขอกำลังคนจากใบพรรณานางาน  
 ก่อนที่จะกรอกใบคำขอกำลังคน หน่วยงานจัดหากำลังคนและคณะกรรมการในการรับ  
 สมัครและคัดเลือกจะต้องศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบและคุณสมบัติของบุคคลที่  
 จะดำรงตำแหน่งในงานดังกล่าวให้ถ่องแท้ เพื่อที่จะได้สรรหาบุคคลจากแหล่งกำลัง  
 คนที่ถูกต้อง ตลอดจนจัดกระบวนการคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งระบุ  
 อยู่ในใบพรรณานางานและนอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกข้อสอบ  
 ในการคัดเลือกโดยวิธีข้อเขียนและนำมาประกอบการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ และ  
 พิจารณาคูณลักษณะของผู้สมัครงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อีกด้วย

#### 4.4 การรับการขอกำลังคน

การสรรหาบุคคลจะเริ่มดำเนินการเมื่อหน่วยงานที่ต้องการ  
 กำลังคนได้ทำเรื่องขอกำลังคนมายังหน่วยงานจัดหากำลังคนซึ่งโดยปกติ จะต้องเป็น  
 ลายลักษณ์อักษร โดยแต่ละองค์การจะใช้แบบฟอร์มแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

แบบฟอร์มการขอกำลังคน จะประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ  
 ต่อการสรรหาให้มากที่สุด และกระชับรัดกุม ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ อาจประกอบไป  
 ด้วย ชื่อตำแหน่งและจำนวนที่ต้องการ หน่วยงานและสังกัด ตลอดจนคุณสมบัติของ  
 บุคคลที่งานนั้น ๆ ต้องการ อัตราค่าจ้างหรือระดับชั้นของงาน ลายเซ็นการอนุมัติ  
 ของผู้บังคับบัญชาของสายงานที่ต้องการกำลังคนและลายเซ็นอนุมัติของฝ่ายบุคคล

<sup>1</sup>"Recruitment," Personnel Management.....,

p. 11:1/1; Ernest J. McCormick and Joseph Tiffin,  
Industrial Psychology, pp. 62-63; Paul Rigors and  
 Charles A. Myers, Personnel Administration....., p. 346;  
 Richard P. Calhoun, Managing Personnel, pp.136-137.

แบบฟอร์มดังกล่าวหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบทางด้านการจัดหา กำลังคนจะเป็นผู้ดำเนินการจัดพิมพ์ตลอดจนจัดส่งให้หน่วยงานหลักเป็นผู้ดำเนินการกรอกเมื่อต้องการกำลังคนต่อไป

#### 4.5 การวางแผนสรรหาบุคคล

หน่วยงานจัดหากำลังคน มีภาระหน้าที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคคลโดยตรง มีหน้าที่ในการควบคุมกำลังคนให้เป็นไปตามแผน ตลอดจนจัดเตรียมการวางแผนการดำเนินการสรรหาบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกำลังคนที่ย่างไว้ และพร้อมที่จะดำเนินงานได้ทันทีเมื่อได้รับใบขอกำลังคนจากหน่วยงานต่าง ๆ

การวางแผนการสรรหากำลังคนเป็นการวางแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลไว้ล่วงหน้าในเรื่องของวิธีการ ตั้งแต่การจัดเตรียมงบประมาณ การเตรียมหาแหล่งกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการการร่างโครงการดำเนินงานและการตรวจสอบประเมินผลการสรรหาบุคคล ดังขอสรุปได้ดังนี้

4.5.1 การจัดเตรียมงบประมาณ การสรรหาบุคคลแต่ละครั้งมีความจำเป็นอย่างไรที่จะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวแต่ละครั้งนั้นย่อมไม่เท่ากัน ถ้าเป็นการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ค่อนข้างจะหายาก ค่าใช้จ่ายในงบประมาณก็จะสูง เพราะจะต้องใช้กระบวนการในการดำเนินการสรรหาหลายวิธี อาทิ การประกาศรับสมัครงานในหนังสือพิมพ์ การสรรหาบุคคลผ่านหน่วยงานที่ปรึกษารับจัดหาบุคคล ฯลฯ

4.5.2 การเตรียมหาแหล่งกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ แหล่งกำลังคนแต่ละแห่งนั้นต่างมีคุณสมบัติแตกต่างกันออกไป อาทิ แหล่งกำลังคนในระดับมหาวิทยาลัยบางแห่งเน้นทางด้านวิศวกรรม บางแห่งเน้นทางด้าน การเกษตร เป็นต้น ดังนั้นการสรรหาจึงต้องมีการพิจารณาวางแผนหาแหล่งที่เหมาะสมจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า

4.5.3 การร่างโครงการดำเนินงานและการตรวจสอบ ประเมินผล การสรรหาบุคคลเมื่อจัดเตรียมวางแผนคร่าว ๆ แล้ว จะถูกนำมา รวบรวมเป็นโครงการ เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และ ประเมินผลโดยแบ่งขั้นตอนเป็น

ก) การกำหนดเป้าหมายในการสรรหาบุคคล อันได้แก่การกำหนดจุดมุ่งหมาย ระยะเวลาและจำนวนบุคคล ว่าจะดำเนินการ สรรหาบุคคลในตำแหน่งหน้าที่อะไร คุณสมบัติ ของบุคคลที่ต้องการเป็นอย่างไร จะ ดำเนินการสรรหาด้วยวิธีใด และเมื่อใด

ข) การกำหนดวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับ

ข.1 การใช้วิธีการสื่อสารข้อความ

ข.2 แหล่งที่จะต้องการหากำลังคน

ข.3 การจัดเตรียมและรับสมัครงาน

ข.4 การตรวจสอบคุณสมบัติ และจัดเก็บ

รักษาใบสมัครงาน

ค) การกำหนดวิธีการประเมินผลการสรรหา บุคคล เป็นกระบวนการเตรียมการ และกำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินการ สรรหาบุคคล ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดแค่ไหน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นอกจากนี้ เวบสเตอร์ จอห์นสัน ได้เสนอไว้ว่าการวางแผนการสรรหา  
ควรจะประกอบไปด้วยหัวข้อเหล่านี้คือ<sup>1</sup>

1. ระยะเวลาการสรรหาบุคคล
2. วิธีในการสรรหาบุคคล
3. การพัฒนาแบบฟอร์มเดิมให้เหมาะสมกับการสรรหาในครั้งนี
4. การทดสอบ
5. การสัมภาษณ์
6. การตรวจสอบผู้รับรอง
7. การคัดเลือกบุคคลากร หรือลูกจ้าง

#### 4.6 การสรรหาบุคคลจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์

แหล่งทรัพยากรมนุษย์ (human resource) หรือ  
manpower resource) นับว่าเป็นปัจจัยหลักสำคัญของกระบวนการสรรหา



<sup>1</sup>H. Webster Johnson, Selecting, Training.....,  
pp. 9-10.

<sup>2</sup>Dale S. Beach, Personnel: The Management.....,  
pp. 227-230; Andrew E. Sikura, Personnel Administration  
.....," pp. 183-184; Milton M. Mondell, The Selection  
Process, pp. 125-157; Dale Yoder and other, Handbook  
of Personnel....., " pp. 7.11-7.26; Donal H. Sweet  
"Making The Most of Aviable Recruitment Sources," ed.  
by Robert E. Finley The Personnel Man and His Job,  
(New York: American Management Association, 1962),  
pp. 117-127.

บุคคลที่จะต้องเสาะแสวงหาแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งแหล่งทรัพยากรดังกล่าวอาจจะแบ่งพิจารณาได้เป็น 2 ประเภท คือ

#### 4.6.1 การสรรหาบุคคลจากภายใน (Internal recruitment )

แหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การนับได้ว่าเป็นแหล่งทรัพยากรที่ดีและสามารถสนองความต้องการขององค์การที่เหมาะสมที่สุดประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะแหล่งทรัพยากรภายใน อันได้แก่บุคคลซึ่งทำงานอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การนั้น นอกจากมีความรู้ความสามารถแล้ว ยังอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ตนมีประสบการณ์อยู่แล้ว

นอกจากนี้ ปีช ยังได้ให้ความเห็นสนับสนุนเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การสรรหาบุคคลจากภายในนับว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมเป็นอย่างมากทั้งนี้เพราะ<sup>1</sup>

1) มนุษย์ส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นการสรรหาบุคคลจากภายในจึงนับได้ว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์การตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้า

2) ฝ่ายจัดการสามารถที่จะประเมินความสามารถของบุคคลภายในองค์การได้ดีกว่าบุคคลภายนอกองค์การ

3) บุคคลภายในองค์การต่างถูกหล่อหลอมในเบ้าที่องค์การต้องการอยู่แล้ว จึงทำให้ลดปัญหาทางด้านการสรรหาบุคคลและการคัดเลือกบุคคล

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การสรรหาบุคคลจากภายในนั้น เป็นการสรรหาบุคคลซึ่งมีอยู่แล้วจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของสรรหา สามารถได้มีโอกาสรับการพิจารณาคัดเลือกได้โดยทั่วถึงกัน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลในองค์การได้มี

<sup>1</sup> Dale S. Beach, Personnel: The Management.....,"

โอกาส เลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้าย ซึ่งจะเป็นการส่งผลทางด้านขวัญ  
(morale) และในขณะเดียวกันยังเป็นหนทางประกอบการพิจารณาทางด้าน  
การลงโทษทัณฑ์ ลดตำแหน่งอีกด้วย

การดำเนินการสรรหาบุคคลจากภายในโดยปกติฝ่ายบุคคลจะดำเนินการ  
ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสรรหาบุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีบุคลากร  
ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของงาน โดยดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

- 1) การสรรหาบุคคลจากหน่วยงานต่าง ๆ สามารถทำได้หลายวิธีคือ
  - 1.1 การสอบถามโดยตรงจากฝ่ายบุคคลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ  
โดยหนังสือเวียน หรืออาจจะเป็นการสอบถามปากเปล่า
  - 1.2 การเสนอแนะตัวบุคคลจากคนสังกัดของหน่วยงานต่าง ๆ
  - 1.3 การปิดประกาศโดยทั่วไป
  - 1.4 การประกาศโดยวาจาผ่านบุคคลหรือตัวแทนหน่วยงานหรือ  
กลุ่มลูกจ้าง
  - 1.5 การประกาศลงในหนังสือวารสารขององค์การ
  - 1.6 ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมและเสนอขอ  
อนุมัติจากผู้บังคับบัญชาของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ

2) การจัดทำทำเนียบรายชื่อพนักงานที่จะได้รับการพิจารณาในการ  
โยกย้ายเลื่อนขั้นตำแหน่ง และลดขั้นตำแหน่งเป็นกระบวนการรวบรวมรายชื่อ  
พนักงานซึ่งมีคุณสมบัติถูกต้องตรงตามความต้องการของงาน และสมควรที่จะได้  
รับการพิจารณาในการโยกย้าย หรือเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือลดขั้นตำแหน่ง

รายชื่อตั้งกล่าวฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้รวบรวมจากการเสนอชื่อโดยกรรมวิธีต่าง ๆ ดังข้อที่ 1 และนำมาพิจารณาประกอบกับคุณสมบัติของแต่ละบุคคลจากทะเบียนประวัติหรือเอกสารสรุปทะเบียนประวัติ เพื่อจัดลำดับก่อนหลังของความเหมาะสม และจัดทำทำเนียบไว้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคคลต่อไป โดยอาจจะจัดเรียงตามหมวดอักษร หรือแผนก หรือตามลำดับชั้นของงาน หรือผสมหรืออื่น ๆ

### ตารางที่ 3

ทำเนียบรายชื่อพนักงาน

ชื่อ	ตำแหน่ง	แผนก	อายุ	อายุงาน	อัตราเงินเดือน	การศึกษาสูงสุด	หมายเหตุ

ที่มา: ผู้เขียนได้คัดแปลงมาจากประสบการณ์ของตนเอง

4.6.2 การสรรหาบุคคลจากภายนอก  
(external recruitment)

บุคคลากรในองค์กรนั้นบางครั้งอาจจะไม่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมที่จะสนองความต้องการขององค์กรได้ ด้วยเหตุนี้เองถึงแม้ว่าองค์กรจะมีนโยบายเน้นหนักที่จะสรรหาบุคคลากรจากภายในองค์กรก่อนก็ตาม แต่ในบางโอกาสองค์กรก็ไม่สามารถสรรหาบุคคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการได้ ดังนั้น การสรรหาบุคคลากรจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกจึงเข้ามามีบทบาทกับทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ทั้งนี้เพราะแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายนอกมีอุปทาน (supply) ที่จะสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง

1) แหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายนอกองค์กร

แหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายนอกสามารถพิจารณาได้หลายแหล่งอาทิ

1.1) แหล่งบุคคลจากภายนอก

1.1.1) สถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษาแหล่งที่ผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการในการสรรหาบุคคล สำหรับตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ที่ดีแหล่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะสถาบันการศึกษาเป็นองค์กรที่ให้การศึกษายกยอแนวความคิด เทคโนโลยีทางวิชาการ ให้กับบุคคลอยู่แล้วโดยตรง

สถาบันการศึกษาสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทคือ

ก. โรงเรียน อันได้แก่ โรงเรียนสามัญ โรงเรียนอาชีววะ ฯลฯ ซึ่งทำการสอนและผลิตแรงงานในระดับผู้ใช้แรงงาน และระดับกึ่งฝีมือ โดยเน้นหนักทางด้านวิชาชีพเป็นสำคัญ

ข. วิทยาลัย เป็นแหล่งทรัพยากรมนุษย์อีกแหล่งหนึ่งที่ผลิตกำลังคนในระดับกลางทำหน้าที่กึ่งช่างฝีมือถึงผู้ควบคุมงานได้เป็นอย่างดี

ค. มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ในระดับกึ่งนักบริหารและนักบริหาร หรือตำแหน่งงานวิชาการ หรือผู้อำนวยการพิเศษเฉพาะด้านที่สำคัญ

ง. อื่น ๆ อาทิ โรงเรียนสอนขับรถยนต์, โรงเรียนสอนพิมพ์ดีด ฯลฯ

1.1.2) ผู้สมัครงานในลักษณะ "walk in" อันได้แก่บุคคลโดยทั่วไป ซึ่งสนใจที่จะทำงานในองค์การจึงมาติดต่อขอสมัคร ทั้งติดต่อโดยตรง และติดต่อโดยการส่งจดหมาย

1.1.3) หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทางราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน แห่งทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นแหล่งที่สามารถจะสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานหลายระดับตามความต้องการ

1.1.4) สถาบันจัดหางานต่าง ๆ แห่งทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งก็คือ สถาบันจัดหางานต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการสรรหากำลังคนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งจะทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมควาย สถาบันดังกล่าวมีทั้งภาคเอกชนซึ่งทำธุรกิจด้านนี้โดยเฉพาะ ตลอดจนภาครัฐบาล อันได้แก่ กรมแรงงาน เป็นต้น ซึ่งแหล่งดังกล่าวจะสามารถหาบุคคลที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ได้หลายระดับ

1.1.5) การโฆษณา<sup>1</sup> เป็นวิธีการหาแหล่งทรัพยากรที่ดี สามารถเข้าได้ถึงแหล่งต่าง ๆ ได้ครบถ้วนไม่จำกัด เพศ อายุ วัย และประสบการณ์ การโฆษณาจึงเป็นวิธีการหาแหล่งทรัพยากรอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป แต่ก็ยังมีปัญหาอยู่บ้างคือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงและต้องเลือกลือให้เหมาะสมกับระดับบุคคลที่องค์การต้องการ อาทิ ต้องการรับสมัครงานในระดับบริหาร ก็อาจจะประกาศในหนังสือพิมพ์ประชาชาติ สยามรัฐ เป็นต้น หากต้องการรับสมัครงานในระดับอาชีวศึกษา หรือตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการโดยทั่วไป ก็ประกาศใน ไทยรัฐ เดลินิวส์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถ

<sup>1</sup> John Courtis, Cost Effective Recruitment,

เลือกโฆษณาทางรายการวิทยุบางรายการซึ่งบุคคลในระดับนั้นฟัง เป็นต้น การโฆษณานั้นผู้ที่ดำเนินงานทางด้านการสรรหาบุคคลจะต้องศึกษา ข้อมูลในอดีตที่ทดลองแล้วควรจะเลือกโฆษณาโดยวิธีใด จะลงโฆษณาในวันใดจึงจะมีผู้อ่านมากที่สุด สื่อมวลชนใดเหมาะที่สุดสำหรับการสรรหาในแต่ละครั้ง สิ่งเหล่านี้จะกระทำได้โดยการทำประเมินผลการสรรหาบุคคล และเก็บเป็นสถิติข้อมูลเพื่อนำไปใช้ต่อไปในอนาคต

ข้อความในการโฆษณานั้นควรจะเป็นที่มุ่งใจแก่บุคคลทั่วไป ให้สนใจที่จะสมัครงาน ข้อความที่ควรบรรจุลงไปในโฆษณาก็คือ<sup>1</sup>

ก. ชื่อตำแหน่งงาน และบางครั้งอาจจะระบุหน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุปเพื่อป้องกันการผิดพลาด

ข. ผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ค. สถานที่ทำงาน

ง. ชื่อขององค์การและประเภทของกิจการ

จ. คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของตำแหน่งงานที่ต้องการ อาทิ อายุ เพศ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ และอื่น ๆ

ฉ. กำหนดวัน เวลา ปิดรับสมัคร

ช. วิธีการติดต่อยื่นใบสมัครงาน

ข้อความดังกล่าวขอมอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมขององค์การและสภาพแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตาม หัวข้อดังกล่าวเป็นหัวข้อที่สิ่งควรพิจารณาจะบรรจุลงไปในโฆษณาด้วย

<sup>1</sup> Ibid, pp. 25-26.

1.1.6) องค์กรซึ่งรับหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่าง ๆ องค์กรที่ปรึกษาจะมีรายชื่อบุคคลซึ่งมีความสามารถในแต่ละแขนงเก็บไว้หรือเสาะแสวงหาใหม่ ตลอดจนจะทำหน้าที่จัดหาบุคคลเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในการสรรหาบุคคลได้

1.1.7) สมาคม สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ องค์กรเหล่านี้จะเป็นแหล่งทรัพยากรที่ดีอีกแหล่งหนึ่งโดยเฉพาะทางด้านวิชาชีพ

นอกจากนี้ยังอาจสรรหาได้จากวิธีการอื่น ๆ อาทิ บุคคลซึ่งเข้าสมัครบุคคลที่รู้จักส่วนตัว เป็นต้น

1.2) แหล่งบุคคลจากภายในองค์กร

1.2.1) ญาติพี่น้องหรือมิตรสหายของบุคคลในองค์กร องค์กรที่ไม่มีนโยบายจำกัดสิทธิบุคคลซึ่งอยู่ในครอบครัวหรือมิตรสหายของบุคคลในองค์กรในการสรรหาบุคคลเพื่อคัดเลือกเข้ารับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว แหล่งทรัพยากรดังกล่าวนับว่าเป็นแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแหล่งหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจะเป็นการสร้างความผูกพันทางใจมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถทราบข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลคนนั้นได้ดียิ่งขึ้น

1.2.2) บุคคลซึ่งออกจากองค์กรไปแล้ว บุคคลดังกล่าวทางองค์กรจะมีทะเบียนประวัติ ที่อยู่ เก็บไว้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นแหล่งที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่ง

1.2.3) นักเรียน นักศึกษา ซึ่งได้เคยมาฝึกงานกับองค์กร บุคคลเหล่านี้เคยมีประสบการณ์พื้นฐานกับองค์กรบางแล้ว และองค์กรสามารถพิจารณาความสามารถในขณะที่มาฝึกงานอยู่แล้ว เมื่อจะครบกำหนดการฝึกงาน ฝ่ายบุคคลจะสามารถโทรออกไปสมัครไว้กับองค์กรได้



1.2.4) บุคคลซึ่งองค์การจ้างชั่วคราว หรือกำลังปฏิบัติงาน  
อยู่ในองค์การ

แหล่งทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นจะสามารถสนองความต้องการ  
ขององค์การในการสรรหาบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามสภาวะความเหมาะสม

## 2) ใบสมัคร (application form)<sup>1</sup>

ใบสมัครเป็นเอกสารชิ้นหนึ่งที่องค์การจะต้องจัดเตรียมเพื่อให้  
บุคคลที่สรรหามาได้ กรอกข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในกระบวนการคัดเลือก  
หรือเก็บรักษาเป็นแหล่งทรัพยากรที่จะนำมาใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคตอีกด้วย

ใบสมัครงานจะเป็นร่องวางสำหรับให้ผู้สมัครงานกรอกข้อมูลตาม  
ที่แต่ละองค์การต้องการ คุณสมบัติของใบสมัครโดยทั่วไปควรมีข้อความที่เข้าใจ  
ได้ง่าย กรอกง่าย องค์การสามารถได้รับข้อมูลตามที่ต้องการอย่างครบถ้วน ซึ่ง  
โดยปกติทั่วไปจะประกอบด้วย

### 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้สมัครงาน คือ

- 1.1 ชื่อ
- 1.2 ที่อยู่
- 1.3 ที่ทำงาน
- 1.4 อายุ

<sup>1</sup> ุรายละเอียดใน ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, หน้า 45 - 42,  
Milton M. Mondell, The Selection Process, pp. 158-186,  
H. Webster Johnson, Selecting Training....., pp.  
18-22.

1.5 หมายเลขประจำตัว ซึ่งระบุในเอกสารทางราชการ อาทิ บัตรประจำตัวประชาชน ฯลฯ

1.6 สัญชาติ

1.7 ศาสนา

1.8 สถานที่เกิด

1.9 สถานภาพทางการสมรส

1.10 ชื่อและนามสกุลของคู่สมรส

1.11 อาชีพและสถานที่ทำงานของคู่สมรส

1.12 จำนวนบุตร

1.13 ชื่อและนามสกุลของบุตร

1.14 ชื่อและนามสกุลของบิดามารดา

1.15 อาชีพของบิดามารดา

1.16 ชื่อและนามสกุลของพี่น้อง

2) พันธะทางทหาร

3) งานอดิเรกและความสนใจพิเศษ รวมทั้งกิจกรรมทางการกีฬา

4) ข้อมูลทางสังคม อาทิ การเป็นสมาชิกชมรม สมาคม หรือสถาบันต่าง ๆ ตลอดจนผลการดำเนินงานให้กับสังคมในอดีต.

5) การศึกษา ซึ่งจะประกอบไปด้วยประวัติทางการศึกษา แขนงวิชาที่ศึกษาวิชาที่ตีเค้น วิชาที่ชอบและไม่ชอบ คะแนน ผลการศึกษา จำนวนปีในการศึกษาแต่ละระดับสถาบันที่ศึกษา

6) ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วย ชื่อหน่วยงาน ตำแหน่งหน้าที่อัตราเงินเดือนและผลประโยชน์

7) มุคคลดูรับรอง

## 8) อื่น ๆ อาทิ

8.1 ความสะดวกที่จะย้ายไปทำงานในที่ต่าง ๆ

หรือไม่

8.2 ระยะเวลาการเตรียมตัวมาสัมภาษณ์

8.3 ระยะเวลาในการลาออกจากที่ทำงานเดิมในกรณี

ที่ได้รับการคัดเลือก

9) ของรายละเอียดของผู้สมัครงานและวันที่ที่เขียนใบสมัครงาน

## 3) การรับสมัครงานและเก็บใบสมัครงาน

สิ่งที่โลกดาวข้างต้นแล้วว่า เป้าหมายของการสรรหาบุคคลก็คือ การสรรหาบุคคลากรที่มีคุณภาพจากแหล่งต่าง ๆ มารับการคัดเลือกให้มากที่สุด จุดหมายปลายทางของการสรรหาบุคคลจึงอาจสรุปได้อีกประเด็น ก็คือ การให้บุคคลากรมาสมัครงาน หรือการยื่นใบสมัครงานให้กับองค์กรมากที่สุดนั่นเอง

เมื่อการรับสมัครงาน หรือการยื่นใบสมัครงานเป็นหัวใจของการสรรหาการจัดการดำเนินการคัดเลือกจึงต้องมีระบบขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้ความสำคัญแก่ผู้สมัครงานในการกรอกและยื่นเป็นสำคัญ การรับสมัครจะเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบุคคลซึ่งบางแห่งจะประกาศรับเมื่อมีตำแหน่งว่างซึ่งในประเทศไทย เป็นที่นิยมสำหรับราชการ และองค์กรรัฐวิสาหกิจ บางแห่งจะนำการรับสมัครแบบ "walk in" หรือการเปิดรับเรื่อยไป ไม่มีกำหนดเวลา

กระบวนการรับใบสมัครงานนั้น องค์กรอาจกำหนดวิธีรับสมัครงานไว้ต่างกันไป กล่าวคือ ผู้สมัครนำใบสมัครมายื่นพร้อมหลักฐานด้วยตนเอง หรืออาจจะให้ผู้สมัครยื่นใบสมัครทางไปรษณีย์ ใบสมัครที่ยังไม่ได้นำไปใช้ในการคัดเลือก หรือได้รับการส่งคืนจากการคัดเลือกใบสมัคร

ดังกล่าวจะถูกเก็บไว้ ณ หน่วยงานซึ่งรับผิดชอบทางด้านการสรรหากำลังคน และจะนำออกมาใช้เมื่อมีความต้องการที่จะดำเนินการคัดเลือกต่อไป

การเก็บรักษาใบสมัครจะถือหลักการที่สะดวกและง่ายต่อการเก็บรักษาและนำออกใช้ได้โดยครบถ้วนตรงตามความต้องการ ซึ่งอาจจำแนกการจัดเก็บเป็นสัดส่วนได้ดังนี้คือ

3.1 จำแนกตามหมวดหมู่ของชื่อตอนของผู้สมัคร การจัดเก็บในลักษณะนี้จะแยกสัดส่วนการเก็บตามหมู่คณะ เรียงตามลำดับตามตัวอักษรเป็นหมวดหมู่

3.2 จำแนกตามคุณวุฒิ การจำแนกในลักษณะนี้จะเป็นการจัดเก็บใบสมัครตามคุณวุฒิของผู้สมัครงาน อาทิ อาชีวศึกษา อนุปริญญา และปริญญาสาขาต่าง ๆ เป็นต้น และแต่ละระดับจะจำแนกแยกย่อยตามสาขาวิชา อาทิ รัฐศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการปกครอง สาขาการทูต และต่างประเทศ เป็นต้น

3.3 การจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการสมัครงาน การจัดเก็บใบสมัครงานในลักษณะนี้ จะเป็นการแยกแยะตำแหน่งงานที่ผู้สมัครต้องการจะสมัครไว้เป็นหมวดหมู่ เมื่อต้องการใบสมัครประเภทใดก็จะดึงใบสมัครนั้นขึ้นมาพิจารณาคัดเลือกต่อไป

3.4 จำแนกในลักษณะผสม กล่าวคือนำวิธีการในหัวข้อ 3.1 หรือ 3.2 หรือ 3.3 มาผสมกันประกอบการจัดเก็บเอกสารใบสมัครงานตามความเหมาะสม

ใบสมัครงานต่าง ๆ จะมีระยะเวลาในการเก็บตามความต้องการของแต่ละองค์การ บางองค์การอาจเก็บไว้ 1 ปี บางองค์การอาจเก็บไว้ 2 ปี และบางองค์การอาจเก็บไว้ 3 ปี นอกจากนี้บางองค์การจะจัดเก็บใบสมัครไว้เพียงการคัดเลือกเฉพาะครั้งเท่านั้น ใบสมัครส่วนที่เหลือจากการคัดเลือกจะถูกนำไปทำลายต่อไป

ใบสมัครนั้นน่าจะถือว่าเป็นเอกสาร "ลับ" หรือ "ปกปิด" เพราะผู้สมัครบางรายใบสมัครการให้บุคคลภายนอกทราบ การจัดเก็บจึงต้องเก็บรักษาไว้ในตู้เอกสาร จะนำออกมาเพื่อใช้ประกอบการดำเนินการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเท่านั้น เมื่อดำเนินการทำลายก็ต้องระวังมิให้เอกสารดังกล่าวเปิดเผยต่อสาธารณชนทั่วไปอีกด้วย

การสรรหาบุคคลจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ตามสถานที่ต่าง ๆ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ในบางสถานการณ์หรือสภาพการณ์อื่นกรณีหนึ่ง การสรรหาบุคคลจากภายนอก องค์กรจะเข้ามามีบทบาทตลอดจนทำให้องค์กรสามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาพิจารณาคัดเลือกได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

#### 4.7 การประเมินผลการสรรหาบุคคล

การประเมินผลการสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการที่ค่าหรือวัดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินการสรรหาบุคคล เพื่อนำผลสรุปมาเป็นแนวทางในการสรรหาบุคคลให้แน่นอน และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

การประเมินผลการสรรหาบุคคล จะสามารถพิจารณาได้ดังนี้

4.7.1 การประเมินผลการสรรหาบุคคล การประเมินดังกล่าวจะเป็นการนำผลของการสรรหาบุคคลมาเปรียบเทียบกับแผน การสรรหาที่ได้วางไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ แผนการควรมีการปรับปรุงในเรื่องของรูปแบบการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร

4.7.2 การประเมินผลการสรรหาบุคคล จะเป็นการพิจารณาผลการสรรหากับแผนการดำเนินงานว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพียงใด ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีปัญหาอะไรต้องปรับปรุง

แก้ไขอย่างไร ตลอดจนพิจารณาว่าขั้นตอนใดที่สำเร็จหรือเหมาะสมอย่างไร การประเมินผลจะรวมไปถึง งบประมาณ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา จำนวนผู้สมัครงานและอื่น ๆ เช่น สมมติว่าการสรรหาวิศวกรในตำแหน่งวิศวกร โดยการโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะโฆษณาหนังสือพิมพ์ด้วยงบประมาณ 23,000.- บาท เพื่อจะได้ผู้สมัครไม่น้อยกว่า 200 คน การโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ Bangkok Post วันจันทร์-ศุกร์ สิ้นค่าใช้จ่าย 15,000.- บาท ปรากฏว่ามีผู้มาสมัครทั้งสิ้น 150 คน หรือเฉลี่ยการลงทุนเป็นเงิน 100 บาท ต่อ 1 คน จากการพิจารณาปรากฏว่าผู้ที่อ่านหนังสือพิมพ์ในวันจันทร์ มีผู้ส่งใบสมัคร 80 คน วันอังคาร 20 คน วันพุธ 30 คน และวันศุกร์ 20 คน ส่วนในวันพฤหัสบดีไม่มีผู้อ่านและส่งใบสมัครมาเลย ในขณะที่เดียวกันได้ประกาศลงหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ในวันเสาร์-อาทิตย์ สิ้นค่าใช้จ่าย 8,000.- บาท ปรากฏว่ามีผู้มาสมัครงานเข้ามา 160 คน หรือเฉลี่ย 50 บาทต่อ 1 คน ปรากฏว่ามีผู้อ่านและมาสมัครในวันเสาร์ 60 คน วันอาทิตย์ 100 คน รวมมีผู้สมัครทั้งสิ้น 310 คน เกินเป้าหมายที่วางไว้ 110 คน ในงบประมาณ 23,000.- บาท ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การดำเนินการสรรหา สามารถบรรลุเป้าหมายได้อยู่ในเกณฑ์ดี และข้อสรุปดังกล่าวยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ประกอบการสรรหาบุคคลต่อไปในอนาคตได้

ข้อสรุปต่าง ๆ จากการประเมินผลจะนำไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหาต่อไปในอนาคต และนอกจากนี้ข้อสรุปแต่ละครั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสรรหา เช่น จากสรุปรายงานการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอก ในสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การใช้วิธีการโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ Bangkok Post ในวันจันทร์-พฤหัสบดี จะทำให้ผู้สมัครงานส่งใบสมัครงานมากที่สุด ในการดำเนินการสรรหาครั้งต่อไป ก็จะต้องการดำเนินงานดังกล่าวเป็นแนวทางหลัก เป็นต้น

การประเมินผลดังกล่าว หน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคล  
จะเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลงานเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานต่อไป

ดล โยเคอร์ (Dale Yoder) ได้กล่าวถึงการประเมินผล  
การสรรหาบุคคลว่า สามารถดำเนินการได้ 2 ประการคือ

- ก. การประเมินผลทั่วไป ซึ่งเป็นการประเมินเป็นขั้นตอนดังนี้คือ
  - ก.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การกับ  
ความสำเร็จในการเข้าทำงาน
  - ก.2 พิจารณาคุณภาพพนักงานที่ดีและเลวนั้นมาจากแหล่งไหน  
ขององค์การ
  - ก.3 ประเมินผลและรวบรวมสถิติแหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดี  
และเลว
  - ก.4 การดำเนินงานประเมินผลงานดังกล่าวจะกระทำเฉพาะ  
ตำแหน่ง

การประเมินการโฆษณา การโฆษณาในหนังสือพิมพ์นับว่าเป็นวิธีที่  
ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง การประเมินผลการโฆษณาจึงเข้ามามีบทบาท  
มาก เอ็ม เจ เมอร์ฟี ได้ทำการศึกษาว่า การโฆษณาเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา  
การประเมินผลเบื้องต้นอาจจะกระทำได้ง่าย ๆ ดังตารางคือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4

## การประเมินผลการสรรหาโดยการโฆษณา

หนังสือพิมพ์	จำนวนผู้สมัคร	จำนวนที่จ้างงาน	(อัตราค่า- ใช้จ่ายต่อ คน (ดอลลาร์)	อัตราค่าใช้จ่าย- จ่ายต่อการ จ้าง (ดอลลาร์)
A	848	258	3.14	10.33
B	1,192	214	4.73	18.37
C	380	88	1.38	4.73

ที่มา: M.J. Murphy, "What to do now about manpower," Factory Management and Maintenance, Vol. 108, No. 12 (December 1950), p.94.

ตัวเลขดังกล่าวขอมแสดงให้เห็นถึงสถิติตัวเลขผู้สมัคร จำนวนผู้ที่ได้รับการจ้างงาน อัตราค่าจ้างต่อคนและต่อการคัดเลือก ซึ่งโฆษณานานหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ อันจะเป็นแนวทางประกอบการดำเนินงานและปรับปรุงการสรรหาต่อไปในอนาคต



การประเมินผลการโฆษณาสำหรับตำแหน่งงานทางเทคนิค โยเดอร์ (Yoder) ได้เสนอแบบการประเมินแบบ check list ไว้ดังนี้คือ<sup>1</sup>

การประเมินผลการโฆษณาสรรหาเจ้าหน้าที่เทคนิค

1. ข้อมูล

ชื่อบุคคลที่ทำการ  
 ชนิดของการโฆษณา  
 ขนาดของการโฆษณาและถ้อยคำ  
 ชื่อของสื่อมวลชน  
 จำนวนครั้งโฆษณา  
 จำนวนวันที่โฆษณา  
 ขนาดของการโฆษณาข้อความ  
 งบประมาณการโฆษณา

2. ผลการดำเนินการ

อาทิ มีผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ.....%  
 ผู้สมัครงานที่ไม่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ.....%  
 .....%

3. การวิเคราะห์

การโฆษณาข้อความสมควรเมื่อเทียบกับโฆษณาอื่น ๆ หรือไม่  
 เนื้อที่โฆษณาเป็นที่สะดุดตาหรือไม่  
 การโฆษณาคำเนิงงานในขณะที่มีการจ้างงานสูงจากที่อื่นด้วย

หรือไม่

<sup>1</sup> Dale Yoder. Personnel Management....., pp.

ขอความจำเป็นหรือไม่  
 ช่วงเวลาในการโฆษณาเหมาะสมหรือไม่  
 สื่อในการโฆษณาตรงกับบุคคลส่วนใหญ่ที่อยู่ในแหล่งที่ต้องการ  
 รับทราบหรือไม่

การโฆษณาได้ระบุตำแหน่งที่ต้องการหรือไม่  
 มีผู้สมัครเข้ามาเพียงพอ  
 ค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับในอดีตมีความต่างกันหรือไม่เพียงพอ  
 ฯลฯ

ข้อมูลจาก Check List เหล่านี้จะนำมาสรุปผลการสรรหา  
 บุคคลโดยการโฆษณาเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์ในคราวต่อไป

#### 4.8 เทคนิคการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลนั้นมีขั้นตอนและวิธีการหลายแบบ  
 หลายประการให้เลือกลงข้างนี้มาข้างต้นแล้ว ดังนั้นการสรรหาบุคคล  
 จะมีประสิทธิภาพสูงหากผู้ใช้สามารถเลือกสรรหรือมีวิธีการใช้ที่เหมาะสม  
 หรืออาจกล่าวได้ว่ามีเทคนิคในการสรรหาบุคคลที่ดี

เทคนิคการสรรหาบุคคลนั้นอาจเสนอแนะเป็นแนวทางดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์การสรรหาให้แน่ชัด
2. ศึกษานโยบายในการสรรหาขององค์การให้ถ่องแท้
3. ศึกษาความต้องการในคุณสมบัติบุคคลที่สรรหาจากใบ  
 พรรณนางาน และหรือใบคำขอรับบุคคลเพิ่มที่ผ่านการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา  
 ระดับสูงแล้ว
4. วางแผนการสรรหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้อง  
 กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การแต่ไม่ควรเกินหนึ่งปี ทั้งนี้เพราะ  
 ความต้องการและสภาพแวดล้อม สถานะการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ อาจแปร-  
 เปลี่ยนไปแล้ว

5. การเลือกหาแหล่งทรัพยากรและวิธีการที่เหมาะสมกับความต้องการให้ได้มากที่สุด อาทิ

5.1 ผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ ยังไม่มีประสบการณ์ ควรเลือกใช้วิธีหาผู้สมัครจากสถานศึกษาที่มีสาขาแขนงวิชานั้น ๆ โดยการติดต่อขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษา เพื่อทำการสรรหาโดยตรง นอกจากนี้วิธีที่เหมาะสมและสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้อีกวิธีหนึ่งคือการปิดประกาศรับสมัครไว้ที่สถาบันการศึกษานั้น ๆ โดยตรง

5.2 ผู้ที่มีความสามารถในวิชาชีพโดยเฉพาะ ควรจะพิจารณาเลือกสรรจากกลุ่มหรือสมาคมตัวแทนวิชาชีพนั้น ๆ นอกจากนี้การประกาศหาทางลือมวลชนก็จะเป็นวิธีการกว้าง ๆ และเป็นสื่อกลางที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5.3 แหล่งทรัพยากรทั่วไปที่ดีที่สุดและให้ประสิทธิภาพสูงสุดคือ การพิจารณาจากใบสมัครที่เปิดการรับสมัครโดยไม่จำกัดเวลา เมื่อต้องการสรรหาเมื่อใดก็นำใบสมัครนั้นมาทำการเลือกสรรต่อไป

6. จัดทำสถิติตัวเลขในการสรรหาเกี่ยวกับเรื่อง แหล่งทรัพยากรมนุษย์ การเลือกวิธีการหาบุคคลจากแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จำนวนผู้มาสมัครงาน ตลอดจนต้นทุนค่าเนียบแหล่งทรัพยากรและการใช้งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการสรรหาในครั้งต่อไป อย่างมีประสิทธิภาพ

7. รวบรวมใบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งได้รับการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานจากแหล่งและวิธีการคัดเลือกต่าง ๆ เพื่อหาแนวโน้มและพิสูจน์ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแหล่งบุคคลที่ดีและให้ประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

สำหรับวิธีการสรรหาแหล่งทรัพยากรมนุษย์ สามารถจะเลือกใช้วิธีต่าง ๆ ได้หลายวิธีทั้งนี้สุดแล้วแต่ความเหมาะสมของตำแหน่งและลักษณะขององค์การที่ต้องการบุคคล โดยปกติองค์การทั่วไปมักจะนิยมใช้การหาแหล่งทรัพยากรจากภายในองค์การหากจำเป็นจะต้องสรรหาจากภายนอก ใบสมัครที่องค์การมีอยู่ในแฟ้มก็จะเป็นวิธีการแรก ซึ่งองค์การจะคำนึงถึงเพราะเป็นการลงทุนที่ประหยัดและสามารถเลือกสรรได้รวดเร็วตามความต้องการ

แต่อย่างไรก็ตามในบางครั้งบางโอกาส คุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการไม่สามารถที่จะได้โดยวิธีการดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น องค์การจึงจำต้องพิจารณาถึงทางเลือกทางด้านอื่นตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ในบางกรณีอาจจะต้องใช้วิธีการเสาะหาจากการติดต่อสอบถามบุคคลซึ่งอยู่ในวงการสาขาที่มีความต้องการ บางครั้งหากต้องการบุคคลที่ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ก็สามารถที่จะใช้วิธีการสรรหาบุคคลจากสถาบันการศึกษาโดยตรงได้

### การคัดเลือกบุคคล

การคัดเลือกบุคคล เป็นกระบวนการที่มีตั้งแต่อดีตกาล ดังจะพิจารณาได้จากการเกณฑ์และคัดเลือกทหารประจำการ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการของพระมหากษัตริย์ เป็นต้น ซึ่งการคัดเลือกในอดีตนั้น ปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจะยึดถือปัจจัยที่ง่าย ๆ เป็นเกณฑ์ไม่ซับซ้อนตลอดจนมีแนวโน้มไปในลักษณะระบบพวกพ้องเป็นส่วนใหญ่ การคัดเลือกได้วิวัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่งต้นศตวรรษที่ 20 เมื่อมีการประยุกต์เอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ ในวิชาทางสังคมศาสตร์ การคัดเลือกบุคคลก็เปลี่ยนแปลงปรับปรุงมากยิ่งขึ้น ขั้นตอนและปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเริ่มคำนึงถึงแนวความคิดวิทยาการสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น มีความซับซ้อนและยึดมั่นในระบบคุณธรรม (merit system) ซึ่งเป็นที่เชื่อถือกันว่าเป็นระบบที่เหมาะสม

ที่สุดในยุคปัจจุบัน ในช่วง 10-15 ปีที่ผ่านมา แนวความคิดทางด้านเรื่องสมอง  
 กัดได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับมากยิ่งขึ้น การคัดเลือกบุคคลสามารถที่จะนำข้อมูลจาก  
 เครื่องสมองกดมาประกอบการพิจารณาบุคคลให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น<sup>1</sup>

### 1. คำจำกัดความ

สืออน ซี แมกกินสัน ให้ความเห็นว่า การคัดเลือกบุคคลคือ  
 กระบวนการในทางปฏิบัติในการเลือกผู้จ้างที่มีศักยภาพเพื่อการบรรจุแต่งตั้ง  
 เมื่อมีความต้องการกำลังคน<sup>2</sup>

กาล โยเคอร์ และคณะได้ใช้คำจำกัดความไว้ว่า "การ  
 คัดเลือกบุคคล คือกระบวนการ ซึ่งผู้สมัครงานจะถูกแบ่งออกเป็น 2 พวก คือ  
 พวกที่ใ้รับการจ้างงาน กับไม่ใ้รับการจ้างงาน"<sup>3</sup>

นอกจากนี้ โยเคอร์ ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือ Handbook of  
 Personnel Management and Labour Relations ว่าขั้นตอน  
 การคัดเลือกได้แก่

1. การกำหนดนโยบายในการคัดเลือก
2. การคัดเลือกเบื้องต้น (preliminary screening)
3. การสอบประวัติและผู้รับรอง (checking references)
4. การทดสอบ
5. การสัมภาษณ์
6. การตรวจร่างกาย

<sup>1</sup> Richard P. Galhoon, Managing Personnel, pp.11-113.

<sup>2</sup> Leon G. Megginson, Human Resources....., " p.39.

<sup>3</sup> Dale Yoder and others, Handbook of Personnel  
 ....., " p. 322.

7. การประกาศผล
8. การประเมินผลการคัดเลือก

ส่วน เว็สเตอร์ จอห์นสัน ได้กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลคือความพยายามที่จะเลือกสรรบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือบางคนจากกลุ่มของผู้สมัครงาน ในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด โดยเฉพาะและอาจจะเป็นไปได้ที่จะเลือกบางคน สำหรับตำแหน่งอื่น<sup>1</sup>

มิลตัน เอ็ม มอนเดล (Milton M. Mondell) เสนอว่า การคัดเลือกบุคคล เป็นการค้นหาวีธีการที่เหมาะสมเพื่อวัดความแตกต่างของผู้สมัครเข้าสอบแข่งขันในด้านความรู้ความสามารถ (ability) ความถนัด (aptitude) และบุคลิกภาพ (personality) ที่เหมาะสมกับลักษณะที่ประสงค์จะบรรจุแต่งตั้ง<sup>2</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่าการคัดเลือกบุคคลหมายถึงกระบวนการ ที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุดในคุณสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> H. Webster Johnson, Selecting, Training.....,  
p.4.

<sup>2</sup> Milton M. Monell, The Selection Process,  
pp. 189-192.

<sup>3</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, หน้า 48.

จำนวนค ึ่งสมัครได้มีแนวความคิดว่า การคัดเลือกบุคคลเป็น  
กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครงาน (candidates) ซึ่งเป็นผู้ผ่านการ  
เลือกสรรตามคุณสมบัติที่ตองการมาแล้ว สำหรับตำแหน่งที่วางอยู่ เพื่อ  
การเลือกบุคคลผู้สมัครที่เห็นว่าเหมาะสมกับงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ของตำแหน่งมากที่สุดไว้เข้าทำงาน<sup>1</sup>

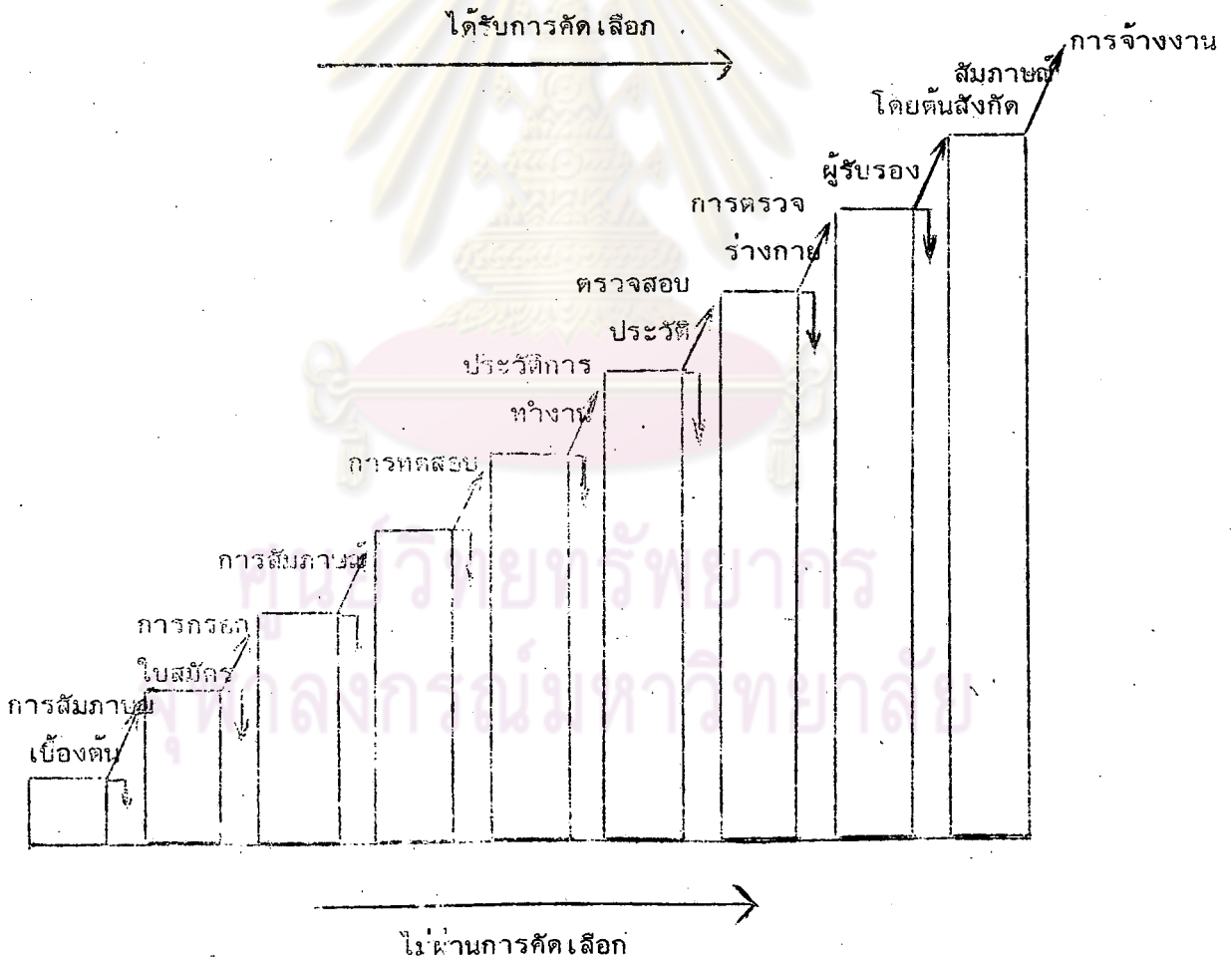
ชูศักดิ์ เทียงตรง เสนอว่า การคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการ  
ของการพิจารณาความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ที่ผ่าน  
กระบวนการสรรหามาแล้ว ตามหลักการจะต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความ  
สามารถสูงที่สุด ควบวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตาม  
ตองการได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้<sup>2</sup>



<sup>1</sup>จำนวนค ึ่งสมัคร, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่, (พระนคร:  
กรุงสยามการพิมพ์, 2524), หน้า 163.

<sup>2</sup>ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพ-  
มหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 99-117.

คำจำกัดความดังกล่าวข้างต้นอาจจะพิจารณาได้ว่าการคัดเลือกบุคคลนั้นเป็นกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครให้เหลือเฉพาะบุคคลที่องค์การเห็นว่าเหมาะสมที่สุด ต่างกับการสรรหาบุคคลที่เป็นการรับสมัครบุคคลให้ได้มากที่สุด การคัดเลือกอาจจะพิจารณาตามขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้





## 2. วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคคล

ในการบริหารงานหากองค์การใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพ และคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์การดังกล่าวที่ว่า "put the right man in the right job" ก็นับได้ว่าองค์การประสบความสำเร็จไปกว่าครึ่งในการบริหารและยังสามารถลดปัญหาในการบริหารงานบุคคลตลอดจนปัญหาอื่น ๆ ให้น้อยลงได้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะ "คน" เป็นทรัพยากรที่มีสติปัญญา มีจิตใจ ความรู้สึกที่ซับซ้อนผิดแผกแตกต่างกันออกไปทั้งทางร่างกายภายนอกและทางภายในอันได้แก่จิตใจ ความคิด ฯลฯ<sup>1</sup> และมีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และยากต่อการควบคุมแก้ไข นอกจากนี้ เพอเฟ็คโต เอส ซี สอน (Perfecto S. Sison) ได้เพิ่มเติมเหตุผลต่อไปว่าในแต่ละองค์การนั้น มักจะประสบปัญหาดังต่อไปนี้<sup>2</sup>

2.1 บุคคลากรในองค์การต่าง ๆ อาจจะสามารถที่จะทำงานให้กับองค์การ

2.2 ความต้องการในบุคคลและคุณสมบัติของแต่ละงานไม่เหมือนกัน

2.3 กฎหมายแรงงานคุ้มครองลูกจ้าง ทำให้นายจ้างปลดหรือให้บุคคลากรออกจากงานได้ยาก

2.4 แต่ละบุคคลมีผลประโยชน์และความสนใจแตกต่างกัน มีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

<sup>1</sup>Richard Calhoun, Managing, Personnel, p.103-126.  
เคนพงษ์ พลละคร, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, พิมพ์ครั้งที่ 2, (พระนคร: โรงพิมพ์แพรวการช่าง, 2511), หน้า 51-73.

<sup>2</sup>Perfecto S. Sison, Personnel Practices, (Manila: Personnel Management Association of The Philippines, Inc., 1973), p. 4-157.

ดังนั้นการจะรับบุคคลใดเข้าทำงานหรือได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

### 3. ประโยชน์ของการคัดเลือกบุคคล

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคคลคือการเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมกับองค์การที่สุด ดังนั้นประโยชน์ที่จะได้รับคือ

3.1 ทางด้านองค์การ การคัดเลือกบุคคลสามารถที่จะช่วยให้องค์การสามารถเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การ อันจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์การ และทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง

3.2 ทางด้านผู้บังคับบัญชา บุคคลซึ่งผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้วนั้นย่อมจะเป็นบุคคลซึ่งสามารถปฏิบัติงานให้เข้ากับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองตอบความต้องการของผู้บังคับบัญชาและขององค์การได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้หนึ่งซึ่งทำการคัดเลือกบุคคลนั้นเข้าทำงาน

3.3 ทางด้านบุคคลในองค์การ การคัดเลือกบุคคลที่มีหลักเกณฑ์แน่นอนย่อมส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลากรสูงขึ้น

### 4. กระบวนการและเทคนิคในการคัดเลือกบุคคล

การเลือกสรร หรือการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าทำงานให้กับองค์การนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบ และนำเอาเทคนิควิทยาการเข้ามาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพราะการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นการลงทุนที่มีราคาสูง เพราะหากการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเกิดการผิดพลาด บุคคลนั้นก็ย่อมจะสร้างปัญหาให้กับองค์การเป็นอย่างมากจนกระทั่งบุคคลนั้นจะจากองค์การไป

กระบวนการคัดเลือกบุคคลนั้น จะมีเทคนิคและขั้นตอนต่างกัน ออกไปตามระดับตำแหน่งงานที่ต้องการคัดเลือก อาทิ ระดับบริหาร วิศวกร พนักงานขาย เสมียน พนักงานทั่วไป ผู้ใช้แรงงานในระดับต่าง ๆ เป็นต้น และนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอีกด้วย<sup>1</sup> แต่อย่างไรก็ตามขั้นตอนของการดำเนินการก็ไม่แตกต่างกันเท่าใดนักกล่าวคือประกอบไปด้วย

- 4.1 การกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคคล
- 4.2 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล
- 4.3 การเตรียมการในการคัดเลือก
- 4.4 การคัดเลือกเบื้องต้น
- 4.5 การคัดเลือกใบสมัคร
- 4.6 การเรียกผู้สมัครทำการทดสอบและเตรียมการทดสอบ
- 4.1 การกำหนดนโยบายในการคัดเลือกบุคคล

นโยบายเป็นสิ่งที่จะช่วยกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ด้วยเหตุนี้เอง การคัดเลือกบุคคลจึงจำเป็นต้องอย่างหนึ่งที่องค์กรแต่ละแห่งจะต้องมีนโยบายในเรื่องนี้ให้สอดคล้องกับความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ ความต้องการและสภาพแวดล้อมขององค์กรและของสังคมทั้งตัวอย่างต่อไปนี้

1

Milton M. Mondell, The Selection Process,

pp. 331-473.

- 4.1.1 การคัดเลือกจะยึดถือหลักความยุติธรรมและ  
ความเสมอภาค
- 4.1.2 การคัดเลือกจะยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์การ  
เป็นหลัก
- 4.1.3 การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของ  
องค์การ
- 4.1.4 การคัดเลือกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นหลัก
- 4.1.5 การคัดเลือกจะนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้
- 4.1.6 การคัดเลือกจะยึดถือนโยบายประหยัด  
ค่าใช้จ่าย
- 4.1.7 การคัดเลือกจะพิจารณาบุคคลภายในก่อน  
บุคคลภายนอก
- 4.1.8 การคัดเลือกแต่ละครั้งจะต้องมีการประเมินผล
- 4.1.9 การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกจะขึ้นอยู่กับ  
ผู้บังคับบัญชาตามสายงานที่ทำการคัดเลือกบุคคล โดยมีฝ่ายบุคคล  
เป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

การกำหนดนโยบายดังกล่าว ควรจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และ  
ปัญหาของแต่ละหัวข้อ โดยจะต้องคำนึงถึงเหตุผล ความเป็นไปได้ และสามารถ  
ให้คำตอบได้ว่า "เพราะเหตุไร" รูปการณ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือก  
บุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับ "ใคร" "อะไร" "ที่ไหน" และ "อย่างไร" เป็นประเด็น  
สำคัญ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dale Yoder and others, Handbook of  
Personnel.....," p. 8.4.

#### 4.2 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคคลดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น คือการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การ คำว่า "เหมาะสม" นั้นเป็นคำที่กว้างมาก ทั้งนี้เพราะบางองค์การนำเอาระบบพวกพ้องมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล ซึ่งก็สามารถดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพพอสมควร และนอกจากนี้ยังเป็นที่พอใจของผู้บริหารและบุคคลากรโดยทั่วไป ต่างก็อยู่ร่วมกันด้วยความสงบเรียบร้อย และในบางองค์การก็ถือหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลโดยไม่ได้ยึดมั่นในหลักวิชาการ ก็ยังสามารถดำเนินงานได้ก็อยู่เช่นกัน คงจะพิจารณาได้จากการประกอบการขนาดย่อมซึ่งมักจะนิยมใช้บุคคลในครอบครัวเป็นผู้ดำเนินงาน

แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ากิจการทุกขนาดและทุกประเภทนั้น การบริหารงานจะเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น หากมีการนำเอาหลักวิชาการ ตลอดจนเทคโนโลยีมาใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคคล

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลนั้นอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1) การพิจารณาภายนอก หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลในประเภทนี้จะพิจารณาจากบุคคลลักษณะ ท่าทาง การแต่งตัว กิริยามารยาท ลักษณะความเป็นผู้นำ ฯลฯ ของผู้สมัคร เป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นที่นิยมกันตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน อาทิในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน (ไต้หวัน) นิยมการคัดเลือกในลักษณะการดู "โหงวเฮ้ง" ของผู้สมัครเป็นสำคัญ ซึ่งนับว่าได้ผลดี วิธีการนี้ในประเทศไทยก็ยังนิยมใช้กันอยู่หลายแห่งโดยเฉพาะในบริษัทขนาดเล็ก ๆ ของคนจีน

2) การพิจารณาภายใน ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากแหล่งบุคคลที่มีจำนวนมากนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาหลักเกณฑ์การพิจารณาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพพอสมควร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและสถานประกอบการ

การบางแห่งเชื่อว่าบุคคลที่มีความสามารถในทางสมอง มีพรสวรรค์ในความถนัด มีความรู้ทางวิชาการ และมีประสมการณ์ในการทำงาน หลักเกณฑ์การคัดเลือกในลักษณะนี้มักเป็นการทดสอบซึ่งเน้นความรู้ ความสามารถทางด้านสมอง ความถนัด และความสนใจในงานแต่มีความฉลาดคับไว ดังเช่นการสอบความถนัด การสอบความรู้ความสามารถ ฯลฯ เป็นต้น

3) การพิจารณาในลักษณะผสม การพิจารณาดังกล่าวคือการพิจารณาจากแนวความคิดที่เน้นทั้งภายนอกและภายในของผู้สมัคร กล่าวคือการคัดเลือกบุคคลจะคำนึงถึงหลักเกณฑ์ทั้ง 2 ประการเป็นตัวแปรในการพิจารณา

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลนี้ องค์การใดจะนิยมใช้ อย่างใดนั้นย่อมสุดแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามหลัก โดยทั่วไปแล้วย่อมไม่แตกต่างกันมากนัก คงจะพิจารณาตัวอย่างได้จากการ ที่นักวิชาการได้คิดค้นหลักเกณฑ์การ คัดเลือกบุคคล อาทิ

อเล็ก รอดเจอร์ (Alec Rodger) จากสถาบันแห่งชาติว่าด้วย จิตวิทยาอุตสาหกรรมของอังกฤษ (N.I.I.P.) ผู้คิดค้นหลัก 7 ประการในการ คัดเลือกคนงานซึ่งเรียกว่า Seven-Point Plan ประกอบด้วย

(1) ร่างกาย (physics) อันหมายถึงสุขภาพอนามัยของ ผู้สมัคร ว่ามีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร น้ำหนัก ความสูง หน้าตา ท่าทาง แขน น้ำเสียง การเดิน ตลอดจนจิตปกติหรือไม่ และอาจรวมไปถึงการแต่งกายด้วย ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับ Physical Appearance โดยทั่ว ๆ ไป มิได้ หมายถึงร่างกายอย่างเดียวดังที่ควรจะเป็น

(2) ความรู้ (knowledge or attainments) อันได้แก่ ความรู้สามัญที่ได้ศึกษามาจากโรงเรียน รวมทั้งการฝึกอบรมทางวิชาชีพ การ ฝึกอบรมพิเศษ การทูลงานหรือฝึกงานเพิ่มเติมในสาขาวิชาต่าง ๆ และหมาย รวมถึงประสมการณ์จากการทำงานในวิชาชีพสาขานั้น ๆ ด้วย

(3) เซวาร์ปัญญา (intelligence) ได้แก่ความเฉลียวฉลาด ความมีไหวพริบปัญญาและความสามารถที่จะเข้าใจ และตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ได้นอกจากนี้ ยังหมายถึงความสามารถในการเข้าใจปัญหา การมีไหวพริบในการแก้ไขปัญหานั้นเฉพาะหน้าและมีความมีส่วนสำคัญด้วย

(4) แนวโน้ม (aptitudes) แนวโน้มของคนเป็นสิ่งที่อธิบายให้เข้าใจได้ยาก อาจหมายถึงพรสวรรค์ของคนก็ได้ เช่น คนเราถนัดในการเขียนภาพเหมือนคนอื่นในการทำงานเกี่ยวกับตัวเอง งานวิจัย และบางคนอาจถนัดในการทำงานติดต่อกับประชาชนก็ได้ ความถนัดนี้เป็นสิ่งที่ไม่อาจฝึกฝนเพิ่มเติมได้เหมือนฝีมือ (skill) แต่ก็อาจพัฒนาขึ้นมาได้บ้างตามสมควร ดังนั้น การทราบความถนัดของคนจึงเป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงานมาก

(5) ความสนใจ (interests) คนเราแต่ละคนย่อมมีความสนใจในเรื่องและปัญหาประจำวันแตกต่างกัน บางคนสนใจการเมือง บางคนถนัดอ่านหนังสือ บางคนสนใจลูกต้นไม้ บางคนสนใจกีฬา ความสนใจในงานอย่างหนึ่งอย่างใดย่อมเป็นเสมือนเครื่องประกอบของชีวิต และเป็นเครื่องแสดงนิสัยใจคอของบุคคลนั้น ๆ ได้ด้วย อย่างน้อยก็ช่วยให้เราอ่านคนคนนั้นได้ชัดแจ้งยิ่งขึ้น

(6) นิสัยใจคอ (habit or disposition) นิสัยเป็นเสมือนอารมณ์ประจำคน คนเราจะเป็นที่รักใคร่ของเพื่อนฝูง จะเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา จะเป็นที่ยอมรับของลูกน้องหรือไม่อยู่ที่นิสัยใจคอว่า โอบอ้อมอารีหรือขี้โมโห หรือไม่ซื่อสัตย์สุจริตต่อบุคคลอื่น เหลาะแหละหรือไม่เพียงใด ฯลฯ

(7) สิ่งแวดล้อม (environment or circumstance) หมายถึงสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นตั้งแต่ก่อนเกิดจนกระทั่งเกิดและเติบโต เช่น สภาพของครอบครัว บิดามารดา ญาติพี่น้อง โรงเรียน สังคมที่เขาอาศัยอยู่

โรคภัยไข้เจ็บ สงคราม หรือประเพณีนิยมของครอบครัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจมีอยู่บางตอนที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อชีวิตของบุคคลนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรทราบไว้เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกเขาเข้าทำงาน

หลัก 7 ประการของ รอคเจอร์ นี้เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายทั่วโลก แม้ว่าจะได้ใช้มาเป็นเวลากว่า 30 ปีแล้ว ก็ยังใช้ได้ผลดียิ่งกว่าเท่าทุกวันนี้ ครั้นต่อมา จอห์น มัวร์ เฟรเซอร์ (John Munro Fraser) แห่ง มหาวิทยาลัย เบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ได้พยายามสร้างหลักการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานอีกโดยเลียนแบบ รอคเจอร์ แต่เพื่อให้สะดวกในการพิจารณา เฟรเซอร์ ได้รวบรวมขอหลัก 7 ประการลงให้เหลือเพียง 5 ประการ เรียกว่า Five-Fold Grading อันได้แก่

(1) สิ่งประทับใจครั้งแรกและสภาพทางร่างกาย (first impression and physical make-up) หมายถึงสิ่งซึ่งเราสามารถมองเห็นได้จากภายนอก เช่น สุขภาพอนามัยร่างกาย การแต่งกาย การพูดซึ่งก็เหมือนกับ Physical Appearance ของ รอคเจอร์ นั่นเอง

(2) คุณวุฒิและสิ่งที่เขามุ่งหวัง (qualifications and expectations) หมายถึงความรู้ความสามารถของผู้สมัครทางด้านการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ในการทำงานและสิ่งที่เขามุ่งหวังในชีวิตมีอะไร เช่น เงินเดือนและตำแหน่งหน้าที่ที่เขาต้องการมีอยู่เพียงใด

(3) สมองและความสามารถ (brain and abilities) หมายถึงความสามารถในการเข้าใจปัญหาต่าง ๆ เขาว่าปัญญาและความฉลาดเฉียบแหลม ซึ่งเหมือนกับ intelligence ของ รอคเจอร์ ดังกล่าวมาแล้ว



(4) สิ่งกระตุ้นใจ (motivation) หมายถึง แรงผลักดัน ที่มีอยู่ในตัวของผู้สมัครงานนั้น ตลอดจนความเอาใจใส่ในงาน ความตั้งใจจริง ที่จะทำงานอันเป็นลักษณะหนึ่งของคนว่าจะ "สู้" หรือ "ถอย" หรือประเภท "ตั้งรับ"

(5) การปรับปรุงตัว (adjustment) เป็นคุณสมบัติทางสังคมของคนว่าจะสามารถเข้ากับคนอื่นได้เพียงใด ปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสังคมได้เพียงใด เวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในสำนักงานหรือในวิธีการทำงาน มีความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้สึก และปรับตัวกับสิ่งใหม่ ๆ ได้เพียงใด เป็นต้น

ต่อมานักจิตวิทยาอีกคนหนึ่ง ชื่อ อิสบิสเตอร์ (W. Isbister) เป็นที่ปรึกษาทางจิตวิทยาแห่งอาชีพของหลายบริษัทในอังกฤษ ได้คิดค้นวิธีประเมินค่าคน หรือ "วิธีดูคน" ขึ้นใหม่เรียกว่า Rogby System โดยวิธีนี้ อิสบิสเตอร์เห็นว่าคนเราทุกคนมีลักษณะหลายอย่างประกอบกันอยู่ และแต่ละคนก็ไม่เหมือนกันเปรียบเทียบเสมือนดูกระบายสีเอาไว้ 5 สี และแต่ละสีแทนคำถามแต่ละคำถาม

1. สีแดง บุคคลนี้เท่าที่เรามองเห็นเป็นอย่างไร รูปร่าง หน้าตา ความสูง ท่าทาง การแต่งกาย สุขภาพอนามัย เสียง บุคลิกลักษณะ มีอะไรน่าประทับใจบ้าง
2. สีส้ม บุคคลนั้นมีแวदनัยอย่างไรบ้าง ซึ่งอันนี้อาจพิจารณาตามวิธีการในแวदनัยทางการพูดจาปราศรัย เครื่องยนต์กลไก ตัวเลข คนตรี การเขียนแบบหรือไม่อย่างไร
3. สีเขียว เขามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานเพียงใด เขาทำงานได้ดีหรือไม่เพียงใด ในโอกาสไหนบ้าง มีความทะเยอทะยานเพียงใด มีความคิดริเริ่ม หรือมีความมานะบากบั่นเพียงใด

4. สิ้นน้ำเงิน เขาเป็นคนอดทนหรือไม่ เห็นแก่ตัว มีอารมณ์ขัน ชอบสังคม เก่งตัว มีความสามารถในการจูงใจคน ยืดหยุ่นปรับตัวได้ง่าย เชื่อถือได้ร่วมมือดีหรือไม่ เป็นต้น

5. สีเหลือง บุคคลนั้นมีความสามารถเพียงใด หมายความว่าถึงสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดและความมีไหวพริบ ความรอบรู้ในงาน เป็นต้น ซึ่งอาจทราบได้จากการทดสอบทางวิชาการสาขานั้น ๆ

รายละเอียดเกี่ยวกับตัวบุคคล (ตามสีต่าง ๆ ทั้ง 5) อาจได้มาจากแบบฟอร์ม ซึ่งเราให้บุคคลนั้นกรอกให้เราก่อน ได้จากประวัติการทำงาน ได้จากการสอบถามไปยังบุคคลที่สาม และจากการสัมภาษณ์ตัวบุคคลนั่นเอง แต่วิธีการแบบ Rogby System นี้ยังเป็นวิธีการที่ใหม่และยุ่งยากพอสมควร ผู้สมัครงานจะต้องกรอกแบบฟอร์ม ซึ่งไม่มีลักษณะเป็นใบสมัครและค่อนข้างยาก ทั้งจะต้องมีการมาร่วมกันพิจารณาหลายคน บางครั้งต้องมีการประชุมหลายครั้ง ยิ่งกว่านั้นผู้ที่จะใช้วิธี Rogby System จะต้องรู้วิชาจิตวิทยาพอสมควรอีกด้วย ดังนั้น Rogby System จึงยังไม่เป็นที่แพร่หลาย วิธีที่ยังใช้กันคลั่งและเป็นที่ยอมรับมากก็คือหลัก 7 ประการของร็อคเกอร์<sup>1</sup>

ส่วนในภาคเอกชนนั้นบริษัทใหญ่ระดับโลก เช่น บริษัทเชลล์ และกลุ่มบริษัทในเครืออื่น ยึดถือหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบุคคลในยุคนี้อยู่กันดังต่อไปนี้คือ

---

<sup>1</sup> เคนพวงษ์ พลละคร, จิตวิทยาทางอุตสาหกรรม, (พระนคร: โรงพิมพ์แพรงการช่าง, 2511), หน้า 59-73.

1. Helicopter หรือความสามารถในการมองปัญหาและสถานการณ์ได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง บุคคลที่จะมีคุณสมบัติดังกล่าวจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้สูง มีความสามารถในการมองปัญหาต่าง ๆ ได้หลายแง่มุมและแยกแยะประเด็นได้ถูกต้อง สามารถแสวงหาข้อมูลเพื่อมาทำการวิเคราะห์ประกอบในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหา หรือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปรียบเสมือนการอยู่บนเฮลิคอปเตอร์มองลงมาดูเบื้องล่างย่อมเห็นได้กว้างขวางและครอบคลุมได้มากกว่าผู้ที่อยู่บนพื้นดิน

2. Imagination หรือความคิดในแนวทางสร้างสรรค์ริเริ่มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น

3. Sence of Reality หรือ ความสำนึกซึ่งอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงในการบริหารและการตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่และคำนึงถึงความเป็นไปได้ด้วย

4. Power of Analysis หรือความสามารถในการวิเคราะห์แยกแยะประเด็นต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. Leadership หรือภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ลักษณะการตัดสินใจในการทำงานซึ่งมีภาวะความเป็นผู้นำ

ปัจจัยดังกล่าวถูกนำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับองค์กร เป็นพื้นฐานหลัก

#### 4.3 การเตรียมการคัดเลือก

การเตรียมการ เป็นการจัดทำโครงการซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น กระบวนการคัดเลือกอย่างแท้จริง กล่าวคือ หน่วยงานกลางที่ดำเนินงานในเรื่องนี้จะต้องรับหน้าที่ดำเนินงานต่อชวงมาจากการสรรหาบุคคล อันได้แก่ การรับใบขอคำสั่งคน การสรรหาบุคคล การเตรียมการจะเกิดขึ้นเมื่อทราบ

ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น (ยกเว้นกรณีทำการสัมภาษณ์เบื้องต้น ซึ่งเป็นการดำเนินการซึ่งมิได้มีเป้าหมายเฉพาะ) ผู้ดำเนินงานจะต้องพิจารณาเตรียมตัวดังต่อไปนี้

1) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องการคัดเลือกบุคคล โดยศึกษาจากใบพรรณนางาน และใบกำหนดคุณสมบัติ เช่น เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล ทั้งนี้ เพราะการคัดเลือกบุคคลประเภทใดจึงจะเหมาะสมกับงาน ควรจะทำการทดสอบอย่างใดจึงจะเหมาะสม ในการสัมภาษณ์ควรจะเป็นเรื่องอะไร และนอกจากนั้น จะต้องพิจารณาไปจนถึงบุคคลที่จะคัดเลือกว่ามีศักยภาพ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์การได้สูงเพียงใด สามารถโยกย้ายไปปฏิบัติงานได้กว้างขวางหรือไม่เหมาะสมกับสภาพทั่วไปเช่นใด

2) การกำหนด วัน เวลา สถานที่ วิธีการทดสอบและผู้ทำการสอบโดยทั่วไปนั้น ฝ่ายบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบงานทางด้านนี้ จะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเตรียมในการกำหนด วัน สถานที่ วิธีการสอบ และผู้ทำการทดสอบ

การวางโครงการดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดความสอดคล้องซึ่งกันและกันโดย

ก. กำหนดวัน การกำหนดวันทดสอบจะต้องกำหนดให้มียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันเพื่อผู้ทำการทดสอบ และผู้สมัครงานจะได้สามารถเตรียมตัวได้ทั้งสองฝ่าย

ข. สถานที่ การกำหนดสถานที่ ควรกำหนดสถานที่ซึ่งผู้มาทดสอบสามารถเดินทางมาได้สะดวก และไม่มีปัญหาในการหาสถานที่ นอกจากนี้ สถานที่ในการทดสอบควรมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยเฉพาะการสอบสัมภาษณ์ กล่าวคือ ควรจะเป็นที่สงบปราศจากสิ่งรบกวน และการจัดสถานที่ควรทำให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือผู้มาทำการทดสอบสามารถทำการทดสอบได้อย่างต่อเนื่องไม่เสียสมาธิ

ค. การกำหนดผู้ทำการทดสอบ โดยปกติผู้ที่เกี่ยวข้องในการทดสอบ จะประกอบไปด้วยบุคคลจากสามฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายบุคคล ซึ่งเปรียบเสมือน บุคคลกลางคอยถือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน บุคคลที่สองคือ ต้นสังกัดซึ่งต้องการ กำหนดคน และบุคคลที่สามคือ บุคคลจากหน่วยงานอื่น ซึ่งไม่เกี่ยวข้อง กับ 2 ฝ่าย แรก จะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการพิจารณา ซึ่งฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้กำหนดบุคคล ที่เหมาะสม เช่น ในกรณีที่ต้นสังกัดนิยมระบบพวกพ้อง ฝ่ายบุคคลจะต้องหาบุคคล ที่แข็งเป็นส่วนตัวอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

อย่างไรก็ตามในบางหน่วยงานก็อาจใช้ฝ่ายบุคคลเพียงฝ่ายเดียว หรือบางแห่งต้นสังกัดจะเป็นผู้รับผิดชอบแต่ฝ่ายเดียว หรือบางหน่วยงานหรือ บางองค์การอาจใช้แบบผสมก็ได้

ง. การแจ้งหมายกำหนดการสอบคัดเลือก ฝ่ายบุคคลหรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบจะเป็นผู้แจ้งให้กรรมการสอบคัดเลือกทราบถึงหมายกำหนดการ ซึ่ง อาจแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือด้วยปากเปล่าก็ได้ เช่นเดียวกับผู้สมัครงาน จะได้รับแจ้งหมายกำหนดการโดยทางจดหมายหรือในบางกรณีอาจแจ้งทาง โทรศัพทก็ได้ ซึ่งการแจ้งทางโทรศัพทดีในข้อที่รวดเร็วและเป็นการสื่อสารความ สองทาง (two-way communication)

จ. การจัดเตรียมข้อสอบ การจัดเตรียมข้อสอบเพื่อกำหนดทดสอบ นั้น ฝ่ายบุคคลและต้นสังกัดจะร่วมกันออกข้อสอบให้เหมาะสมกับลักษณะตำแหน่ง งาน ดังจะกล่าวต่อไป

#### 4.4 การคัดเลือกเบื้องต้น (preliminary screening)

การคัดเลือกเบื้องต้น เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่ ขาดความเหมาะสมอย่างคร่าว ๆ เป็นค่านแรกเพื่อลดจำนวนบุคคลที่จะเข้าไป รับการคัดเลือกให้จำนวนน้อยลง การคัดเลือกในลักษณะดังกล่าวนี้ จะเป็นการพิจารณากว้าง ๆ และจะตัดบุคคลที่ขาดความเหมาะสมอย่างเด่นชัด

ออก โดยปกติหลักการคัดเลือกเบื้องต้นจะดำเนินการเมื่อผู้สมัครงานนำใบสมัครเข้ามาขึ้น เจ้าหน้าที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ตรวจดูใบสมัคร (ดังจะกล่าวถึงในข้อ 4.5) และทำการคัดเลือกเบื้องต้นด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิตัวอย่างซึ่งโยเคอร์ได้สรุปไว้ดังนี้คือ<sup>1</sup>

4.4.1 การสัมภาษณ์เบื้องต้นเป็นการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากผู้สมัครงาน อาทิ ตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ต้องการสมัคร อัตราเงินเดือนที่ต้องการ วุฒิความรู้ ตลอดจนความสนใจทั่วไป เพื่อดูความเหมาะสมเบื้องต้น และบุคลิกลักษณะทาง การสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้ หน่วยงานด้านบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ ไม่เกิน 10 นาที

4.4.2 การทดสอบขอเขียนเบื้องต้น อันได้แก่ การทดสอบเชาว์ ความถนัด เบื้องต้นเพื่อคัดบุคคลซึ่งไม่เหมาะสมจริงออกไป (โปรดดูรายละเอียดในหัวข้อการทดสอบ)

4.4.3 successive-hardless technique หรือการคัดเลือกเบื้องต้นในการแก้ไขปัญหา โดยการคัดเลือกปัจจุบันที่เกี่ยวกับความสำเร็จในงานเรียงลำดับที่เป็นไปได้มากที่สุดจนถึงเป็นไปได้น้อยที่สุด การคัดเลือกจะเริ่มดำเนินการจากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาว่าบุคคลที่รับการสัมภาษณ์จะสามารถแก้ปัญหาและปัจจุบันได้มากน้อยดีแล้วแค่ไหน จุดใดที่ตีเค้น หากบุคคลใดสามารถตอบแก้ไขปัญหาได้เกินมาตรฐานก็สามารถรับไว้พิจารณาได้

นอกจากนี้ยังมีวิธีอื่นอาทิ nonobjective technique เป็นต้น ซึ่งใช้ประกอบการคัดเลือกเบื้องต้นอื่นเช่นกัน การคัดเลือกเบื้องต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสัมภาษณ์เบื้องต้นนั้นเป็นที่นิยมมากสำหรับหน่วยงานเอกชน ทั้งนี้เพราะ

<sup>1</sup> Dale Yoder and others, Handbook of Personnel .....," pp. 5.5-5.8.

การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวจะสามารถช่วยคัดเลือกผู้สมัครงานที่ไม่เหมาะสมออกไปได้เป็นจำนวนมาก

ข้อพึงระวังสำหรับการคัดเลือกเบื้องต้นก็คือ ผู้ที่ดำเนินการคัดเลือกจะต้องมีมาตรการที่แน่นอนและแน่ใจว่าบุคคลที่คัดออกไปนั้นเป็นบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การอย่างแท้จริง เพราะหากดำเนินการผิดพลาดบุคคลบางคนจะเสียสิทธิในการคัดเลือกตั้งแต่ระยะต้นของกระบวนการได้

#### 4.5 การคัดเลือกใบสมัคร (application screening)

ใบสมัครงานนับได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่สุดในการคัดเลือก ทั้งนี้เพราะใบสมัครงานบรรจุข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้สมัครงานตามความต้องการขององค์การ เป็นสำคัญ (ทั้งระบุไว้ในหัวข้อใบสมัครงานของการสรรหาบุคคล) ดังนั้น การคัดเลือกเบื้องต้นจากใบสมัครก็จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยคัดเลือกผู้สมัครที่ขาดคุณสมบัติเหมาะสม หรือขาดความเหมาะสมด้วยประการอื่นกับองค์การให้ลดน้อยลงไปได้ วิธีการดังกล่าวนี้จะเป็นที่นิยมสำหรับราชการและรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งโดยปกติหลังปิดการรับใบสมัคร ก.พ. หรือหน่วยงานทางด้านจัดทำกำลังคนจะทำการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครสอบ และจะประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบอีกครั้งหนึ่ง

การคัดเลือกใบสมัครนี้โดยทั่วไปจะพิจารณาจากปัจจัยเหล่านี้คือ

ก. คุณสมบัติ การคัดเลือกเบื้องต้นทางด้านคุณสมบัติจากใบสมัครและหลักฐานที่แนบไว้นั้น ผู้ทำการคัดเลือกจะพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นจากใบกำหนดคุณสมบัติเป็นสำคัญ เปรียบเทียบกับข้อมูลซึ่งระบุในใบสมัคร หากผู้สมัครบุคคลใดไม่มีคุณสมบัติไม่ถูกต้องตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ก็จะคัดใบสมัครนั้นออกในทางตรงข้ามใบสมัครใดที่มีคุณสมบัติพิเศษก็จะได้รับการคัดเลือกไว้พิจารณาต่อไป

ข. ลักษณะการกรอกใบสมัคร ข้อมูลที่ผู้สมัครงานกรอกลงในใบสมัครนั้น สามารถพิจารณาในการคัดเลือกได้ว่าผู้สมัคร เป็นคนมีบุคลิกลักษณะอย่างไร กล่าวคือ ถ้าเขียนตัวบรรจง สะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง หากมีที่ผิดก็ลบและเขียนใหม่อย่างเรียบร้อย ลักษณะการกรอกได้สัดส่วน ขอมพิจารณาในขั้นต้นได้ว่าผู้สมัคร มีความตั้งใจจริงที่ต้องการจะสมัครงานกับองค์การ นอกจากนี้ยังน่าจะสันนิษฐานได้ว่าบุคคลดังกล่าวเป็นบุคคลซึ่งเรียบร้อยในการทำงาน สุขุม เยือกเย็น เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพิจารณาได้จากลายมือที่เขียนตัวหนังสือ ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวนี้ ผู้ทำหน้าที่พิจารณาใบสมัครจำเป็นต้องศึกษาวิธีการอ่านนิสัยคนจากลายมือที่เขียนหนังสือ การพิจารณาลักษณะการกรอกใบสมัครนี้อาจจะช่วยให้การคัดเลือกใบสมัครคร่าว ๆ ใดบ้าง แต่ความแน่นอนก็ยังคงเชื่อถือได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้เพราะบุคคลที่กรอกใบสมัครเรียบร้อยนั้น บุคลิกลักษณะจริง ๆ อาจตรงกันข้ามก็ได้ หรือบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การนั้นในบางครั้งการกรอกใบสมัครอาจตรงกันข้ามกันก็ได้ เป็นต้น

ค. รูปถ่าย ใบสมัครทั่วไปจำเป็นต้องมีรูปถ่ายของผู้สมัครติดไว้ เพื่อวัตถุประสงค์หลายด้าน ซึ่งประการหนึ่งก็คือ ใช้ประกอบการพิจารณาในการคัดเลือกบุคคล การคัดเลือกแบบนี้จะพิจารณาจากรูปร่างหน้าตา ลักษณะของการแต่งตัว ว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่ เพียงใด

การคัดเลือกใบสมัครโดยพิจารณาจากรูปถ่ายนี้ มีความจำเป็นอย่างมากในการคัดเลือกบางตำแหน่งงาน อาทิ พนักงานต้อนรับ พนักงานชาย หรือแม่แต่พนักงานปฏิบัติงานในห้องทดลอง นักวางแผน การคัดเลือกจะต้องพิจารณาเบื้องต้นให้คุณสมบัติภายนอก ซึ่งพิจารณาจากรูปถ่ายเหมาะสมกับงานไม่ตรงข้ามกับความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ



ง. พันธะต่าง ๆ ในบางองค์การถึงแม้ว่าจะยึดถือนโยบาย "แบบเปิด" ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ การคัดเลือกบุคคลอาจจำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลที่มีพันธะต่าง ๆ ในบางประการออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานของเอกชน อาทิ พันธะทางการทหาร พันธะทางศีลธรรม เป็นต้น บางครั้งในบางองค์การ อาจมีนโยบายที่จะไม่คัดเลือกผู้สมัคร 4 คนขึ้นไป เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้เอง การคัดเลือกใบสมัครสำหรับองค์การที่ไม่ต้องการบุคคลที่มีพันธะบางประการซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลังก็จะทำการคัดเลือกใบสมัครดังกล่าวออกไป อนึ่ง เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ผู้สมัครปกปิดสภาพความเป็นจริงของตนเองเพื่อประโยชน์ในการพิจารณานั้น ในใบสมัครควรมีข้อความให้ผู้สมัครรับรองว่าข้อความในใบสมัครที่ตนกรอกนั้นเป็นความจริง และควรจะมีระเบียบ ข้อบังคับขององค์การที่ให้อำนาจแก่องค์การในการที่จะลงโทษแก่ผู้ที่เท็จใจหรือเจตนาปกปิดความจริงได้

จ. บัณฑิตอื่น ๆ ที่พึงได้รับการพิจารณาได้แก่สภาวะแวดล้อมทางครอบครัว ความถนัดพิเศษ ความสนใจ-งานอดิเรก บุคคลผู้รับรอง ฯลฯ

บัณฑิตต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นจะได้รับการพิจารณาก่อนการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป

การตรวจสอบและคัดเลือกใบสมัครตามคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น หากแบบฟอร์มได้รับการออกแบบให้สะดวกและเหมาะสมต่อการตรวจสอบแล้ว อาทิ เป็น บล็อก สัดสวน มีการทำเครื่องหมายหน้าหัวข้อ ฯลฯ ย่อมจะทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น และในขณะที่เกี่ยวกับการกรอกใบสมัครก็จะง่ายต่อผู้สมัครงานอีกด้วย

การคัดเลือกใบสมัครนี้ โยเกอร์และคณะได้ให้แนวความคิดไว้ว่า<sup>1</sup> การคัดเลือกคุณสมบัติของบุคคลจากใบสมัครโดยวิธี weighted application blank นั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการคัดเลือกได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มต้นจากการทำการศึกษาวิจัยไว้ว่า บุคคลลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลประเภทใดจึงเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด โดยกำหนดลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลซึ่งถูกเลือกเป็นตัวอย่างในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ "น่าพอใจ" กับ "ไม่น่าพอใจ" อาทิในฝ่ายขาย ตำแหน่งพนักงานขายก็จะใช้ปัจจัย ผลการทำงานซึ่งบรรลุดำเนินเป้าหมายและความประพฤตินั้นเป็นเกณฑ์ว่า "น่าพอใจ" กับ "ไม่น่าพอใจ" ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ แผนกอื่นก็แบ่งเป็น 2 พวกเช่นกัน

การทำสรุปการแบ่งบุคคลจากตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มดังกล่าวนี้ จะต้องรวบรวมข้อมูลจากทะเบียนประวัติของแต่ละคน เพื่อหาข้อสรุปรวมความว่า บุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ "น่าพอใจ" นั้น ควรจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อประกอบการพิจารณาต่อไป

โยเกอร์ (Yoder) และคณะได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า การคัดเลือกบุคคลโดยวิธี weighted application blank นั้น อาจพิจารณานำมาใช้กับอาชีพ อาทิ พนักงานขับรถ ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ลูกจ้างในโรงงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> Ibid., pp. 8.10-8.16.

เสมือนพนักงาน เลขานุการ นักบิน คนงาน<sup>1</sup> ฯลฯ

ใบสมัครของผู้สมัครทุกคน จะถูกพิจารณาให้น้ำหนัก ในแต่ละหัวข้อ ของใบสมัครงานนั้น โดยแต่ละหัวข้อในใบสมัครจะถูกแปลงออกมาเป็นตัวเลข ตลอดจนมีน้ำหนักตัวคนในแต่ละข้อจัดตามความสำคัญ ซึ่งการศึกษาของ มหาวิทยาลัยมินิโซตา (The University of Minisota Industrial Relations Center) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนดคะแนน ตัวเลขนั้น แต่ละองค์การต้องกำหนดกันขึ้นมาเองตามความเหมาะสม<sup>2</sup> และ สอดคล้องกับการแบ่งบุคคลออกเป็น 2 กลุ่มดังกล่าวมาแล้วข้างต้น โดยมีคะแนน มาตรฐานเป็นเครื่องตัดสินว่าหากใบสมัครใดได้รับคะแนนใดคะแนนเป็นมาตรฐาน ที่วางไว้ก็ถือได้ว่าเป็นพวกที่ "น่าสนใจ" เป็นต้น



<sup>1</sup> See Morris S. Viteles, Industrial Psychology, (New York: W.W. Norton and Company Inc., 1932), pp. 182-185; E.T. Parker and H.W. Habersat, "The Analysis of Personnel Data in Relation to Turnover as a Factory Job," Journal of Applied Psychology, Vol. 31, No. 6, December 1947, pp. 615-616.

<sup>2</sup> J. Welch, J.H. Stare, and D.G. Paterson, "How to Develop a Weighted Application Blank," Research and Technical Report No.11 Industrial Relations Center, University of Minisota, Dobuque, Iowa, William, Braver Company, February, 1952.

#### 4.6 การเรียกผู้สมัครมาทำการทดสอบและการดำเนินการ

ตระเตรียมการทดสอบ

การเรียกผู้สมัครงานมาทำการทดสอบจะเป็นการดำเนินการตามแผนการคัดเลือกที่วางไว้ กล่าวคือ หน่วยงานจัดหาบุคคลจะทำการติดต่อผู้สมัครมาทำการทดสอบ โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1) จกหมาย วิธีการส่งจดหมายก็นับว่าเป็นที่นิยมแก่หน่วยงานต่าง ๆ มาก ทั้งนี้เพราะประหยัด สามารถให้ข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นทางการได้อย่างครบถ้วน และนอกจากนี้ยังใช้เวลาไม่นานนัก แต่อย่างไรก็ตามในบางครั้งอาจจะมีปัญหา กล่าวคือ ในกรณีที่ผู้สมัครย้ายที่อยู่ ในกรณีเร่งด่วนบางครั้งจดหมายอาจเกิดการสูญหาย เป็นต้น การออกหนังสือเรียกตัวนั้น โดยปกติแต่ละองค์การจะจัดทำแบบฟอร์มไว้เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินการ

2) โทรศัพท์ การใช้โทรศัพท์นับได้ว่าเป็นการติดต่อที่สะดวกรวดเร็วและสามารถพูดคุยกับผู้สมัครได้โดยตรง อุปสรรคที่จะพึงมีจากการติดต่อในลักษณะนี้คือ ผู้สมัครอาจจะไม่อยู่และฝากข้อความไว้ในบางครั้ง ผู้สมัครอาจจะไม่ได้รับข้อมูลหรือข้อมูลอาจคลาดเคลื่อน

3) แจ้งให้บุคคลที่สามช่วยติดต่อ การติดต่อในลักษณะไม่เป็นทางการนี้จะดำเนินการเมื่อบุคคลที่สามารถติดต่อได้สะดวกกว่าวิธีอื่น อาทิ บิดาอยู่ในองค์การหรือในกรณีที่บุคคลในองค์การแนะนำมา หรือพนักงานขององค์การอยู่บ้านข้างเคียง ฯลฯ วิธีการดังกล่าวมีข้อจำกัดคือ การติดต่อกับผู้สมัครแบบนี้ไม่เป็นทางการโดยผ่านบุคคลที่สามซึ่งอาจจะส่งผลให้ข้อความที่รับไปนั้นเกิดการคลาดเคลื่อนได้

การติดต่อเรียกบุคคลผู้สมัครมาทำการทดสอบยังสามารถดำเนินการได้หลายวิธีแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์การที่จะดำเนินการตามความเหมาะสม ส่วนการจัดเตรียมการทดสอบนั้น หน่วยจัดหาบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการตามแผนการที่ได้เตรียมไว้ ในการประสานงานและจัดเตรียมการทดสอบ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสถานที่ทำการทดสอบ

การจัดเตรียมสถานที่ทำการทดสอบนั้น รูปแบบการจัดเตรียมจะต้องปราศจากสิ่งรบกวนสมาธิผู้ทำการทดสอบและถูกทดสอบ ลักษณะที่หนึ่งจะต้องอยู่ในสภาพที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ควรจะนั่งอยู่ในระดับเดียวกันและควรไม่ให้เป็นที่ซึ่งการให้มากที่สุด แสงไฟควรจะมีแสงสว่างพอเพียงกับสายตาที่จะต้องใช้ และควรเป็นสถานที่ซึ่งผู้สมัครงานสามารถหาได้ง่าย นอกจากนี้หน้าบริเวณที่ทำการสอบควรมีแผนผังโดยสังเขปเพื่อออกตำแหน่งห้องสอบให้เห็นได้ชัดเจนสำหรับการสอบซึ่งมีผู้มาทำการทดสอบคัดเลือกเป็นจำนวนมาก

#### 4.7 การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน<sup>1</sup>

การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นที่นิยมขององค์การต่าง ๆ โดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชน

---

<sup>1</sup>Milton M. Mondell, The Selection Process, pp. 212-254; Dale Yoder and others Handbook of Personnel....., pp. 8.20-8.28; Ernest J. McCormick and Joseph Tiffin, Industrial Psychology, pp. 79-92; Elizabeth Sidney & Margaret Brown, The Skill of Interviewing, (London: Tavistock Publications Limited, 1961), pp. 1-377; Felix M. Lopez, Jr., Personnel Interviewing: Theory and Practice, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1965), pp. 3-310.

หรือภาครัฐบาล การสัมภาษณ์ผู้สมัครงานนั้นได้แก่การสนทนาปราศรัยกับผู้สมัครงานเพื่อจะได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับเขาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น ประวัติของเขาตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งปัจจุบันว่าเขามีชีวิตความเป็นมาอย่างไร ชีวิตของเขาได้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไรบ้าง นิสัยใจคอของเขาเป็นอย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราไม่อาจทราบได้จากใบสมัคร หรือแม้จากการดูรูปร่างลักษณะของเขาเท่านั้น แต่เราจะต้องศึกษาประวัติของเขาประกอบด้วย และทางเดียวที่จะศึกษาประวัติของเขาได้คือการนั่งคุยกันนาน ๆ พอสมควร<sup>1</sup> นอกจากนี้ คอกเตอร์ วอดเตอร์ วี บิงแฮม (Dr. Walter V. Bingham) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสัมภาษณ์ว่า การสัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกที่สามารถให้ประโยชน์เป็นอย่างยิ่งกว่าวิธีอื่น ๆ แม้จะนำเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งนับได้ว่าเป็นเครื่องมือซึ่งสามารถเข้ามาช่วยในการตัดสินใจได้ดีที่สุดก็ตามที่แต่คอมพิวเตอร์ก็ยังไม่สามารถช่วยตัดสินใจหรือทำหน้าที่ซึ่งผู้สัมภาษณ์ทำได้ คือ

- (1) ผู้สัมภาษณ์สามารถให้คำตอบที่ตรงไปตรงมาอย่างครบถ้วนเกี่ยวกับธุรกิจ งาน และสภาพการทำงาน
- (2) ผู้สัมภาษณ์สามารถจูงใจหรือทำให้ผู้สมัครงานมั่นใจว่าองค์การเป็นหน่วยงานที่ดีควรจะจ้างงานด้วย
- (3) ผู้สัมภาษณ์สามารถพิจารณาผู้สมัครให้เหมาะสมกับงาน
- (4) ผู้สัมภาษณ์สามารถหาคนเป็นกันเองกับผู้สมัครงานได้

<sup>1</sup> Bingham W.V., "Today and Yesterday,"  
"Personnel Psychology, 1949, Vol. 2, pp. 267-275.

และนอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังเป็นกระบวนการคัดเลือกวิธีหนึ่งซึ่งวิธีการอื่นไม่สามารถจะนำมาใช้พิจารณาได้คือ

ก. การสัมภาษณ์เป็นการคัดเลือกวิธีเดียวที่จะสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้สมัครงานว่าเขามีวิชาทางมารยาทและอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

ข. เป็นวิธีการเดียวซึ่งสามารถศึกษาพฤติกรรมของผู้สมัครได้ว่าเขามีปฏิริยาโต้ตอบ มีแนวความคิด และพฤติกรรมทางค่านอื่น ๆ อย่างไร

ค. เป็นวิธีการซึ่งสามารถที่จะทราบถึงท่าทีความสามารถในการทำงาน ความริเริ่ม การจูงใจ และอื่น ๆ ถึงแม้ว่าจะสามารถทดสอบด้วยวิธีอื่นได้ก็ตามที่แต่การสัมภาษณ์ก็ยังคงให้ผลที่ดีกว่า<sup>1</sup>

#### 4.7.1 วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน

ดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานวิธีหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ<sup>2</sup>

1) ทราบข้อเท็จจริงอื่น ๆ นอกเหนือจากข้อความซึ่งได้ในใบสมัคร ทั้งนี้เพราะเหตุที่ว่าใบสมัครงานนั้นจะแจ้งข้อมูลของผู้สมัครงานโดยผิวเผิน ข้อความซึ่งกรอกในใบสมัครจะเป็นรายการย่อเกี่ยวกับตัวเขา และในบางที่อาจจะเป็นข้อความที่ขาดความเป็นจริง โดยที่ผู้ทำการคัดเลือกไม่ทราบรายละเอียดต่าง ๆ ใดอย่างเพียงพอ ด้วยเหตุนี้เองจึงจำเป็นที่หน่วยงานซึ่งรับผิดชอบดังกล่าวจะต้องจัดให้มีการสัมภาษณ์ขึ้นเพื่อหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตลอดจนเป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูลซึ่งผู้สมัครได้กรอกลงในใบสมัครอีกด้วย

<sup>1</sup>Richard F. Calhoun, Managing Personnel, p. 151.

<sup>2</sup> เคนพงษ์ พลละคร, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, หน้า 77.

2) ทราบว่าเขารู้เรื่องต่าง ๆ ที่เขาบอกว่า  
รู้เพียงใด เช่น เขาเขียนไว้ในใบสมัครว่า ภูษาต่างประเทศเพียงใด ผู้สมัคร  
อาจเขียนได้ว่า ภูษาอังกฤษพอควรเพียงเท่านี้เราก็จะไม่ทราบชัดว่าผู้สมัคร  
ภูษาต่างประเทศเหล่านั้นแค่ไหน เขาอาจจะสามารถอ่าน เอ.บี.ซี.ดี. ไป  
จนถึง แซค และเขียน เอ. ถึง แซค ได้จริง แต่พอหยิบหนังสือพิมพ์ฝรั่งมา  
อ่านอาจไม่รู้เรื่องก็ได้ อย่างนี้ก็อาจเรียกว่าอ่านออก เขียนได้ ในทัศนคติของ  
ผู้สมัครงานที่อยากได้งานนั้นก็ไ้ ดังนั้นเราจึงต้องสัมภาษณ์เพื่อทดสอบดูอีกครั้ง  
ว่าที่เขาบอกว่ารู้ในใบสมัครนั้นเขารู้แค่ไหน

3) ทราบแนวความคิดของผู้สมัครงานว่าเป็น  
อย่างไร สำคัญมาก เพราะการที่เราจะจ้างคนหนึ่งเข้ามาทำงานร่วมกับ  
เรานาน ๆ นั้นถ้าเราไม่รู้อถึงความรู้สึกนึกคิดของเขาแต่แรกแล้วปัญหาอาจเกิด  
ขึ้นภายหลังได้ เช่นเราต้องการคนมาทำงานในแผนกคนคว่ำหรือสถิติ ถ้าเรา  
ไม่รู้ว่าแนวความคิดเห็นของเขาชอบคนคว่ำ ชอบวิจัยหรือไม่ เขาก็อาจไม่อยู่  
นาน อาจเบื่องานได้ในไม่ช้า หรือจะรับสมัครพนักงานขาย ถ้าคนนั้นไม่มีความ  
คิดเห็นเป็นพอคําแล้ว เขาอาจจะลาออกภายหลังทั้ง ๆ ที่คุณสมบัติอื่น ๆ เขาอาจ  
จะดีพอ แต่ความคิดเห็นก็เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอันหนึ่ง

4) ทราบว่าเขามีความรู้สึกตอบสนองเร็ว  
เพียงใด คนบางคนอาจจะมีความรู้สึกรวดเร็ว อันอาจเป็นนิสัยหรืออาจเป็น  
เพราะเขาไม่รู้เรื่องนั้นก็ไ้ ความรู้สึกตอบสนองช้าหรือเร็วนี้เป็นเครื่องวัด  
ความเฉลียวฉลาดของคนได้เหมือนกัน อย่างเช่นเราถามว่า "สบายดีหรือครับ"  
บางคนก็ตอบได้ทันทีว่า "ก็ยังไม่ค่อยสบาย" แต่บางคนอาจนั่งอึ้งอยู่นานแล้ว  
จึงตอบว่า "แฮมหมูนี่แยครับ อากาศมันเปลี่ยนแปลงเสมอ ไม่ค่อยสบายเลย"  
หรืออย่างเราถามว่า "อยู่ชนบทกับอยู่ในเมืองหลวงคุณชอบอย่างไร" บางคน  
จะนั่งกระสับกระส่ายอยู่เป็นเวลาด้านนาที่ที่เดียวจึงจะตอบได้ และก็ไม่ว่า  
จะตอบได้ก็ไ้ แต่บางคนจะตอบทันทีเลยเพราะเป็นความคิดเห็นจะตอบ  
อย่างไรก็ได้ ข้อสำคัญก็คือ ความรู้สึกตอบสนองเร็วแค่ไหนเท่านั้นเอง



5) ทราบทัศนคติ ของเขาว่า ชอบหรือไม่ชอบอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาหาทางปรับปรุงเขาให้เข้ากับงานหรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานได้ดีขึ้น คนเราอาจมีความเชื่อหรือทัศนคติแปลก ๆ แตกต่างกันไปได้ เช่นชอบทำงานนั่งโต๊ะ บางคนอาจชอบเป็นผู้นำ บางคนอาจไม่ชอบงานหนัก บางคนชอบงานที่ไม่โดดเด่น บางคนอาจชอบเสี่ยง ชอบงานที่ท้าทาย เป็นต้น เมื่อเรารู้นิสัยใจคอ และทัศนคติ ของเขาแล้วเราก็จะได้ใช้เขาให้ถูกต้องเพื่อผลงานที่ดีขึ้นนั่นเอง

6) ทราบถึงความสำเร็จ และความผิดหวังของเขาในอดีต ว่าเขาเคยทำงานอะไรมาก่อนได้ผลดีอย่างไร และงานอะไรบ้างที่เขาทำไม่ได้ดี เพื่อจะได้นำข้อเท็จจริงเหล่านั้นมาประกอบการพิจารณาคัดเลือกนั่นเอง ว่าเขาดำรงงานอย่างไร ชอบงานอย่างไร หรือเพื่อทราบว่าจะอะไรเป็นเหตุให้เขาได้รับความสำเร็จในงานบ้าง และเพื่อทราบด้วยว่าเขามีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับงานในอดีตของเขา เขามีปฏิกริยาต่องานแต่ละอย่างประการใดบ้าง รวมทั้งงานประเภทที่จะให้เขาทำใหม่

7) เพื่อชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะให้เขาทำ หรือรายละเอียดเกี่ยวกับอนาคตของเขาว่าถ้าเรารับเขาเข้ามาทำงานแล้ว เขาจะได้ทำงานในหน้าที่อะไร รายได้ประมาณเท่าใด และมีช่องทางจะเจริญก้าวหน้าไปอย่างไรบ้าง ลักษณะของงานเป็นอย่างไร ต้องอยู่ประจำหรือเดินทางบ่อยครั้งเพียงใด จะต้องไปต่างประเทศบ่อยหรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้ซักถาม และทางฝ่ายผู้สัมภาษณ์ก็ไม่ควรปิดบังอำพรางความจริงจนเกินไป เว้นแต่สิ่งที่เป็นความลับของบริษัทเท่านั้น

8) สร้างความเข้าใจอันดีกับผู้สมัครงานหรือกับสาธารณชนหมายความว่าบริษัทเปิดรับสมัครคนงานนั้น จะต้องมีคนสมัครเป็นจำนวนมากมายและคนที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานนั้นก็ เป็นแต่เพียงส่วนน้อย การสัมภาษณ์นี้จะช่วยสร้างความเป็นกันเองกับผู้สมัครได้ ถ้าหากทำอย่างมีหลักการถูกต้องและจะเป็นการโฆษณากิจการของบริษัทด้วย เช่นทำให้ประชาชนส่วนหนึ่งทราบว่าบริษัทผลิตอะไร ขายอะไร เป็นต้น แต่จะเป็นการผิดพลาดมากถ้าบริษัทประกาศโฆษณาตำแหน่งงานว่างเพื่อประโยชน์ในทางโฆษณาสินค้า

สำหรับ คาล เอส บีช ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ของการคัดเลือกว่า<sup>1</sup>

- 1) เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครงานได้อย่างเพียงพอ ในการตัดสินใจว่าบุคคลนั้น ๆ เหมาะสมกับการจ้างงานในองค์กร และสำหรับตำแหน่งงานที่กำลังพิจารณาอยู่หรือไม่
  - 2) การสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้สมัครงานได้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กร เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะรับหรือไม่รับในข้อเสนอที่องค์กรจะเสนอการจ้าง
  - 3) เพื่อเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรและการจัดการ
- จอห์น เอส กูธ (John S. Gough) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ไว้ว่า<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dale S. Beach, Personnel: The Management . . . . .," p. 272.

<sup>2</sup> John S. Gough, Interviewing in Twenty-six Steps, Eighth Impressions, (London: Association for Commercial and Industrial Education, 1971), pp. 8-9.

1. เพื่อหาความจริงเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์
2. เพื่อหาข้อมูลว่าผู้รับการสัมภาษณ์รู้อะไรบ้าง
3. เพื่อพิจารณาถึงความรวดเร็วในปฏิกริยาโต้ตอบ
4. เพื่อสอบถามความคิดเห็น
5. เพื่อค้นหาสิ่งซึ่งทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์ประทับใจ
6. เพื่อค้นหาสิ่งซึ่งผู้รับการสัมภาษณ์ชอบและไม่ชอบ
7. เพื่อพิจารณาแนวโน้มความสำเร็จในชีวิตในอดีตของผู้รับ

การสัมภาษณ์

8. เพื่อจูงใจให้ผู้รับการสัมภาษณ์เกิดความสนใจในงานสมัคร

เฟริก เอ นิโกร ได้กล่าวว่าจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์คือ เพื่อ  
ประเมินการฝึกอบรม ประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับบุคลิกภาพของผู้สมัครงาน<sup>1</sup>

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการสัมภาษณ์มี  
เอกลักษณ์ในตนเองซึ่งสามารถนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคคลในกรณีที่ต้องการ  
ข้อมูลเพิ่ม หรือสร้างความสัมพันธ์อันดีและจูงใจให้ผู้สมัครต้องการที่จะทำงาน  
กับองค์กร ตลอดจนเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้ทราบถึงลักษณะ ทาทาง มารยาท  
การแต่งตัว ลักษณะรูปร่างหน้าตา-ตัวจริง และทดสอบความสามารถและ  
สติปัญญา ความสนใจ พื้นฐานทางครอบครัว การศึกษาและประสบการณ์และ  
ปัญหาในการทำงานที่ผ่านมา แนวความคิด และอื่น ๆ

<sup>1</sup> Felix A. Nigro, Modern Public Administration, (New York: Harper & Row, Publisher, 1965),  
p. 325.

#### 4.7.2 รูปแบบของการสัมภาษณ์บุคคลเข้าทำงาน

การคัดเลือกบุคคลโดยการสัมภาษณ์นั้น

ผู้สัมภาษณ์สามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับลักษณะตำแหน่งงาน สภาพแวดล้อม และอื่น ๆ รูปแบบการสัมภาษณ์ อาจแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้คือ<sup>1</sup>

1) การสัมภาษณ์แบบวางแผน (planned interview) การสัมภาษณ์แบบวางแผนเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะกำหนดหัวข้อคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบคำถามหรือป้อนข้อมูลให้กับผู้สัมภาษณ์ครบถ้วนทุกเรื่อง อาทิ การดำรงชีวิต ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ ทักษะ และความสามารถ เป็นต้น การตั้งคำถามในรูปแบบนี้มักจะต้องการให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบข้อมูลให้อย่างครบถ้วนในการตัดสินใจ โดยผู้สัมภาษณ์จับบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

2) การสัมภาษณ์ที่เป็นรูปแบบมาตรฐาน (patterned or standard interview) การสัมภาษณ์ในรูปแบบนี้เป็นการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ซึ่งได้เตรียมไว้เป็นแนวทาง ผู้รับการสัมภาษณ์จะต้องตอบคำถามดังกล่าวเหมือนกันทุกคน

3) stress interview อันได้แก่ การสัมภาษณ์ในลักษณะที่ผู้รับการสัมภาษณ์ จะต้องเป็นฝ่ายรับต่อหาที่อันแข็งแกร่งของผู้สัมภาษณ์ ท้าทายสิ่งรอบตัว ผู้รับการสัมภาษณ์จะต้องทนต่อสภาวะการช่วยเหลือ ถูกขู่ตะคอก และอื่น ๆ การทดสอบเช่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการควบคุมอารมณ์ความอดทนและไหวพริบต่าง ๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์

<sup>1</sup> Dale S. Beach, Personnel: The Management

ผู้สัมภาษณ์ในลักษณะนี้จะต้องได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีก่อนจะดำเนินการ วิธีการดังกล่าวจะนำมาใช้สำหรับงานซึ่งต้องมีความกดดันในงานจากมนุษย์สูง อาทิ ตำรวจ สายลับ พนักงานขาย และอื่น ๆ

นอกจากนี้ คัลฮูน ได้กล่าวถึงรูปแบบการสัมภาษณ์ที่สามารถแบ่งออกเป็นดังนี้คือ<sup>1</sup>

1) patterned interview เป็นการสัมภาษณ์ซึ่งได้รับการพัฒนาจากรีวิวไลน์ และ แมคเมอร์รี และบุคคลอื่น ๆ ตามลำดับคำถาม ในการสัมภาษณ์จะประกอบไปด้วยมาตรฐาน ความสมเหตุสมผล ซึ่งพิจารณาพื้นฐานมาจากบุคคลในองค์กรที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในงานขององค์กร คำถามแต่ละคำถามจะมีคะแนนเพื่อช่วยเป็นคำตอบในการตัดสินใจคัดเลือก คำถามซึ่งถูกเตรียมการไว้ก่อนอย่างตายตัว ซึ่งนับว่าเหมาะสมมากสำหรับการคัดเลือกพนักงานในลำดับตำแหน่งซึ่งไม่สูงนัก

2) board interview ได้แก่การสัมภาษณ์โดยคณะผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะมีผลก็คือ ช่วยประหยัดเวลา สามารถป้อนคำถามให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบได้อย่างกว้างขวางในสถานการณ์เดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อเสียคือ ผู้สัมภาษณ์แต่ละคนอาจจะพยายามที่จะสร้างปมเรื่องของตัวเองซึ่งกันและกันในขณะสัมภาษณ์

3) group interview วิธีนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับการสัมภาษณ์นักศึกษามหาวิทยาลัย กล่าวคือ ผู้สมัครประมาณ 6-8 คน จะถูกสมมติให้เป็นคณะผู้บริหาร เข้าร่วมประชุม โดยผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้กำหนดหัวข้อให้ และจะนั่งสังเกตการณ์ให้คะแนนแต่ละคนอยู่ห่าง ๆ

4) stress interview ซึ่งเป็นการดำเนินการเช่นเดียวกับ stress interview ข้างต้น

<sup>1</sup>Richard P. Calhoun, Managing Personnel,

5) final interview ได้แก่การสัมภาษณ์ เมื่อองค์การตกลงจะรับบุคคลนั้นเข้าทำงาน การสัมภาษณ์จะเป็นการพูดคุยเรื่องรายละเอียดที่ผู้สมัครงานต้องการทราบ การเสนออัตราเงินเดือนให้กับผู้สมัครงาน และการสอบถามความคิดเห็นอื่น

#### 4.7.3 ข้อมูลที่พึงแสวงหาจากการสัมภาษณ์บุคคลเข้า

##### ทำงาน

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการสัมภาษณ์นั้น ก็เพื่อทราบหรือแสวงหาข้อมูลซึ่งไม่สามารถแสวงหาหรือทดสอบได้จากวิธีอื่น ๆ ดังนั้น การสัมภาษณ์จึงเป็นการแสวงหาข้อมูลที่มีขอบเขตกว้างขวางและลึกซึ้ง

ลักษณะหัวข้อที่พึงจะนำมาซักถามผู้รับการสัมภาษณ์นั้น แต่ละองค์การต่างมีความแตกต่างกันออกไปตามหลักการและวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกขององค์การและสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ในทางทฤษฎีนั้นหัวข้อที่พึงนำมาซักถามในการสัมภาษณ์พึงจะประกอบไปด้วย

#### ก. ลักษณะภายนอกโดยทั่วไป

ก.1 การแต่งตัว

ก.2 สุขภาพและร่างกาย

ก.3 น้ำเสียง

ก.4 ความสะอาดในร่างกาย

#### ข. พื้นฐานทางค่านิยม

ข.1 อาชีพของบิดามารดา

ข.2 พื้นฐานการสมรสของบิดามารดา

ข.3 จำนวนพี่น้อง

ข.4 ทัศนคติ ต่อครอบครัว

ข.5 ทัศนคติ ทางเศรษฐกิจ

ค. การศึกษา

- ค.1 ประวัติการศึกษา
- ค.2 วิชาที่เรียน และวิชาที่สนใจ
- ค.3 เหตุผลที่เลือกเรียนวิชานั้น ๆ
- ค.4 ผลการศึกษาและเหตุผล
- ค.5 วิชาที่สนใจ
- ค.6 การหาทุนในการศึกษา
- ค.7 รางวัลในการศึกษา

ง. ประวัติการทำงาน

- ง.1 เหตุผลในการเลือกทำงาน
- ง.2 ความสัมพันธ์และทัศนคติ ต่อผู้บังคับบัญชาและงานที่ผ่านมา
- ง.3 เหตุผลในการเปลี่ยนงาน
- ง.4 เป้าหมายในตำแหน่งหน้าที่ชีวิตการทำงาน
- ง.5 ชนิดของงานที่ชอบ
- ง.6 วิธีการได้รับการคัดเลือกในงานที่ผ่านมา
- ง.7 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อาทิ การได้รับเงินเดือน

ขึ้น การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ฯลฯ

จ. บุคลิกภาพและการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

- จ.1 สถานภาพการแต่งงาน
- จ.2 ความสนใจในปัจจุบันและงานอดิเรก
- จ.3 ความสนใจของภรรยา
- จ.4 ความรับผิดชอบทางการเงิน
- จ.5 ความมั่นคงในอารมณ์

จ.6 อารมณ์ในความเป็นผู้ใหญ่

จ.7 วัตถุประสงค์ในชีวิต

จ.8 ทักษะ ทักษะ ทักษะ

จ.9 ความจริงใจ

จ.10 ความศรัทธา

ฉ. สุขภาพ

ฉ.1 สุขภาพในอดีต

ฉ.2 สิ่งเกิดจากสุขภาพร่างกาย

สำหรับ American Management Association ได้ทำการ  
วิจัยพบว่า การวัดผลในการสัมภาษณ์นั้น ควรจะนำปัจจัยต่อไปนี้มาพิจารณา คือ

ก. รูปร่างภายนอก

ข. บุคลิกท่าทางและอารมณ์

ค. ทักษะ และ/หรือความสนใจ

ง. ความสามารถในการสื่อสารข้อความ

จ. ประสบการณ์การทำงาน<sup>1</sup>

ยังก็ได้เสนอว่า การสัมภาษณ์นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้  
ความจริงใจต่อวัตถุประสงค์ แรงจูงใจ ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น  
ความสมคูลย์ในอารมณ์ มนุษย์สัมพันธ์ ความรับผิดชอบ สัมมาคารวะ ฯลฯ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Richard P. Calhoun, Managing Personnel, p. 157.

<sup>2</sup>K.A. Younge, "The Value of the Interview:  
An Orientation and a Pilot Study," Journal of  
Applied Psychology, Vol. 40, 1956, p. 24.



ส่วนมอนเตลนั้น เห็นว่าว่าการสัมภาษณ์ควรจะพิจารณาจาก

2 ประเด็นคือ<sup>1</sup>

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (information) อันได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการทำงานและพื้นฐานการศึกษา เหตุผลในการเลือกการศึกษาประวัติการศึกษาและการทำงาน ความสำเร็จในการศึกษา เหตุผลซึ่งเลือกในการทำงาน ลักษณะงานที่ชอบและไม่ชอบ ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว เป็นต้น

2. การสังเกต (observation) อันได้แก่อารมณ์ในบุคลิกภาพ มารยาท ความไวในปฏิกิริยาโต้ตอบ ความสามารถในการรวบรวมความคิด และอื่น ๆ และนอกจากนี้ คัลลูน ได้เสนอแนวทางเพิ่มเติมว่า ในการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์ควรจะพิจารณาถึงสิ่งเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1) ประสบการณ์ในการทำงาน การสอบถามในหัวข้อนี้จะทำให้สามารถทราบข้อมูลได้ว่าผู้รับการสัมภาษณ์มีประสบการณ์ในการทำงานอะไรบ้าง และมีเหตุผลอะไรในการเปลี่ยนงาน ความรู้สึกต่อที่ทำงานเก่า ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จุดมุ่งหมายในงาน

2) การศึกษา การสัมภาษณ์ในหัวข้อการศึกษานี้เพื่อต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา โดยเฉพาะผู้ซึ่งเพิ่งจะจบจากการศึกษา และยังไม่มียประสบการณ์ในการทำงาน ข้อมูลซึ่งพึงจะพิจารณาคือ เหตุผลในการเลือกศึกษาวิชาต่าง ๆ วิชาที่ได้คะแนนดี วิชาที่ชอบ วิชาที่อ่อนและอื่น ๆ

3) สถานสภาพทางครอบครัว อันได้แก่การหาข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัวว่าผู้รับการสัมภาษณ์มีภูมิหลังทางครอบครัวเป็นอย่างไร มีภาระความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด สถานสภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวเป็นอย่างไร

<sup>1</sup>

Milton M. Mondell, The Selection Process,

4) ภาวะทางเศรษฐกิจ หมายถึงความสามารถในการหารายได้ โดยเริ่มจากตั้งแต่ศึกษาอยู่ในโรงเรียน รายได้ซึ่งนำมาใช้จ่ายในการศึกษา นอกจากที่ข้างค้ำึงถึงในช่วงปัจจุบันคือ การเป็นเจ้าของรถยนต์ บ้าน และอื่น ๆ

5) ภาวะทางสังคม อันได้แก่กลุ่มเพื่อนที่คบหาสมาคมตลอดจนสมาคมต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกอยู่ การมีส่วนร่วมและกิจกรรมของกลุ่มดังกล่าว ตลอดจนรวมไปถึงเหตุผลของการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มนั้น ๆ

6) ภาวะทางสุขภาพ การมีโรคประจำตัว หรือเคยเจ็บป่วยนั้น ผู้รับการสัมภาษณ์ใคร่ระบุในใบสมัครนั้นหมายความว่าอย่างไร เขายอมรับว่ามีผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่<sup>1</sup>

ตั้งคำถามข้างต้นแล้วว่า ข้อมูลที่ต้องการจะถามในการสอบสัมภาษณ์นั้น จะมีหัวข้อใดเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการคัดเลือก ลักษณะของงาน และหลักการคัดเลือกบุคคลของแต่ละองค์การ<sup>2</sup> คำถามต่าง ๆ จะต้องตั้งให้สอดคล้องและสามารถให้คำตอบเพื่อสรุปได้ว่าบุคคลนั้นมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการหรือไม่

นอกจากนี้ศาสตราจารย์เฟรเซอร์ แห่งมหาวิทยาลัยเบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ได้จัดทำแบบการสัมภาษณ์ไว้ว่า ควรจะดำเนินไปตามบันได 7 ขั้นดังนี้

Richard P. Calhoun, Managing Personnel....."

pp. 158-159.

<sup>2</sup>โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ วัตถุประสงค์การคัดเลือกบุคคลและหลักการคัดเลือกบุคคล

1) ประวัติของครอบครัว (home background) เพื่อจะได้ทราบพื้นฐานทางครอบครัวของผู้สมัครว่ามาจากครอบครัวชนิดใด บิดามารคามีรายได้เพียงใด ครอบครัวมีความอบอุ่นมั่นคงเพียงใด พ่อแม่แยกกันอยู่หรือไม่

2) โรงเรียนเป็นแหล่งสร้างบุคลิกภาพของเด็ก เคยเป็นหัวหน้าชั้น เคยได้รับรางวัล หรือเคยมีกิจกรรมสำคัญอะไรบ้าง เรียนเก่งเพียงใด ชอบวิชาอะไร

3) การศึกษาเพิ่มเติม (further education) เมื่อจบการเรียนชั้นสามัญศึกษาแล้ว ได้มีโอกาสเรียนต่อวิชาใดที่ไหนบ้าง การศึกษาในสถาบันหลัง เทียบกับการศึกษาชั้นสามัญเป็นอย่างไร

4) ประวัติการทำงาน (work history) เพื่อทราบว่าเขาได้เคยผ่านงานอะไรบ้าง ตำแหน่งที่ขึ้นหรือเลวลง เปลี่ยนงานบ่อยหรือไม่ ขณะทำงานนั้นได้รับหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือไม่ ทำงานคนเดียวหรือทำเป็นกลุ่ม

5) การรับราชการทหาร (national service) เคยเป็นทหารหรือไม่ เคยสังกัดกรมกองใดในหน้าที่อะไร เคยได้รับเหรียญกล้าหาญหรือไม่อย่างไร

6) การใช้เวลาว่าง (spare time) ได้รับความสำเร็จจากการใช้เวลาว่างเพียงใด เล่นกีฬาหรือไม่

7) สภาพการณ์ในปัจจุบัน (present circumstance) เพื่อทราบว่าขณะนี้เขาคำเป็นอาชีพอะไร มีครอบครัวหรือไม่ ครอบครัวร่ำรวยหรือไม่มี ครอบครัวโยกย้ายได้ย้ายเพียงใด มีสัมพันธ์กับญาติพี่น้องเพียงใด จะเป็นภาระแก่ตัวเขาหรืองานของเขาเพียงใด

ส่วน อาร์ เอ เพีย และ บี จอร์แดน แห่งสหรัฐอเมริกาได้วางแนวการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานไว้อีกแบบหนึ่งดังนี้

1) ประสบการณ์ในอดีต (previous experience) เคยทำงานอะไรมาก่อน หน้าที่อะไร เคยเป็นหัวหน้ามาหรือไม่ มีความก้าวหน้าเพียงใด

2) การฝึกอบรม (training) เช่นเคยได้รับการศึกษาขั้นต้นมาอย่างไร ได้รับการอบรมวิชาที่พามาอย่างไร

3) ท่าทางและบุคลิกลักษณะ (manner and appearance) เช่น หน้าตา ท่าทาง การพูดจาปราศรัย วัฒนธรรม เสียง รูปร่าง มีลักษณะเป็นโรคประสาทหรือเงิบ หรือมั่นใจในตัวเองเพียงใด

4) การเข้ากับสังคมได้ (socialbility or teamwork) เช่น เคยทำงานเป็นทีมหรือไม่ ขณะอยู่โรงเรียนเคยมีกิจกรรมพิเศษอย่างไร มีความสนใจงานอะไรหรือไม่ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม

5) ความมั่นคง (emotional stability) เช่น เคยขัดแย้งกับหัวหน้าเก่าบ่อยหรือไม่ ออกจากงานโดยหาเหตุผลจริงจังไม่ได้ หรือเป็นคนไม่มีเหตุผล ใจน้อย ลักษณะนี้อาจดูได้จากเหตุผลในการออกจากโรงเรียน ออกจากงาน การหย่าร้างในครอบครัว

6) ความเป็นผู้ใหญ่ (maturity) หมายถึงความรู้สึกรับผิดชอบของเขาเริ่มเมื่อไร เคยหารายได้ช่วยเหลือครอบครัวหรือช่วยเหลือค่าเล่าเรียนหรือไม่ ขณะที่ยังเรียนหนังสืออยู่ ทำอะไรได้เองหรือต้องคอยให้พ่อแม่สั่ง

7) ความเป็นผู้นำ (leadership capacity) เคยทำอะไรที่แสดงว่าเขาได้เป็นผู้นำ หรือหัวหน้ามาบ้างหรือไม่

แบบสัมภาษณ์อีกแบบหนึ่ง เสนอโดย อาร์ เอ็น แมคเมอร์รี่ ดังนี้

- 1) ประวัติการทำงาน
- 2) ประวัติการรับราชการทหาร
- 3) ประวัติการศึกษา

- 4) ชีวิตในเขาวัว
- 5) ฐานะความเป็นอยู่และการเงินในปัจจุบัน
- 6) ภาวะทางครอบครัว
- 7) สุขภาพ

ส่วน ซี ไอ โอฟแลนด์ และ อี เอฟ วันเกอร์ไลน์ นั้นได้เสนอให้สัมภาษณ์ เพื่อคนหารายละเอียดไว้เพียง 4 หัวข้อคือ

- 1) ประวัติการทำงาน
- 2) ประวัติครอบครัว
- 3) ประวัติสังคม
- 4) ประวัติส่วนตัว<sup>1</sup>

#### 4.7.4 กระบวนการในการสัมภาษณ์<sup>2</sup>

การสัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกที่ได้รับความนิยมมากที่สุดวิธีหนึ่ง และในขณะเดียวกันก็มีความซับซ้อนในการดำเนินงานหลายขั้นตอน ดังนั้นนักวิชาการได้เสนอแนวทางไว้หลายท่านอาทิ จอห์น เอช คุช ได้เสนอแนวทางไว้ดังต่อไปนี้<sup>3</sup>

<sup>1</sup> เคนพงษ์ พลตะกร, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, หน้า 85-88.

<sup>2</sup> See Milton M. Mondell, The Selection Process, pp. 212-254.; Dale Muder and others, Handraft of Personnel, pp. 8.23-8.24.; Ernest J. McCormick and Joseph Tiffin, Industrial Psychology, pp. 79-92.

<sup>3</sup> John S. Gough, Interviewing In Twenty-Six, pp. 1-16.

## 1) พิจารณาข้อมูล

### 1.1) ศึกษาพิจารณาถึงงานที่จะสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์จะต้องศึกษาถึงลักษณะขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่ ใ้ให้ลองแท้ อาทิ ความรับผิดชอบหลักของงานดังกล่าวคืออะไร อะไรคือประเด็นพิเศษซึ่งน่าจะพิจารณา เป็นต้น ข้อมูลดังกล่าวสามารถศึกษาได้จากใบพรรณนางาน หรือสอบถามผู้บังคับบัญชาตามสายงานหลัก ดังเช่นการสรรหาบุคคลและการคัดเลือกโดยวิธีอื่น ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

### 1.2) ศึกษาพิจารณาคณะสมบัติการ ศึกษาและประสบการณ์ของงานที่ต้องการ

การศึกษาคณะสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น สามารถศึกษาได้จากใบกำหนดคุณสมบัติ เช่นเดียวกับใบพรรณนางาน ข้อมูลที่ฟังจะศึกษา อาทิ งานดังกล่าวต้องการบุคคลซึ่งมีประสบการณ์หรือไม่เท่าใด ต้องการบุคคลซึ่งมีคุณวุฒิเพียงใด เป็นต้น

### 1.3) พิจารณาถึงคุณสมบัติอื่น ๆ

คุณสมบัติอื่นสามารถพิจารณาได้จากการศึกษาและสรุปวิเคราะห์จากข้อ 1.1) และ 1.2) เพื่อหาคณะสมบัติอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติพิเศษ คุณสมบัติต่าง ๆ อาจจะกำหนดเป็นรายชื่อตั้งแต่สำคัญที่สุดตามลำดับ อาทิ ต้องมีความฉลาดสูง ความสามารถพิเศษในการเข้ากับผู้อื่นได้ เป็นต้น การพิจารณาปัจจัยแต่ละปัจจัยนั้น ในขณะที่สัมภาษณ์ในบางครั้งหากตั้งคุณสมบัติสูงเกินไป หรือมากเกินไปย่อมจะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเช่นนั้นไม่ได้ และในตัวปัจจัยบางตัวไม่สามารถจะทดสอบหาความจริงได้ หากการสัมภาษณ์ใช้เวลาน้อยเกินไป หรือใช้เทคนิคในการสัมภาษณ์ไม่ดีพอ

1.4) ลดคุณสมบัติสำคัญพื้นฐานในการพิจารณาลงโทษน้อยลง  
หรือไม่ควรจะเกิน 4 ถึง 5 ปัจจัย

การสัมภาษณ์เพื่อไม่ให้เกิดมีการตัดสินในเป้าหมายและเนื้อหาสาระ  
ที่จะสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรจะเน้นเป้าหมายเฉพาะปัจจัยที่สำคัญจริง ๆ เท่านั้น  
ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่สำคัญเหล่านั้นสามารถผนวกเอาข้อปลีกย่อยเข้าไว้ด้วยกันได้  
อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำสามารถผนวกเอาอิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นรวมเข้าไว้  
ได้ หรือความฉลาดสามารถผนวกเอาความสามารถที่จะเข้าใจเร็วเข้าไว้ด้วยกัน  
กันได้ เป็นต้น

1.5) การปรึกษาหารือกับผู้คัดเลือกคนอื่น ๆ

บุคคลซึ่งจะร่วมคัดเลือกกันนั้น ควรจะมีการประชุม  
หารือในการกำหนดปัจจัยพิจารณาในการสัมภาษณ์ดังข้อ 1.4 ให้สอดคล้องกัน  
เมื่อภายหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์จะสามารถร่วมกันลงความเห็นได้อย่าง  
สอดคล้องและต่อเนื่อง

2) การเตรียมการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน

2.1) พิจารณาคุณสมบัติและอายุผู้สมัครที่ต้องการ

ผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณากฎเกณฑ์หลังคุณสมบัติของผู้  
สมัครใดก่อนแท้ หากผู้สมัครที่ไม่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการจะต้องตัดทิ้งไป

2.2) พิจารณาคุณภาพของผู้ที่สมัครตามความต้องการ

ผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร  
ทางด้านคุณภาพ โดยดูจากงานที่ผ่านมา ซึ่งระบุลงในใบสมัคร นอกจากนี้ยัง  
พิจารณาได้จากลักษณะการออกใบสมัคร

2.3) พิจารณาหาข้อมูลซึ่งจะสามารถสร้างบรรยากาศแห่ง  
ความเป็นกันเอง

เพื่อการสัมภาษณ์ได้ดียิ่งขึ้น ผู้สัมภาษณ์ควรจะศึกษาถึงสิ่งที่จะสามารถช่วยเป็นตัวสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับผู้รับการสัมภาษณ์ อาทิ สถานการณ์การศึกษาเดียวกัน ประสบการณ์ในงาน ความสนใจ การรับราชการทหาร ฯลฯ ซึ่งเหล่านี้จะช่วยลดความประหม่ากลัวลงไปได้ ช่วยให้ผู้รับการสัมภาษณ์กล้าพูดกล้าถามมากยิ่งขึ้น

2.4 ตรวจสอบว่าจะไม่มีของไหว ซึ่งไม่สามารถจะอธิบายได้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามที่จะถามให้ครบถ้วน และควรจะมีการจดบันทึกไว้เพื่อป้องกันการลืม

2.5 เตรียมให้มีสิ่งใดมารบกวน การสัมภาษณ์ที่ดีควรจะไม่มียิ่งใดมารบกวน ดังนั้นผู้สัมภาษณ์จะต้องไม่นัดหมายกับใครและจัดสถานที่ซึ่งไม่มีใครมารบกวน อาทิ โทรศัพท์ บุคคลซึ่งจะขอเข้าพบ

2.6 จัดเตรียมที่นั่งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ไม่อยู่ในสถานะจำเลย การจัดเตรียมสถานที่ควรจะเป็นการนั่งคุยกันอย่างไม่ เป็นทางการ

2.7 ตรวจสอบทัศนคติและความลำเอียง บุคคลซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้สัมภาษณ์ หรือมีลักษณะเป็นที่พอใจของผู้สัมภาษณ์ย่อมจะมีผลให้เกิดการลำเอียงได้ ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องทำใจให้เป็นกลางมากที่สุด

### 3) การสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์นั้น ผู้ทำการสัมภาษณ์ควรจะทำเนื่การดังต่อไปนี้คือ

3.1) เชิญผู้รับการสัมภาษณ์นั่งในที่ซึ่งจัดเตรียมไว้

3.2) ทำเนื่การดังต่อไปนี้อย่างใดอย่างหนึ่ง



ก) สร้างสิ่งที่จะทำให้เกิดความเป็นกันเองกับผู้รับการสัมภาษณ์ อาทิ อ่างถึงสถาบันซึ่งเคยศึกษามาด้วยกัน หรือบ้านเกิดเดียวกัน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้รับการสัมภาษณ์ อันจะส่งผลให้การสัมภาษณ์ผ่อนคลายความเป็นทางการ ผู้รับการสัมภาษณ์จะสามารถให้ข้อมูลได้มากยิ่งขึ้น

ข) การเริ่มต้นการสัมภาษณ์ด้วยแบบไม่เป็นทางการ หรือการสร้างความสัมพันธ์สนมแบบเป็นกันเอง

ค) แบบผสมระหว่าง ก) กับ ข)

3.3) ให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้พูด

การสัมภาษณ์นั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบคำถามให้มากที่สุด ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์จึงไม่ควรแย่งผู้รับการสัมภาษณ์พูด

3.4) พยายามทำการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับหัวข้อที่ต้องการจะสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามควบคุมการสนทนาให้อยู่ในขอบเขตที่ต้องการจะสัมภาษณ์ไม่ออกนอกกรอบนอกทาง แต่อย่างไรก็ตามในการสัมภาษณ์แบบไม่มีจุดหมาย ก็อาจจะเหมาะสมกับการสัมภาษณ์ในบางลักษณะ

3.5) หลีกเลี่ยงการตั้งคำถามซึ่งต้องการคำตอบว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่"

คำตอบลักษณะดังกล่าวเป็นการถามนำซึ่งผู้สัมภาษณ์จะไม่สามารถทราบข้อมูลใด ๆ ได้อย่างแท้จริงเลย

3.6) ตั้งคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

การสัมภาษณ์นอกจากจะมีวัตถุประสงค์ในการคัดเลือกผู้สัมภาษณ์จำต้องตั้งคำถามไว้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการคัดเลือกที่ตั้งไว้ด้วย

### 3.7) หาข้อเท็จจริงจากคำถามทางอ้อม

การสัมภาษณ์ในบางครั้ง ผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถที่จะถามคำถามโดยตรง เพื่อจะทราบข้อมูลที่แท้จริงได้ ดังนั้นผู้สัมภาษณ์จึงควรตั้งคำถามทางอ้อมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะได้ออกข้อมูล

### 3.8) ติดตามหาความคิดเห็นของผู้สมัคร

คำตอบของผู้รับการสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องสอบถามความคิดเห็นและเหตุผลในคำตอบนั้น ซึ่งคำตอบดังกล่าวจะช่วยให้ทราบถึงแนวความคิด ทักษะ และความสามารถของผู้รับการสัมภาษณ์

### 3.9) ควรจะหลีกเลี่ยงคำถามในเชิงหลอกลวงผู้รับการสัมภาษณ์

คำถามในเชิงหลอกลวงนั้นเป็นสิ่งที่ผู้สัมภาษณ์อาจจะกระทำได้ในการหาความจริงบางสิ่งซึ่งคาดว่าผู้รับการสัมภาษณ์จะไม่ตอบความจริง แต่อย่างไรก็ตาม คำตอบจากคำถามดังกล่าวก็ไม่ได้มีน้ำหนักในการตัดสินใจเท่าใดนัก และนอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ก็มีแต่มาติดต่อหรือผู้รับการสัมภาษณ์ในด้านความอาวุโส ความฉลาด และมีหน้าที่การงาน มีการเตรียมตัวในการตั้งคำถาม และเป็นผู้ควบคุมการดำเนินการสัมภาษณ์ มีอำนาจในการจะรับหรือไม่รับเข้าทำงานอยู่แล้ว ในทางตรงกันข้ามการใช้คำถามในลักษณะดังกล่าวกลับอาจจะทำให้ทัศนคติของผู้รับการสัมภาษณ์ที่มีต่อองค์กรและผู้สัมภาษณ์เปลี่ยนแปลงไปได้

3.10) แจ้งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบเกี่ยวกับงานและเงื่อนไขในการจ้างงาน

การแจ้งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบเกี่ยวกับงานที่เรา  
กำลังได้รับการพิจารณาและเงื่อนไขเกี่ยวกับการจ้างงานจะทำให้ผู้รับการ  
สัมภาษณ์พิจารณาลักษณะงาน และสามารถตัดสินใจได้ว่าสนใจงานนั้นหรือไม่  
ซึ่งถ้าไม่สนใจจะได้ไม่เสียเวลาในการสัมภาษณ์ต่อไป

3.11) แจ้งลักษณะของงานอย่างละเอียด เมื่อผู้รับการ  
สัมภาษณ์ต้องการคำตอบ

ในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์ต้องการทราบสภาพงาน  
อย่างละเอียด ผู้สัมภาษณ์ควรจะขยายความให้กระจ่างแจ้งในคำตอบของตน

#### 4) การสรุปผลการสัมภาษณ์

4.1) พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ว่าผู้รับการ  
สัมภาษณ์มีและขาดคุณสมบัติข้อใดตามที่เราท้องการ

4.2) นำความประทับใจจากการสัมภาษณ์เข้ามาประกอบ  
การพิจารณา

ผู้สัมภาษณ์จะต้องคำนึงถึงข้อมูลในการสัมภาษณ์ว่า  
บุคคลที่รับการสัมภาษณ์มีบุคลิกภาพทางและให้คำตอบเป็นเช่นนั้นจริงจากใจ  
หรือเสแสร้ง ผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจ

4.3) ตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด  
เคนพงษ์ พลละคร ได้เสนอความคิดเห็นในเรื่องของกระบวนการ  
และเทคนิคการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้<sup>1</sup>

<sup>1</sup> เคนพงษ์ พลละคร, จิตวิทยาทางอุตสาหกรรม, หน้า 78 - 84.

### 1) การเตรียมการ

ปัญหาที่นำพิจารณาอีกประการหนึ่งคือปัญหาการเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ที่จะให้โดยจริงจังนั้นจะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าพอสมควร เพราะมิฉะนั้นอาจจะทำให้เกิดความขลุกขลัก วุ่นวาย หรือความไม่เรียบร้อยได้ ผู้รับการสัมภาษณ์เองก็จะเกิดความไม่สบายใจ หรืออาจเข้าใจว่า นายจ้างไม่ค่อยจะสนใจสัมภาษณ์ก็ได้ ในที่สุดอาจจะพูดอะไรออกมาอย่างไม่เต็มใจ ดังนั้นก่อนจะดำเนินการสัมภาษณ์ควรจะได้เตรียมการไว้ให้พร้อมตามลำดับดังนี้

- 1.1) ตั้งจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์
- 1.2) ศึกษาใบสมัครของผู้ที่รับการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
- 1.3) กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะถาม
- 1.4) แจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าพอสมควร
- 1.5) เตรียมตัวไว้ให้พร้อม เช่น จะต้องว่างจากงานอื่น

ไม่ให้ใครมารบกวนขณะสัมภาษณ์

- 1.6) เตรียมสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ไว้ให้พร้อม
- 1.7) เตรียมตัวเตรียมใจเอาไว้ให้พร้อม อย่าให้มีอคติใด ๆ

### 2) การสัมภาษณ์

2.1) การเริ่มสัมภาษณ์อาจจะเริ่มต้นจากสิ่งที่คุณสัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ มีบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน (common link) อาทิ อยู่ในโรงเรียนเดียวกันมาก่อน เป็นต้น

- 2.2) พยายามให้ผู้รับการสัมภาษณ์พูดให้มากที่สุด
- 2.3) ทำคนเป็นกันเอง

- 2.4) ควรใช้คำถามทางอ้อมในบางครั้ง
- 2.5) อย่าตั้งคำถามซึ่งมีคำตอบว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่"
- 2.6) ความหมายของคำถามต้องมีคำตอบที่แน่นอน
- 2.7) พยายามไม่ทะเลาะกับผู้รับการสัมภาษณ์
- 2.8) พยายามไม่ทะเลาะกับผู้สัมภาษณ์
- 2.9) หาโอกาสชี้แจงให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบว่าจะทำงานที่จะต้องทำนั้นคือ งานอะไร มีขอบเขตเท่าใด
- 2.10) พยายามบอกผู้รับการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนว่าจะทราบผลการสัมภาษณ์ได้อย่างไร

ส่วนกระบวนการสัมภาษณ์ในทัศนะของ คัลลูน นั้นได้แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1) การเตรียมการ (preparation) อันได้แก่การวางแผน การดำเนินการสัมภาษณ์ การศึกษา ใบพรรณนางานและใบสมัครงาน นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ซึ่งยังขาดประสบการณ์ควรจะร่างคำถามไว้ล่วงหน้า ประเด็นต่อมาผู้สัมภาษณ์พึงคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์คือ การสัมภาษณ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกบุคคลซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดคำถามให้ตรงกับความต้องการของงาน อาทิ ตำแหน่งหัวหน้างาน ผู้สัมภาษณ์ก็ควรพิจารณาถึงภาวะความเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในทางวิชาการและการบริหาร

2) การสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง (establishing rapport)

การสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับผู้สมัครงานนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะสิ่งดังกล่าวสามารถทำให้

ผู้รับการสัมภาษณ์เกิดความอบอุ่นเป็นกันเองกับผู้สัมภาษณ์ การสร้างบรรยากาศดังกล่าวอาจทำได้หลายวิธี อาทิ การต้อนรับอย่างเป็นกันเอง หรือการทักทายอย่างเป็นกันเอง

### 3) หาและให้ข้อมูล (seeking and giving information)

การตั้งคำถามหาข้อมูลจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์หาข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาในการคัดเลือก และในขณะที่เกี่ยวข้องกับผู้สัมภาษณ์ควรจะให้ข้อมูลแก่ผู้รับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานและสิ่งอื่น ๆ ที่ผู้รับการสัมภาษณ์ต้องการ คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ควรจะคำนึงถึงหลัก 3 ประการ คือ

3.1 กริยาท่าทีในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องสอบถามคำถามด้วยความมั่นใจ หนักแน่นพอประมาณ และมีท่าทีที่เป็นมิตรกับผู้รับการสัมภาษณ์ แต่ไม่ถึงกับเต็มไปด้วยความเห็นใจหรือคุ้นเคยมากเกินไป เพื่อป้องกันมิให้อารมณ์มาบดบังการตอบคำถาม

3.2 การใช้ความคิด คำถามที่ใช้ควรจะเป็นคำถามที่ผู้รับการสัมภาษณ์เพียงต้องใช้ความคิดในการตอบคำถาม เพื่อจะได้ทราบความสามารถในการตอบปัญหาเฉพาะหน้า และจะเป็นการทราบคำตอบที่แท้จริง ไม่ได้มีการตระเตรียมไว้ก่อน

3.3 การตั้งคำถาม คำถามที่ใช้ควรจะใช้ในการสัมภาษณ์จะต้องหลีกเลี่ยงคำถามซึ่งจะมีคำตอบว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่"

### 4) ควบคุมการสัมภาษณ์ (controlling interview)

ผู้สัมภาษณ์ควรจะควบคุมการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมถึงทุกส่วน แต่ละหัวข้อที่ฟังจะมีในการสัมภาษณ์ การเตรียมการอย่างถี่และเหมาะสมจะมีส่วนช่วยเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังต้องควบคุมการพูดคุยให้อยู่ใน

แนวทางที่ต้องการ ตลอดจนการคุมเวลาให้เหมาะสมตามข้อกำหนดการอีกด้วย

5) การจบการสัมภาษณ์ (closing the interview)

เมื่อการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่ต้องการเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้สัมภาษณ์ ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้สอบถามเพิ่มเติมก่อนการจบการ สัมภาษณ์ อาทิ "คุณมีอะไรอยากจะทราบเพิ่มเติมอีกไหม" เป็นต้น

6) การประเมินผู้รับการสัมภาษณ์ (evaluation the applicant)

การประเมินผู้รับการสัมภาษณ์ควรจะทำเป็นการทันทีเมื่อเขา จากไป โดยอาจจะพิจารณาแบบฟอร์มการประเมินหรือเขียนแบบถามความเห็น อย่างอิสระไม่มีแบบฟอร์ม การต้องรีบเขียนเช่นนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้เกิดการลืมใน ประเด็นบางประการ ซึ่งไม่สามารถบันทึกไว้ได้ และเพื่อป้องกันการสับสนกับ บุคคลอื่น ๆ ในกรณีที่มีผู้สมัครหลายคน

4.7.5 เทคนิคในการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ควรที่ตั้งคำถามด้วยถ้อยคำที่เหมาะสม และรอบคอบ ด้วยถ้อยคำง่าย ๆ โดยยึดถือหลักการดังต่อไปนี้คือ

1) ตั้งคำถามซึ่งผู้รับการ สัมภาษณ์ให้คำตอบ ในสิ่งที่เขาอยากจะตอบ

2) ใช้คำพูดและศัพท์เทคนิคซึ่งผู้รับการ สัมภาษณ์เข้าใจหรือเคยมีประสบการณ์ในงานมาแล้ว

3) ให้ผู้รับการ สัมภาษณ์พูดความจริงให้ มากที่สุด

ควยหลักการดังกล่าวข้างต้นรูปแบบของคำถามจึงควรจะออกมาในรูป  
ของคำถามตัวอย่างดังต่อไปนี้คือ

- 1) คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน
  - โปรดเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา
- 2) พื้นฐานการศึกษา
  - โปรดเล่าถึงประวัติการศึกษาและฝึกอบรม
- 3) พื้นฐานทางครอบครัว
  - โปรดเล่าเรื่องเกี่ยวกับครอบครัว
- 4) กิจกรรมต่าง ๆ
  - คุณทำกิจกรรมอะไรบ้างในขณะที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียน

ลักษณะคำถามตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น จะสังเกตได้ว่าเป็นคำถาม  
ในลักษณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบแบบ "ใช่" หรือ "ไม่ใช่"  
แต่ผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องให้คำตอบด้วยคำพูดคำอธิบายที่กว้างขวางตามความ  
ต้องการที่ผู้รับการสัมภาษณ์พึงอยากจะทำ นอกจากนี้ยังมีข้อวิธีการสัมภาษณ์  
เพิ่มเติมนอกเหนือจากหลักการที่กล่าวมาแล้วในเรื่องกระบวนการสัมภาษณ์  
อีกคือ ผู้สัมภาษณ์พึงควรจะ

- 1) ให้ผู้รับการสัมภาษณ์พูดในสิ่งที่เขาเห็นว่าสำคัญก่อน
- 2) ทำตนเป็นกันเองกับผู้รับการสัมภาษณ์
- 3) ไม่ควรถามนำผู้รับการสัมภาษณ์
- 4) ไม่ควรสัมภาษณ์ก่อนเวลาอาหาร เวลาพัก ฯลฯ ในระยะเวลา

อันกระชั้นชิด

- 5) อย่าขัดคอในขณะที่ผู้รับการสัมภาษณ์กำลังพูด
- 6) ให้ผู้รับการสัมภาษณ์พูดให้ได้มากที่สุด อย่าแย้งพูดเสียเอง



- 7) อย่าให้สิ่งใดเข้ามารบกวนในขณะที่สัมภาษณ์
- 8) อย่าตั้งข้อสงสัยให้วนไปโดยไม่ได้อะไรที่แน่ชัด
- 9) ซักความละเอียดหรือทัศนคติในทางลบ
- 10) สถานที่ควรจัดให้คู่สนทนา นั่งควยความสบาย

ในสภาวะแวดล้อม อุดหนุน ความสงบเงียบที่มีความเหมาะสม

นอกจากนี้ โลเปซ ได้เสนอแนะเทคนิคการสัมภาษณ์ว่าผู้สัมภาษณ์ควรจะทำตนดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

1. ให้ความสนใจ
2. อคทน
3. ตั้งตัว
4. ใช้ความคิด
5. มีสมาธิ
6. มีความสุขุม รอบคอบ

4.7.6 จำนวนและคุณสมบัติผู้สัมภาษณ์ (numbers and qualification of interviewer)

การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยทั่วไปนั้น มอนเดล ได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่า ในงานระดับต่ำ ผู้สัมภาษณ์ควรจะต้องมีอย่างน้อยที่สุด 2 คนขึ้นไป และหากตำแหน่งงานสูงขึ้น จำนวนผู้สัมภาษณ์ควรมีมากขึ้นตามสมควร แต่ไม่ควรเกิน 6 คน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Felix M. Lopez, "The Employment Interview," in Joseph J. Famulalero, ed., Handbook of Personnel Administration, (New York: McGraw-Hill Company, 1972), pp. 13-16.

<sup>2</sup> Mondell, The Seletion Process, pp. 204 - 205.

นอกจากนี้ คุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์นั้น ควรจะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติไม่ตรงกับผู้รับการสัมภาษณ์ หากจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกับผู้ที่ถูกรับการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ซึ่งดำเนินงานในเรื่องนี้ควรมีอายุ, พื้นฐานการศึกษา, ความสนใจ หรืออื่น ๆ ต่างไปจากผู้รับการสัมภาษณ์

องค์คณะผู้สัมภาษณ์ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว หรือสัมภาษณ์แบบคณะกรรมการ (panel or board interview) คณะผู้สัมภาษณ์ควรจะประกอบไปด้วย ผู้แทนจากฝ่ายบุคคล หัวหน้างานคนสังกัด และผู้แทนจากหน่วยงานกลาง

#### 4.7.7 ขอบกพร่องของผู้สัมภาษณ์

โดยปรกติการสัมภาษณ์ที่ประสบกับปัญหาและขาดประสิทธิภาพนั้น สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้สัมภาษณ์มักจะกระทำหรือประพฤตีสั่งเหล่านี้<sup>1</sup>

1. ผู้สัมภาษณ์ใจอ่อนมีความเมตตากรุณาเกินไป
2. สรุปความคิดเห็นเร็วเกินไปทั้ง ๆ ที่การสัมภาษณ์ได้เริ่มต้นขึ้นเพียงระยะเวลาอันสั้น
3. ถามผู้รับการสัมภาษณ์ทุกคนด้วยคำถามเหมือนกัน แต่ไม่สนใจติดตามคำถาม
4. เชื่อและยอมรับในคำตอบอย่างผิวเผินโดยไม่วิเคราะห์ใคร่ครวญหาคิดในใจได้คือพอ
5. ขาดการติดตามสอบถามเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างจบจากการศึกษาและการเริ่มเข้าทำงาน

<sup>1</sup> Ibid., pp. 210-213.

- การสัมภาษณ์เสียเอง
- และการแก้ปัญหา
- ตอบไม่ได้
6. เปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ควบคุม
  7. ถามนำผู้รับการสัมภาษณ์
  8. อายที่จะถามคำถามเกี่ยวกับครอบครัว
  9. ใช้วิธีจำไม่บันทึกรายละเอียด
  10. เปลี่ยนคำถามในทันทีที่ผู้รับการสัมภาษณ์
  11. ถามคำถามไร้สาระ
  12. วางตนไม่เป็นกันเองกับผู้รับสัมภาษณ์
  13. หวังในตัวผู้รับการสัมภาษณ์มากเกินไป
  14. ไม่ได้สังเกตทริยาของผู้รับการสัมภาษณ์
- อาทิ คั่นตัว การเปลี่ยนเสียง ฯลฯ

หากผู้สัมภาษณ์ดำเนินการสัมภาษณ์บกพร่องจาก  
สิ่งเหล่านี้ไป ย่อมส่งผลกระทบต่อในการสัมภาษณ์ ชาติประสิทธิภาพ. เท่าที่ควร  
จะเป็น

#### 4.7.8 การประเมินผลผู้รับการสัมภาษณ์

หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้ดำเนินการ  
สัมภาษณ์จะต้องทำหน้าที่ประเมินผู้รับการสัมภาษณ์ในทันทีว่าบุคคลดังกล่าวมีความ  
เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขที่ตำแหน่งงาน และองค์การต้องการหรือไม่ เพื่อ  
ประกอบการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดต่อไป

การประเมินผู้รับการสัมภาษณ์อาจจะกระทำได้  
หลายวิธี อาทิ การพิจารณาระหว่างกลุ่มคณะผู้สัมภาษณ์โดยการประชุม การ  
ประเมินลงในแบบฟอร์มการสัมภาษณ์แบบพรรณนา (Descriptive) การ

ประเมินลงในแบบฟอร์มในลักษณะการทำเครื่องหมายและเขียนประกอบเพิ่มเติม  
ปลีกย่อย

หัวข้อในการประเมินนั้นควรจะกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
ของตำแหน่งงานและองค์การ วัตถุประสงค์ของการคัดเลือก หลักการคัดเลือก<sup>1</sup>  
อาทิ

ก) ประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ประเมินควรจะพิจารณาว่า  
ผู้สมัครงานมีคุณวุฒิ, ความชำนาญ และความสามารถตรงตามความต้องการของ  
งานหรือไม่ ประสิทธิภาพในการทำงานกับตรงกับความต้องการมากน้อยเพียงใด  
มีความคุ้นเคยกับสภาพการทำงานนี้หรือไม่ มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการทำงาน  
ซึ่งต้องมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและต้องมีปริมาณคุณภาพที่ถูกต้องหรือไม่  
นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ควรจะวิเคราะห์ถึงการทำงานในอดีตของผู้รับการสัมภาษณ์  
ย้อนหลังไปจนถึงตั้งแต่เริ่มต้นว่ามีผลงานเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้างในการ  
ทำงาน เคยมีความขัดแย้งกับบุคคลอื่นหรือไม่ ทำไมและเพราะเหตุใด

ข) การศึกษา ผู้สัมภาษณ์หรือผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงพื้นฐาน  
การศึกษาของผู้รับการสัมภาษณ์ว่าตรงกับความต้องการหรือไม่ มีผลการศึกษา  
เป็นอย่างไร ความสนใจพิเศษในวิชาต่าง ๆ ที่ศึกษาอยู่ ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะ  
สามารถให้คำตอบในการประเมินบุคคลได้เป็นอย่างดี

<sup>1</sup>ดูรายละเอียดในหัวข้อวัตถุประสงค์ของการคัดเลือก หลักการใน  
การคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงาน และข้อมูลที่พึงแสวงหาจาก  
การสัมภาษณ์บุคคลเข้าทำงาน

#### 4.7.9 ความเชื่อถือได้ในคำตอบของผู้รับการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นการ คัด เลือกผู้สมัครงานในระยะ เวลาอันสั้น นอกจากนี้คำตอบซึ่งได้รับการสนทนาสัมภาษณ์ยังสามารถถูกปรุงแต่ง โดยผู้รับการสัมภาษณ์ หรือผู้ใดในสิ่งไม่จริงได้โดยยากต่อการตรวจสอบความเป็นจริง ควบเหตุนี้ ผู้ทำการสัมภาษณ์จึงควรจะหาทางในการตรวจสอบข้อเท็จจริงของข้อมูล ที่ได้รับจากผู้รับการสัมภาษณ์

วีล, เควิส และ ลอฟควิส ได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาวิธีทางในการ ตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อหาความเชื่อถือได้ในคำตอบของผู้รับการสัมภาษณ์ โดย ทำการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของคนพิการ 325 คน จากการสัมภาษณ์และการ ส่งแบบสอบถามถึงนายจ้างเดิมเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ วันเริ่มต้น และวันสุดท้ายของการทำงาน เวลาการทำงาน ค่าจ้าง การฝึกอบรม การเลื่อน ขึ้นตำแหน่ง เหตุผลในการออกจากองค์กร ปรากฏว่านายจ้างเดิมได้ให้คำตอบ กลับมาร้อยละ 92 จากการส่งแบบสอบถาม 607 ตำแหน่งงาน

คำตอบดังกล่าวสามารถให้คำตอบแก่ผู้ทำการทดลองได้ว่า คำตอบ แต่ละหัวข้อซึ่งได้จากการสัมภาษณ์นั้นน่าเชื่อถือหรือสมเหตุสมผลหรือไม่ มากน้อย เพียงใด ในการสัมภาษณ์ซึ่งนำข้อมูลซึ่งนายจ้างตอบมาเปรียบเทียบกับคำตอบจาก ผู้สัมภาษณ์จะพบได้ว่า จำนวนร้อยละของคำตอบที่ถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 83-88 ซึ่งหมายความว่าคำตอบซึ่งมีคำตอบถูกต้องในจำนวนร้อยละสูง ความเชื่อถือได้และ ความสมเหตุสมผลก็จะสูงตามมากว่ อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า ถึงแม้ว่า จำนวนร้อยละของคำตอบดังกล่าวจะต่ำ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบจากการ สัมภาษณ์และคำตอบที่ได้รับจากนายจ้างเดิมอยู่ในเกณฑ์สูง จึงอาจสรุปได้เช่นกันว่า

ถึงแม้จำนวนร้อยละจะต่ำ แต่สหสัมพันธ์นั้นสามารถอยู่ในเกณฑ์สูงได้<sup>1</sup> และสามารถ  
 สรุปรูปเป็นแนวทางใ้ความการตั้งคำถามเกี่ยวกับเหตุผลการออกจากงานนั้น ผู้รับการสัมภาษณ์  
 มีแนวโน้มที่จะตอบความจริงมากที่สุด และการให้คำตอบในเรื่องการขึ้นเงินเดือน  
 นั้นมีแนวโน้มในการให้คำตอบที่เป็นความจริงน้อยที่สุดและในขณะเดียวกัน คำตอบ  
 ซึ่งเกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการทำงานจะมีสหสัมพันธ์กับคำถามมากที่สุด

อย่างไรก็ตามการทดลองดังกล่าวเป็นการทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา  
 จึงเป็นที่น่าพิจารณาว่าคำตอบดังกล่าวอาจจะใช้กับการคัดเลือกในประเทศไทยไม่ได้

การประเมินผลรวมขั้นสุดท้ายนั้น มอนเคล ได้สรุปไว้ว่าผู้สัมภาษณ์ ซึ่ง  
 จะเป็นผู้ดำเนินการประเมินบุคคลนั้น ควรจะพิจารณาถึงหลักการใหญ่ ๆ 2 ประเด็น  
 คือ 1) ผู้สมัครงานนั้นเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่กำลังคัดเลือกบุคคลหรือไม่

---

<sup>1</sup> D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England, and  
 L.H. Lafquish, "Validity of Work Histories Obtained  
 by Interview," (Minnesota Studies in Vocational  
 Reliability: No. 12 Minneapolis: University of  
 Minneapolis: University of Minnesota, September 1961):  
 D.J. Weiss and R.V. Dawis, "An Objective Validation  
 of Factual Interview Data," Journal of Applied  
 Psychology, No. 40, 1960 pp. 381-385.

2) ในกรณีที่มีตำแหน่งงานที่เหมาะสมหลายตำแหน่งงาน ตำแหน่งใดเหมาะสมมากที่สุด<sup>1</sup> ซึ่งการจะหาคำตอบดังกล่าวได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประเมินสามารถจะวิเคราะห์จากคำตอบสำหรับ 2 ประเด็นดังกล่าวข้างตน

#### 4.8 การทดสอบ

การทดสอบเป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่มีผู้นิยมเป็นอย่างมากวิธีหนึ่ง<sup>2</sup> แต่ในขณะที่เดียวกันก็มักมีกลุ่มนักปฏิบัติและบุคคลซึ่งทำงานทางด้านการบริหารงานบุคคลคัดค้านไม่เห็นด้วยผู้มีใสน้อย ทั้งนี้เพราะการทดสอบอาจจะขาดความสมเหตุสมผล และยังคงการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อความเหมาะสมของแต่ละองค์การซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Milton M. Mondell, The Selection Process....., " p. 252.

<sup>2</sup>Paul Mali, Dr., "Testing and the Employment Proceture," in Joseph J. Famularo, Handbook of Modern Personnel....., " p. 14.

<sup>3</sup>Dale, Yoder and others, Handbook of Personnel ....., "p. 8.25.

## 1. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการทดสอบ

การทดสอบในการคัดเลือกบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ตัดสินความเหมาะสมของบุคคลกับงาน
- (2) ชี้ให้เห็นถึงความสามารถของบุคคล
- (3) ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถด้วยความยุติธรรมไม่ลำเอียง
- (4) ชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดควรจะได้รับการพัฒนาในทางด้านใด
- (5) ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความต้องการ

ของงาน

- (6) ช่วยในการวางแผนบุคคลมาทดแทนบุคคลที่มีอยู่
- (7) ลดการปิดโอกาสไม่ให้บุคคลภายนอกเข้ามาอยู่ในองค์กร
- (8) สามารถจัดโครงการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง
- (9) ลดการเล่นพวกพ้อง
- (10) ทำให้ลูกจ้างเกิดความพอใจ
- (11) เป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานคน

ปีช ได้กล่าวว่าการ สอบคัดเลือกนอกจากจะใช้วิธีในการคัดเลือกบุคคลของ  
องค์กรแล้ว ยังสามารถใช้ในการบรรจุแต่งตั้งพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและหา  
ความต้องการในการฝึกอบรมได้ด้วย<sup>1</sup>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> Dale S. Beach, Personnel: The Management....,



Cronbach ได้กล่าวไว้ว่าการทดสอบเป็นระบบกระบวนการในการเปรียบเทียบพฤติกรรมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป<sup>1</sup> ซึ่ง Blum ได้ให้แนวความคิดสนับสนุนไว้ว่า ทั้งนี้เพราะการทดสอบสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับพฤติกรรมการกระทำ และทัศนคติของบุคคลได้<sup>2</sup>

## 2. ประเภทของการทดสอบ

การทดสอบสามารถดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ<sup>3</sup>

- .1 การทดสอบขอเขียน ( written tests )
- .2 การทดสอบภาคปฏิบัติ ( performance tests )
- .3 การทดสอบโดยใช้การสอบสัมภาษณ์ ( oral tests )

โดยสามารถแบ่งออกเป็นแบบต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้<sup>4</sup>

2.1 aptitude tests ได้แก่การทดสอบความถนัด

หรือศักยภาพของบุคคลในการทำงานซึ่งอาจจะแบ่งออกได้เป็นดังต่อไปนี้

(1) General Mental หรือ Intelligence test

ได้แก่การทดสอบ

<sup>1</sup>

Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 2nd.ed., (new York : Harper&row, 1956), p.21.

<sup>2</sup>

Milton L. Blum, Industrial Psychology and its Social Foundations, (new York : Harper & Row, 1956), p.261

<sup>3</sup>

O'Glenn Stahl, Public Personnel....., pp.121-123

<sup>4</sup>

See Edwin B. Flippo, Principle of Personnel....., pp.159-160; John Smith "Psychological Tests: Clerical, Mechanical, Dexterity, and Vocational Interests," in Joseph j. Famularo, Handbook of Modern....., pp.15-20.

- (1) ความคิดสร้างสรรค์
  - (2) การพัฒนาตนเอง
  - (3) ความสามารถในการนำความรู้และความคิดมาทดลองใช้
  - (4) การทำการทดสอบความสามารถทั่วไป<sup>1</sup>
- ทรีส์โตน ไค้กลาวไว้ว่าการทดสอบในลักษณะดังกล่าวเป็นการ

ทดสอบ

- (1) ความสามารถในการใช้คำพูด
  - (2) ความสามารถในการใช้คำ
  - (3) ความจำ
  - (4) การหาเหตุผลต่าง ๆ มาสรุป
  - (5) ความสามารถในการรับรู้ปัญหา
  - (6) ความสามารถในการมองเห็นปัญหา<sup>2</sup>
- ส่วน เจ บี สโตน ไค้แยกแยะวิธีการทดสอบ mental ability

ไว้เป็น 3 ประเภท คือ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management...., p.262

<sup>2</sup>L.L. Thurstone, "Primary Mental Abilities", The Psychometric Laboratory, The University of Chicago, No.50, September, 1948).

<sup>3</sup>See J.B. Stone, Psychological Tests; Mental and Personality in Joseph Fmlaro, ed., pp.16-1-16-3.

(1) composite test เป็นกระบวนการทดสอบความฉลาดการใช้  
 มันสมองโดยอาจจะจำแนกการใช้คะแนนเป็นส่วนจากคะแนนที่ได้รับทั้งหมดหรือให้คะแนน  
 ในลักษณะการใช้คะแนนโดยสรุป การแปลงให้คะแนนอาจจะได้ในลักษณะคะแนนรวม อาทิ  
 การทดสอบ I.Q. หรือการใช้คะแนนแบบสรุป อาทิ การทดสอบ I.Q. โดยปากเปล่า  
 หรือการทดสอบ I.Q. ภาคปฏิบัติ หรือการใช้คะแนนเป็นส่วน อาทิ การทดสอบการใช้  
 เหตุผล การทดสอบการใช้ศัพท์ ฯลฯ

(2) battery test เป็นการทดสอบความสามารถในการใช้สมอง  
 อีกวิธีหนึ่งโดยการจัดประเภทการทดสอบออกเป็นหลายประเภทโดยเน้นพื้นฐานทางการ  
 ศึกษาและวิชาชีพ

ปัจจัยที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินอาจถูกจัดกลุ่มออกเป็นประเภท  
 ต่าง ๆ อาทิ ความสามารถในการพูด ความสามารถในทางคณิตศาสตร์ ความสามารถ  
 ในการรับรู้และความนึกคิด ความสามารถในการมีและให้เหตุผล

ดังนั้น การทดสอบแบบbattery test นี้จึงเป็นการประเมินความสามารถ  
 บุคคลรวมจากปัจจัยหลายๆด้าน เทียบเคียงกับมาตรฐาน รวมทั้งเปรียบเทียบเคียงกับ  
 บุคคลอื่น

(3) overall test คือทดสอบความสามารถในทางสมองแบบ  
 สั้นๆ โดยรวมเนื้อหาสาระจาก composite test และ battery test เข้าด้วยกัน  
 แต่มีความละเอียดน้อยกว่าการทดสอบทั้งสองดังกล่าวมาแล้ว

การทดสอบในลักษณะดังกล่าวนี้ สถานประกอบการหรือสถาบันต่างได้นำ  
 ไปประยุกต์ใช้โดยเรียกชื่อต่าง ๆ ออกไป อาทิ

- The Otis Employment Test
- Wesman Personnel Classification test
- Wonderlic Personnel test
- Adoptability test

intelligence test นับได้ว่าเป็นการทดสอบได้รับความนิยมน้อย  
 กว้างขวาง ทั้งนี้เพราะนักวิชาการหลายท่านสรุปแนวความคิดไว้ อาทิ Ghiselli  
 และ Brown ได้ทำการศึกษาพบว่าการทดสอบดังกล่าวในวงธุรกิจสามารถพยากรณ์

ความสำเร็จในการทำงานของผู้สมัครได้อย่างใกล้เคียง อาทิ ผู้สมัครที่มีทักษะ (skill) จะปรากฏว่าตัวกลาง (median) ของความสมเหตุสมผล (validity) เท่ากับ .55 ระดับหัวหน้างาน (supervisor) = .40 เสมียน = .35 เป็นต้น<sup>1</sup>

2.2 special aptitude test ได้แก่การทดสอบความถนัดและความสามารถดังต่อไปนี้คือ<sup>2</sup>

(1) mechanical aptitude test หรือการทดสอบการใช้สายตา ความฉับไวในการเห็น ความรู้ในเรื่องเครื่องจักรเครื่องยนต์<sup>3</sup>

(2) psychomotor tests หรือการวัดประสิทธิภาพและความสามารถในการใช้มือ การใช้เครื่องจักรเครื่องยนต์ และการทดสอบการประสานระหว่างมือกับสายตา<sup>4</sup>

(3) clerical aptitude tests หรือการทดสอบในการใช้ตัวสะกด การคำนวณ การเปรียบเทียบ การลอกแบบ การแปลความหมายของคำ The SRA Clerical Aptitude, The Minnesota Clerical Test, เป็นต้น

2.3 achievement tests หรือ proficiency test ได้แก่การทดสอบทักษะ (skill) ของผู้สมัครงาน การทดสอบในลักษณะนี้จะเป็นการทดสอบความสามารถ ความรู้และประสบการณ์ของผู้สมัครในอดีตจนปัจจุบันว่ามีมากน้อยเพียงใด อาทิ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถในการใช้เครื่องมือคำนวณ เครื่องบวกเลข การจดคำบอก<sup>5</sup> ฯลฯ ซึ่งแบ่งแยกวิธีการได้ดังนี้<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Edwin E. Ghiselli and Claren W. Brown, "The Effectiveness of Intelligence Test in The Selection of Workers," Journal of Applied Psychology, Vol.32, No.6 December 1948, pp.575-580.

<sup>2</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management....., pp.263-264.

<sup>3</sup>Ernest J. Macromick and Joseph Tiffin, Industrial Psychology, pp.142-146

<sup>4</sup>ibid, pp. 147-150

<sup>5</sup>Glenn Stahl, Public Personnel....., p.129

<sup>6</sup>Dale S. , Personnel : The Management..., pp.265-266

(1) ความรอบรู้ในงาน (job knowledge) โดยจะใ้่วิธีการทดสอบทั้ง  
 สัมภาษณ์ (oral) และข้อเขียน (written)

(2) การให้ทดลองปฏิบัติงานจริง ๆ (work sample)

2.4 vocational test หรือ interests tests การทดสอบใน  
 ลักษณะนี้เป็นการทดสอบความปรารถนาในอาชีพ งานอดิเรก กิจกรรม และการใช้เวลา  
 วางให้เป็นประโยชน์ของผู้สมัคร<sup>1</sup>

การทดสอบดังกล่าวมีพื้นฐานจากสมมุติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีความสนใจในงานใดงาน  
 หนึ่งย่อมจะทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ใ้ได้ดีกว่าบุคคลซึ่งขาดความสนใจในงานนั้น ๆ<sup>2</sup>

การทำกรทดสอบจะอาศัยการศึกษาจากความสนใจและกิจกรรมของบุคคลต่างๆ  
 ซึ่งมีผลงานดีเด่นในองค์การเป็นเกณฑ์ในการตั้งมาตรฐาน<sup>3</sup> อาทิเช่น

(1) the strong vocational interest-blank ได้แกกรทดสอบความ  
 ชอบและไม่ชอบของผู้สมัครในการเลือกเรียนวิชาต่างๆ ในโรงเรียน อาชีพ กิจกรรม ฯลฯ

(2) the kuder preference Record คือการจ้ดกลุ่มความสนใจ  
 ไ้แก่ช่าง สมองกล วิทยาศาสตร์ ศิลป วรรณคดี องค์กร การบริการสังคม  
 และเสมียน การใ้คะแนนจะคิดจากความแตกต่างระหว่างค่าตอบในข้อใ้หกรอกกับ  
 ความรอบตามลำดับกลุ่มดังกล่าว

2.5 situational test เป็นการทดสอบความสามารถของผู้สมัคร  
 งานในสถานการณ์ซึ่งเหมือนกับที่ว้ิตจริงโดยตั้งปัญหาใ้ผู้รับกรทดสอบแก้ปัญหาซึ่งเกิดขึ้น  
 ในงานจริงๆ โดยแบ่งว้ิตกรออกใ้เป็น 2 ว้ิตกรคือ<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Ibid, p.266

<sup>2</sup>Edwin B Flippo, op.cit. , p.161

<sup>3</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management....., p.266

<sup>4</sup>Ibid, p.267

## 2.5.1 group oral test

อันได้แก่การทดสอบโดยกำหนดปัญหา

ในงานจริง ๆ ให้กลุ่มผู้สมัครงานประชุมอภิปรายในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา โดยผู้ทำการทดสอบจะสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการคัดเลือก และผู้คัดเลือกซึ่งสังเกตการณ์อยู่จะทำการประเมินผลการทดสอบต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.5.2 In-Basket test เป็นการทดสอบความสามารถในการทำงานเกี่ยวกับการจัดระบบการจัดเอกสารในความรับผิดชอบจากจำนวนเอกสารตัวอย่างที่มอบหมายให้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ผู้รับการทดสอบจะค้นหาทางทำงานตามที่มอบหมายให้ดูลงไปอย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.6 personality test เป็นการทดสอบบุคลิกลักษณะของผู้สมัครงานโดยการวัด neurotic tendency ความพอใจในตนเอง บุคลิกที่เปิดเผยหรือเก็บตัว (extroversion or introversion) ลักษณะเด่นและค้อย ความมั่นใจในตนเอง และการเข้าสังคม เป็นต้น การทดสอบประเภทนี้ได้แก่ The Guilford-Martin Personnel Inventories, Menisota Personality Inventories, The Bell Adjustment Inventory เป็นต้น<sup>1</sup>

คัดยูนเสนอแนะไว้ว่า personality test สามารถช่วยคัดเลือกบุคคล ซึ่งมีบุคลิกที่ผิดปกติค่อนข้างจะเด่นชัด เช่น อารมณ์ ความมั่นคง ในอารมณ์ ความก้าวร้าว เป็นต้น ได้อย่างดี<sup>2</sup>

ส่วน โยเคอร์ ได้กล่าวว่า personality test เป็นการวัดพฤติกรรมของผู้สมัครงานว่าจะทำอะไร และประเมินแรงจูงใจและความปรารถนา การทดสอบดังกล่าวได้รับความนิยมน้อยกว่ากว้างขวางพอสมควร ทั้งนี้เพราะเป็นการ

<sup>1</sup> Ibid., p. 267.; J.B. Stone, "Psychological Test.....," p. 16.

<sup>2</sup> Richard P. Calhoun, Managing Personnel, p. 171.

ทดสอบที่ผู้บังคับบัญชาสำรวจบุคคลผู้สมัครว่ามีบุคลิกภาพอารมณ์เป็นอย่างไร สามารถเข้ากับตนได้หรือไม่ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง<sup>1</sup> ในการทำงาน

2.7 trade test ได้แก่การทดสอบความรู้ความสามารถ ในอาชีพต่าง ๆ อาทิ ช่างไม้ ช่างฝีมือ เสมียนพนักงาน สถาปนิก ฯลฯ การทดสอบดังกล่าว อาทิ สถาปนิกอาจจะให้ทดสอบออกแบบบ้าน ช่างกลึงอาจจะให้ ทดลองปฏิบัติพร้อมขอเขียนทางทฤษฎี เป็นต้น<sup>2</sup> ผลการประเมินจากการทดสอบ จะสามารถให้คำตอบได้ประการหนึ่งว่า บุคคลที่ทำการทดสอบมีความสามารถใน อาชีพที่สมัครงานหรือเกี่ยวข้องของแค่ไหนเพียงใด

### 3. ข้อสังเกตในการเลือกใช้การทดสอบ

การทดสอบ (test) อาจจะสามารถเป็นเครื่องมือในการวัด ความรู้ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้ใช้เลือกใช้ได้อย่างถูกต้อง ซึ่ง พอล มาลี (Paul Mali) ได้ให้แนวทางไว้ว่า การทดสอบจะสามารถมี ประสิทธิภาพสูงหาก<sup>3</sup>

(1) สามารถแยกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของ ลูกจ้างได้อย่างชัดเจน

(2) สามารถจัดกลุ่มระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

<sup>1</sup>Dale Yoder, "Personnel Management.....," p.339.

<sup>2</sup>O. Glenn Stahl, "Public Personnel Administration p. 127-128.

<sup>3</sup>Paul Mali, "Testing and Test.....," p.14-3.



(3) การทดสอบดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการและ  
สหภาพตลอดจนพนักงาน

(4) สามารถกำหนดมาตรฐานในการทำงานได้ง่าย

(5) เจื่อนไซในการทำงานไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลง

(6) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจ้างงานสูง

(7) กระบวนการคัดเลือกกำหนดให้มีการทดสอบอย่างจริงจัง

นอกจากนี้แล้วการทดสอบที่ดีควรจะต้องคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้คือ

1) ความเชื่อถือได้ (reliability) กล่าวคือ ผลการทดสอบ  
จะต้องให้ผลที่เที่ยงตรงแน่นอนและใกล้เคียงความจริง ดังนั้นการออกแบบการ  
ทดสอบผู้ทำการทดสอบจึงควรจะทำให้เป็นที่แน่ใจว่าแบบทดสอบนั้นมี  
ความเชื่อถือได้โดยการนำแบบทดสอบนั้นลองทดสอบหลาย ๆ ครั้งตลอดจนอาจ  
จะนำคณิตศาสตร์เข้ามาประยุกต์ อาทิวิธี<sup>1</sup>

(1) test-retest method กล่าวคือ การนำผล  
การทดสอบ (tests) และผลการลองทดสอบใหม่ (re-test) มาหา  
สหสัมพันธ์ (correlation) ซึ่งจะช่วยให้ทราบผลความสัมพันธ์ซึ่งเรียกว่า  
coefficient of stability

(2) alternate form method หรือการหาห-  
สัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคะแนนของแต่ละข้อในแบบทดสอบ ซึ่งทำการทดสอบครั้งแรก  
กับกลุ่มคะแนนของการทดสอบในครั้งหลัง โดยการเปลี่ยนแบบฟอร์มในการทดสอบ  
ใหม่

---

<sup>1</sup> Ernest S. McCormick and Joseph Tiffin,  
Industrial Psychology, pp. 99-101; Dale Yoder,  
Personnel Management....., " pp. 8.35-8.36.

(3) split-halves method เป็นการหาความน่าเชื่อถือ โดยการกำหนดบรรทัดฐานจากแบบฟอร์มการทดสอบ 2 แบบฟอร์ม และหาสหสัมพันธ์ (correlation)

2) ความสมเหตุสมผล (validity) หรือการที่ผลการทดสอบสามารถส่งผลออกมาได้อย่างสมเหตุสมผลเหมาะสมที่จะเป็นไปได้นั้น ซึ่งสามารถแบ่งวิธีการพิจารณาออกได้เป็น<sup>1</sup>

(1) content validity ได้แก่การแสดงให้เห็นว่าเนื้อหาของตัวอย่างการทดสอบหรือชนิดหรือสภาพทั่วไปได้รับการวัดและให้คำตอบครบถ้วน

(2) criterion-related validity ซึ่งเป็นการหาความสมเหตุสมผลจากคะแนนของเงื่อนไข (criteria) อิสระตั้งแต่หนึ่งตัวขึ้นไป

(3) construct validity ได้แก่การประเมินการวัดการทดสอบทางจิตวิทยา อาทิ ความฉลาด บุคลิกลักษณะ โดยจะนำผลการทดสอบครั้งแรกกับครั้งอื่น ๆ มาหาสหสัมพันธ์และนำกระบวนการทางสถิติมาใช้ หรือ factor analysis

3) สามารถให้คะแนนได้ทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นการทดสอบประเภทใดก็ตาม

4) ความยากง่ายควรจะอยู่ในระดับปานกลาง ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป

5) แต่ละหัวข้อที่ทำการทดสอบจะต้องมีเหตุผลในการวัด

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 8.36.; Ernest J. McCormick and Joseph Tiffin, Industrial Psychology, pp. 101-102.

- 6) มีมาตรฐานในการทดสอบเมื่อเปรียบเทียบกับการวัดผลกับองค์การอื่น ๆ
- 7) สามารถที่จะนำการทดสอบและผลที่ได้รับไปปฏิบัติใช้งานได้
- 8) แบบการทดสอบจะต้องมีความเป็นอิสระในตัวเอง
- 9) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

นอกจากนี้การนำการทดสอบมาใช้ในการคัดเลือกบุคคลของแต่ละองค์การนั้นจำต้องศึกษาติดตามประเมินผลการทดลองใช้ให้แน่นอนเสียก่อน ทั้งนี้เพราะการทดสอบนั้นอาจจะใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพในบางองค์การหรือในบางหน่วยงาน แต่อาจจะใช้ไม่ได้เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่งก็เป็นได้ โดยเคอร์ โคล์ให้แก่วัดว่าการทดสอบอาจจะเหมาะสมกับการคัดเลือกบุคคลตำแหน่งต่าง ๆ หลายตำแหน่งและหลายระดับ ซึ่งผู้ใช้จำต้องนำมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ การพิจารณาว่าการทดสอบจะเหมาะสมกับองค์การหรือไม่ และควรปรับปรุงอะไรบางอย่างควรพิจารณาจาก

- 1) งานนั้นมีปัญหา มีอัตรา การเข้าออกจากงานสูงหรือไม่ นอกจากนี้ยังผลผลิตและขวัญของพนักงานหรือไม่เพียงใด
- 2) จำนวนลูกจ้างเพียงพอต่อการทำวิจัยและติดตามประเมินผลหรือไม่ ซึ่งปกติต้องการตัวอย่าง ในการรวบรวมข้อมูลประมาณ 40-50 คน
- 3) สามารถจำแนกลูกจ้างที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวออกจากกันได้หรือไม่
- 4) สามารถแยกการศึกษา ระหว่างลูกจ้างซึ่งเข้าทำงานในระบบเดิมและการคัดเลือกแบบการทดสอบได้ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบว่าการนำการทดสอบมาใช้จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

- 5) การทดสอบสามารถใช้กับงานที่มีปัญหาหรือไม่
- 6) สถานการณ์ ในองค์การเหมาะสมกับการนำเอาการทดสอบมาใช้หรือไม่<sup>1</sup>

#### 4.9 การตรวจร่างกาย (physical test)

การรับบุคคลเข้าทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์การจำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลซึ่งมีสภาพร่างกายที่สามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ กวดยเหตุนี้เองจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดการตรวจสภาพร่างกายของผู้ที่จะรับเข้าทำงานให้มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไม่มีโรคภัยร้ายแรงซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

เมื่อมีการคัดเลือก ปัจจุบันประการหนึ่งที่องค์การพึงกระทำคือ ทำการตรวจสอบร่างกายของผู้สมัครงานโดยแพทย์ บุคคลดังกล่าวจะผ่านการคัดเลือกต่อเมื่อบุคคลนั้นไม่มีโรคอันตราย หรือความไม่สมประกอบทางร่างกาย ตามที่องค์การนั้นจะกำหนด อาทิ

1. โรคเรื้อน
2. โรคพิษโรค
3. โรคหัวใจ
4. โรคลมบ้าหมู
5. ตามดคี
6. พุพพลภาพ
7. กามโรค

ฯลฯ

<sup>1</sup> Dale Yoder, Personnel Management.....,

นอกจากการตรวจโรคและความไม่สมประกอบของร่างกาย หลักของการตรวจร่างกายยังรวมไปถึงการตรวจสภาพความสามารถของร่างกายในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานประเภทต้องใช้กำลังแบกหาม ซึ่ง เบิร์ต ฮานแมน (Bert Hanman) ได้กำหนดวิธีการคัดเลือกในลักษณะดังกล่าวไว้ 3 วิธีด้วยกันคือ<sup>1</sup>

1. การตรวจความไร้สมรรถภาพของร่างกาย (disability method) อันได้แก่การตรวจดูความสมประกอบของร่างกาย
2. การตรวจร่างกายโดยวิธีการ The rating method หรือการที่กำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำงานที่สามารถยกของหนักในระดับต่าง ๆ กันคือ หนักมาก ปานกลาง และเบา ผู้สมัครงานจะต้องได้รับการทดสอบให้ยกน้ำหนักดูว่า จะอยู่ในความสามารถระดับใด เป็นต้น
3. The specific method การพิจารณาความสามารถของผู้สมัครควบคู่กับความต้องการของงานควบคู่กันว่าสามารถจะทำร่วมกันได้หรือไม่  
ข้างตน

#### 4.10 การตรวจสอบประวัติ

การสรรหาและคัดเลือกบุคคลจะยังขาดความสมบูรณ์ หากองค์การนั้น ๆ ยังไม่ได้ทำการตรวจสอบประวัติบุคคลว่ามีประวัติการทำงานเป็นอย่างไร และนอกจากนี้ยังเป็นการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมของผู้สมัครงานอีกด้วย

การตรวจสอบประวัติการทำงานเป็นการสอบถามหลังความสามารถในการทำงานของบุคคลในอดีตที่ผ่านมา จุดอ่อนและข้อบกพร่องของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งจะสามารถนำมาประกอบการพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลได้ โดยอาศัยวิธี

<sup>1</sup> Bert Hanman, Physical Capacities and Job Placement, (New York: John de Graff, Inc., 1961), Chap. 5.

ต่าง ๆ กัน ซึ่งวิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ การติดต่อสอบถามจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนกลุ่มที่สนิท หรือเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

สำหรับการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมนั้น โดยทั่วไปจะต้องอาศัยความร่วมมือจากตำรวจในการตรวจสอบลายพิมพ์นิ้วมือประวัติอาชญากรรมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งในประเทศไทยจะตรวจสอบได้จากกองทะเบียนประวัติอาชญากรรมตำรวจ ซึ่งหน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจและวิสาหกิจเอกชนหลายองค์กร อาทิ ธนาคาร บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น ได้ติดต่อใช้บริการอยู่

ผลจากการตรวจสอบประวัติดังกล่าวข้างต้น ย่อมจะช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจเลือกบุคคลได้เหมาะสมกับความต้องการของงานและองค์การได้ดียิ่งขึ้น

#### 4.11 การประเมินผลการคัดเลือก

การประเมินผลการคัดเลือกบุคคล เป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถช่วยพัฒนาการคัดเลือกบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์การได้อย่างมากที่สุด ทั้งนี้เพราะการประเมินผลจะสามารถช่วยวัดหรือตีค่าการคัดเลือกบุคคลแต่ละครั้งว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแค่ไหนเพียงใด จุดอ่อนและจุดแข็งของการประเมินผลอยู่ที่จุดใด จุดใดควรจะได้รับ การพิจารณาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินผลการคัดเลือกโดยปรกติ จะเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ โดยอาศัยความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานแต่ละหน่วย ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1. จำนวนบุคคลซึ่งผ่านการคัดเลือกจนได้รับการบรรจุแต่งตั้ง เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ การพิจารณาดังกล่าวสามารถศึกษาหาข้อมูลได้จากการประกาศบรรจุแต่งตั้งบุคคลในแต่ละตำแหน่ง เปรียบเทียบกับการวางแผน

กำลังคนและใบขอกำลังคน ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายการจ้างงานเอาไว้แล้วเป็นเกณฑ์ ผลการเปรียบเทียบจะสามารถช่วยให้ทราบได้ว่าการคัดเลือกในคราวนี้สามารถคัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อบรรจุแต่งตั้งได้ครบตามจำนวนเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ยังต้องศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหา ตลอดจนทางแก้ไขในกรณีที่มีการคัดเลือกไม่สามารถจะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายได้

2. คุณภาพของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกในการทำงาน กล่าวคือ การประเมินผล การคัดเลือกจะต้องดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่ง ในองค์กรว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงใด หากผู้รับการคัดเลือกปฏิบัติงานได้ก็มีความเหมาะสมกับองค์กรก็ย่อมแสดงว่าการคัดเลือกมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาตราฐานการคัดเลือกในลักษณะดังกล่าวไปใช้ได้ต่อไป หากเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็จำเป็นต้องหาเหตุผลข้อมูลในการวินิจฉัยและหาทางแก้ไขปัญหาต่อไป

3. ค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกบุคคล งบประมาณนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากในการบริหารงาน ดังนั้นการดำเนินงานจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องไม่ให้เกิดงบประมาณที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้การคัดเลือกบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหากกระบวนการคัดเลือกสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้งบประมาณรายจ่ายน้อย ดังนั้นการประเมินผล การคัดเลือกจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินการคัดเลือกแต่ละครั้งว่า ใช้จ่ายในการดำเนินงานไปมากน้อยเพียงใด โดยผู้ประเมินจะต้องศึกษาถึงค่าใช้จ่ายในแต่ละรายการ เปรียบเทียบกับผลที่ได้รับว่ามีความสมมูลกันหรือไม่ เพราะเหตุใดตลอดจนส่งผลกระทบต่อผลการคัดเลือกอย่างไร

การคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการวินิจฉัยและตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดเข้าทำงานกับองค์กร โดยอาศัยขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ กันออกไป ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนับว่า เป็นเทคนิคการคัดเลือกที่ได้รับความนิยมแพร่หลายมากที่สุด ตลอดจนให้ผลใกล้เคียงความจริง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้บังคับบัญชาตามสายงานหลักจะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะคัดเลือกบุคคลใดเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้กลั่นกรองรักษามาตรฐานกลาง

การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความหมาย มีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินผลที่ดีเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปในอนาคต

### สรุป

การจ้างงาน (employment) นับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการจ้างงานเป็นการเตรียมการ ดำเนินการและประเมินผลการสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุดให้เข้ามาอยู่กับองค์การ กระบวนการจ้างงานที่สำคัญ อาจแบ่งออกได้เป็น

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหามูลบุคคล
3. การคัดเลือกบุคคล
4. การทดลองงาน
5. การบรรจุแต่งตั้ง



การสรรหาบุคคลและการคัดเลือกบุคคลนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการจ้างงาน ทั้งนี้เพราะการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเป็นการเสาะหาและตัดสินใจว่าบุคคลใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดเพื่อที่จะรับเข้ามาอยู่ในองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจจะทำความเสื่อมเสียหรือเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ทั้งสองกรณี

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในปัจจุบันปรากฏว่าได้นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาคิดแปลงปรับปรุงใช้ได้ผลเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่าง ๆ มากมาย แต่ในขณะเดียวกัน หลักวิชาการก็ประสบกับความล้มเหลวในบางองค์กร นอกจากนี้ก็ยังมีองค์กรอีกมิใช่น้อยที่ยังใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามประเพณีนิยมตั้งแต่อดีตไม่มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ซึ่งยังคงประสบความสำเร็จในบางองค์กร

ด้วยเหตุนี้เอง การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ และสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะยึดถือแนวความคิดทางวิชาการมาพิจารณาประยุกต์ใช้แล้ว ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละสภาพการของแต่ละองค์กรประกอบการพิจารณาอีกด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย