

บทที่ 4

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

หลังจากที่องค์กรได้ทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้วองค์กรจะต้องใช้มาตรการต่างๆ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี นักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าการสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะหากองค์กรสามารถจงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดและคุณสมบัติต่างๆ เหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครเพื่อรับการคัดเลือก โอกาสที่องค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมงานมีสูงและบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ในทางตรงข้ามหากองค์กรไม่ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมมาสมัครงาน ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีความพร้อมเพียงใด และควบคุมการปฏิบัติงานนั้นดีเพียงใด องค์กรนั้นจะต้องประสบปัญหาส่งผลกระทบต่อผลกระทบบ้างถึงขั้นที่อื่นๆ จากการตระหนักถึงความสำคัญของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนี้เองจึงทำให้บางบริษัทเต็มใจที่จะจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อใช้ในการสรรหาผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเข้ามาาร่วมงานกับองค์กร เพราะร้อยละ 95 ของผู้ที่ได้รับการจ้างงานจะทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป ยิ่งการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมีมากขึ้น ยิ่งทำให้การสรรหามีความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วย ในหลายองค์กรกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกได้นำมาดำเนินงานเป็นกระบวนการเดียวกันเรียกว่า กระบวนการจ้างงาน (employment process) (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 118)

การสรรหาบุคลากร

1. ความหมายของการสรรหา

การสรรหา (recruitment) เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อจงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรได้ระบุไว้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาสมัครงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป มีผู้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 118 – 120)

อาร์เธอร์ ดับเบิลยู. เชอร์แมน (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู. โบห์แลนเดอร์ (George W. Bohlander) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาหมายถึงกระบวนการในการค้นหาและจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้ที่สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสของความก้าวหน้าอันพึงจะได้รับจากองค์กร

ลูอิส อาร์. โกเมซ-เมฆียา (Luis R. Gomez-Mejia) เดวิด บี. บาลคิน (David B. Balkin) และโรเบิร์ต แอล. คาร์ดี (Robert L. Cardy) ได้อธิบายว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการแสวงหากลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบเพื่อดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความสามารถมาสมัคร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกองค์กรได้

เดวิด เอ. เดอ เซ็นโซ (David A. De Cenzo) และสตีฟ พี. روبบินส์ (Stephen P. Robbins) เสนอความคิดว่าการสรรหาเป็นกระบวนการค้นพบผู้สมัครงานที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การสรรหาเป็นกิจกรรมเชื่อมโยง (linking activity) ในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงศ์ ได้อธิบายว่าการสรรหาหมายถึงการดำเนินงานเพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้คำจำกัดความว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการแสวงหากคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

สมาคมการจัดธุรกิจแห่งประเทศไทยได้นิยามว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการจัดหาผู้สมัครจากแหล่งต่างๆ และคัดเลือกโดยวิธีการสัมภาษณ์และทดสอบ หรือวิธีอย่างอื่นเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ใน 2 ลักษณะคือ ความหมายและความสัมพันธ์ของการสรรหากับกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เป็นความหมายสรุปได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ

และคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิด เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

เมื่อพิจารณาในมิติความสัมพันธ์ของการสรรหากับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่น จะพบว่าการสรรหาเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการคัดเลือกซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยกระบวนการสรรหาจะช่วยแสวงหาปัจจัยป้อนเข้า (input) ที่หมายถึงพนักงานให้กับองค์กร หากการสรรหาสามารถดึงดูดและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ตรงตามที่กำหนดมาสมัครงานได้มากที่สุด องค์กรก็มีโอกาสคัดเลือกพนักงานจากกลุ่มผู้สมัครที่มีคุณภาพ ให้มาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรประหยัดทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาได้ จึงทำให้มีการคาดหวังว่าการสรรหาเป็นเป้าหมายหลักประการแรกที่จะนำมาใช้เป็นมาตรการในการลดค่าใช้จ่าย ทำให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมากขึ้นเท่าไร ความสำคัญของการสรรหาที่ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้นักจัดการทรัพยากรมนุษย์บางคนเชื่อว่าการสรรหาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหลายองค์กร

2. กระบวนการสรรหา

เพราะคุณภาพของพนักงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ฉะนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการแสวงหา และจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร ถ้าจำนวนของบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับที่กำหนดมาสมัครน้อย องค์กรก็ไม่สามารถมีระบบการจ้างงานที่มีคุณภาพไปได้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานซึ่งประกอบด้วยคำพรรณาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานจะต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบพิจารณากำหนดแนวทางและวิธีการในการแสวงหาพนักงาน

ในทางปฏิบัตินั้น การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความเอาใจใส่จากผู้รับผิดชอบและมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้มีผู้เปรียบเทียบการสรรหาในปัจจุบันว่าเปรียบเสมือนการผลิตสินค้าในตลาดผู้บริโภคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงและค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นในการดำเนินการสรรหา

จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพสูงมาสมัครงาน ซึ่งเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในที่สุด
กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ผู้สรรหาทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ

2.2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การจัดทำคำขอพนักงานนั้น องค์กรที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากการที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบรายละเอียดจากใบขอจ้าง จึงดำเนินการขั้นต่อไปโดยจะต้องนำไปพิจารณา ร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่ายเป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

2.4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่กำหนดตำแหน่งที่จะรับสมัครงานพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่คำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

2.5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

2.6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งช่วยกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรพึงประสงค์

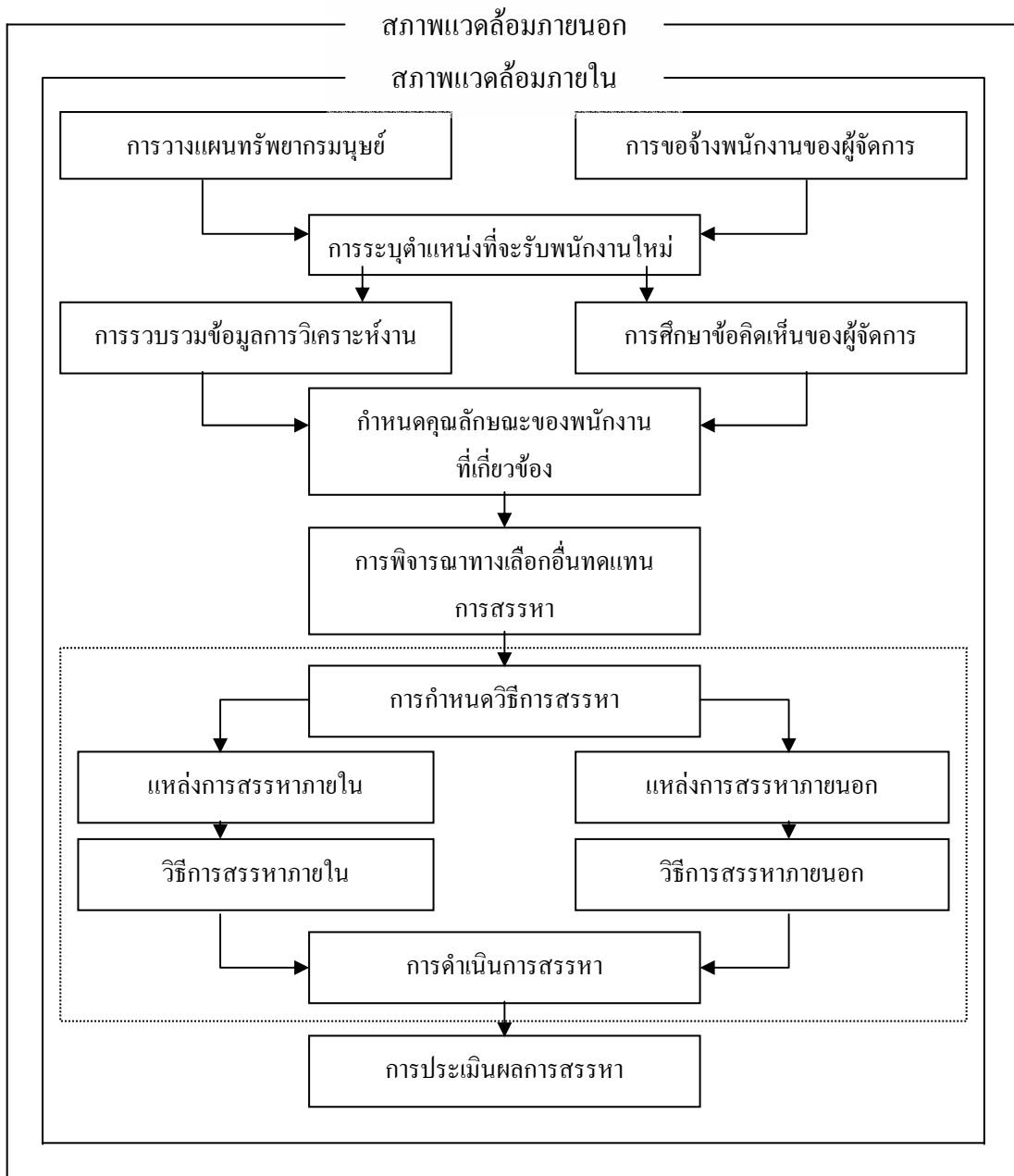
2.7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา ในบางครั้งถึงแม้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์กรอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงอาจใช้วิธีอื่นแทนการสรรหา เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (overtime) การจ้างงานชั่วคราว (temporary employment) การขอเช่าพนักงาน (employee leasing) การให้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (independent contractor)

2.8 การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่งคือ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหาที่สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กร และวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

2.9 การดำเนินการสรรหา ผู้ดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไปทำงานกับองค์กรต่อไป

2.10 การประเมิน เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้สรรหาที่จะต้องทบทวนวิธีการใช้ในการสรรหา หรืออาจต้องขยายเวลารับต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

กิจกรรมหลักของกระบวนการสรรหาสามารถสรุปได้ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์
 ที่มา (สุนันทา เลहनันท์, 2542, หน้า 124)

3. ข้อจำกัดที่มีผลต่อการสรรหา

ภารกิจสำคัญของการสรรหาคือการใช้ความพยายามในการสรรหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติต่างๆ ตรงตามท้องที่ที่ต้องการให้มาสมัครงาน การที่จะมี

บุคคลมาสมัครงานหรือไม่ นั่นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหลายอย่าง เช่น ทักษะหน้าที่มีต่องาน ภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานขององค์กร และเงื่อนไขสภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้ 3 ประเภทคือ ปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 125 – 129)

3.1 ปัจจัยภายในตัวผู้สมัคร ผู้สมัครแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และความพอใจต่องานและองค์กรแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของแต่ละคน บางครั้งยังได้รับอิทธิพลจากพ่อแม่ ครูอาจารย์ญาติพี่น้อง และอื่นๆ อีกด้วย องค์กรประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อผู้สมัคร 2 ประการคือ เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจที่มีต่องาน และกำหนดวิธีการแสวงหางาน ดังนั้นการที่ผู้สมัครจะสนองตอบต่อการจ้างขององค์กร โดยมาสมัครงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตัวผู้สมัครเหล่านั้น

ผลการศึกษาพบว่าผู้สมัครส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกงานในขณะที่กำลังศึกษาหรือทันทีที่จบการศึกษา จากการเปรียบเทียบกลุ่มที่ได้รับการศึกษาสูงและกลุ่มที่ได้รับการศึกษาดำเนินว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานดีกว่า ตั้งความคาดหวังกับงานไว้สูงกว่า และพยายามแสวงหาแหล่งงานที่เสนอเงินเดือนสูงและงานที่มั่นคงกว่า ถึงแม้การตัดสินใจเลือกสมัครงานด้วยเหตุผลดังกล่าวจะดูสมเหตุสมผล แต่เมื่อมีการวิเคราะห์เป็นรายบุคคลพบว่า ผู้ตัดสินใจยังได้รับอิทธิพลจากโอกาสและโชคที่เอื้ออำนวยในขณะนั้น นอกจากนี้ยังพบว่านักศึกษาจะมีอคติค่อนข้างรุนแรงต่อองค์กรขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะชอบองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่า และมีความมั่นคง สำหรับวิธีการแสวงหางานของผู้สมัครนั้น ส่วนใหญ่จะสำรวจความสนใจในอาชีพ ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง จากนั้นจึงรวบรวมสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารทางวิชาชีพ องค์กรจัดหางาน หรือแม้แต่ผู้ที่คุ้นเคยกับองค์กรต่างๆ เหล่านี้เป็นต้น เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรที่จะสมัครงานที่ใด ซึ่งในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อก่อนการตัดสินใจ ผู้สมัครยังต้องหาคำตอบจากคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความพึงพอใจของตนเอง

3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ข้อจำกัดและสิ่งท้าทายภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผู้สรรหา การสรรหาที่ต้องดำเนินการได้แก่

3.2.1 นโยบายขององค์กร โดยทั่วไปนโยบายขององค์กรมุ่งส่งเสริมให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีเอกภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านผลกำไร ส่งผลดีทางการประชาสัมพันธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่นๆ ซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสรรหา หากส่งผลกระทบต่อถึงแนวปฏิบัติของการสรรหาสิ่งที่พึงพิจารณา ได้แก่

3.2.1.1 นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายในองค์กร (promotion from within policy) นโยบายนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันขององค์กรที่มีคุณสมบัติดีเด่น ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่าง ช่วยให้พนักงานมั่นใจได้ว่าจะมีอาชีพ ไม่ใช่มีเพียงงานทำ อีกทั้งยังมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ดึงดูดให้ผู้แสวงหาโอกาสในการทำงานมาสมัครงาน และช่วยรักษาพนักงานปัจจุบันให้อยู่กับองค์กร นโยบายข้อนี้อาจทำให้คนใหม่ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์เข้ามาร่วมงานกับองค์กรในระดับต่างๆ มีจำนวนน้อยลง

3.2.1.2 นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน นโยบายด้านนี้ส่งผลกระทบต่อการสรรหา ในทางปฏิบัตินั้นฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะรับผิดชอบในการกำหนดอัตราเงินเดือนของงานต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าเงินเดือนและค่าจ้างของบริษัทมีความเป็นธรรม บางครั้งผู้สรรหาอาจพบผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม น่าจะได้รับพิจารณาให้เงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าที่องค์กรกำหนด แต่ผู้สรรหาไม่มีอำนาจที่จะเสนอเงินเดือนที่สูงกว่าได้ ทำให้องค์กรอาจพลาดโอกาสที่จะได้พนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติดี เพราะโอกาสที่ผู้สมัครจะพิจารณาองค์กรอื่นที่เสนอเงินเดือนสูงกว่าจะมีมากขึ้น

3.2.1.3 นโยบายด้านสภาพการจ้างงาน บางองค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างแบบทำงานไม่เต็มเวลา (part time) และลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ที่อาจต้องจ่ายหากจ้างงานแบบเต็มเวลา จึงทำให้ผู้สรรหาจำเป็นต้องปฏิเสธผู้ที่สนใจจะทำงานเต็มเวลา ส่งผลต่อยอดจำนวนผู้สมัครซึ่งอาจมีน้อยลง

3.2.1.4 นโยบายการจ้างชาวต่างประเทศ นโยบายของบริษัทอาจกำหนดให้จ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ร่วมลงทุนกับชาวต่างชาติ ในทำนองเดียวกันบริษัทต่างประเทศอาจมีนโยบายจ้างคนท้องถิ่นมาทำงาน ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดผู้สรรหาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับด้านกฎหมาย สังคม วัฒนธรรม และวิถีดำเนินธุรกิจของชาติที่เกี่ยวข้อง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทของชาวตะวันตกที่ไปตั้งในประเทศญี่ปุ่นพบว่ายากที่จะดึงดูดผู้จัดการชาวญี่ปุ่นให้เข้ามาร่วมงาน เพราะส่วนใหญ่ไม่อยากจะทิ้งงานเดิมที่มีความมั่นคงและเป็นการจ้างตลอดชีพมารับงานใหม่ เช่นเดียวกับชาวตะวันตกยังลังเลที่จะย้ายไปทำงานในประเทศซาอุดีอาระเบีย เนื่องจากระเบียบกฎหมายของสังคม ทำให้เขาไม่สามารถดำเนินชีวิตอย่างอิสระเสรีเหมือนทางตะวันตกได้ เป็นต้น

3.2.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในองค์กรที่มีแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้สรรหาสามารถใช้แผนดังกล่าวประกอบกับการกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ในการแสวงหา โดยเฉพาะถ้ามีนโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในองค์กร ในแผนมีการระบุ

รายละเอียดว่าตำแหน่งใดบ้างจะต้องบรรจุพนักงานจากภายในองค์กร และตำแหน่งใดที่ต้องการบุคลากรจากภายนอก เมื่อทราบข้อมูลชัดเจนจะทำให้สามารถวางแผนการสรรหาได้ การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะทำให้ช่วยลดปัญหาค่าใช้จ่าย ค่าโฆษณาและประหยัดเวลา ถ้าจำเป็นต้องสรรหาจากภายนอก ผู้สรรหาจะต้องเตรียมวางแผนการโฆษณาหรือการเดินทางไปยังแหล่งต่างๆ นอกจากนี้แผนทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้และเข้าใจสภาพรวมของความต้องการบุคลากรของงานต่างๆ ในองค์กรได้ดีขึ้น

3.2.3 ข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน งานแต่ละงานต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติด้านต่างๆ ที่แตกต่างกันไป รายละเอียดเกี่ยวกับงานจะศึกษาได้จากการวิเคราะห์งาน ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ บางครั้งอาจได้รับคำร้องขอพนักงานจากผู้จัดการแต่ละฝ่ายให้แสวงหาผู้สมัครที่ดีที่สุดและมีประสบการณ์มากที่สุด แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดีกว่า และมีประสบการณ์สูงกว่ามักจะร้องเรียกค่าตอบแทนสูงกว่าผู้สมัครโดยทั่วไป นอกจากนี้การแสวงหาบุคคลที่มีประสบการณ์สูงค่อนข้างจะเป็นปัญหา กล่าวคือบุคคลบางคนมีประสบการณ์ทำงานหลายปี แต่ทำงานประเภทเดียวกันตลอดซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจจะมีความสามารถเท่ากับผู้ที่ทำงานเพียงปีเดียวก็ได้ ดังนั้นผู้สรรหาจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน จากคำร้องขอของผู้จัดการ และข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานมาประกอบการพิจารณากำหนดวิธีการสรรหา

3.2.4 งบประมาณในการสรรหา ผู้สรรหาจะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา เช่น การประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน การจัดทำประกาศรับสมัคร และการเดินทางไปติดต่อประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายในเงินที่ได้รับอนุมัติ ถ้ากระบวนการใช้เวลานานค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มขึ้น ผู้สรรหาจึงจำเป็นต้องวางแผนการสรรหาอย่างรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าและรัดกุม มาตรการหนึ่งที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้คือการเปิดรับสมัครพร้อมกันหลายงาน และต้องแสวงหามาตรการป้องกันการออกกลางคันของผู้สมัคร เพื่อไม่ให้องค์กรสิ้นเปลืองเงินค่าสรรหาโดยไม่จำเป็น ถ้างบประมาณในการสรรหามีจำกัด อาจมีผลกระทบต่อ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเป็นผลทำให้การสรรหาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3.2.5 สิ่งจูงใจ ท่ามกลางการแข่งขันของตลาดแรงงานที่มีค่อนข้างสูง สิ่งจูงใจที่องค์กรเสนอให้เป็นสิ่งยั่วยุให้บุคคลสนใจมาสมัครงานได้ ขณะเดียวกันสิ่งจูงใจอาจเป็นข้อจำกัดในการสรรหาขององค์กรได้ ถ้าองค์กรอื่นหรือองค์กรคู่แข่งมีการเสนอสิ่งจูงใจให้แก่ผู้สมัครที่ดีกว่า ตัวอย่างสิ่งจูงใจเช่นการให้โอกาสลาศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น การไปศึกษาดูงานที่

ต่างประเทศ การประกันชีวิตและสุขภาพ และการจัดบริการเลี้ยงดูเด็กเล็ก เป็นต้น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์เกี่ยวกับกฎและสวัสดิการที่พนักงานได้รับ จะเป็นแรงเสริมจูงใจให้มีการพิจารณาตัดสินใจสมัครงานได้

3.2.6 ภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้ที่สาธารณชนมีต่อองค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อการสรรหา ถ้าเงื่อนไขในการจ้างทุกอย่างเท่ากัน องค์กรที่มีภาพพจน์ในทางบวกมีโอกาสดึงดูดและรักษาพนักงานได้มากกว่าองค์กรที่มีภาพพจน์ในทางลบ ภาพพจน์ขององค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์กรทำอะไร ผู้คนทั่วไปรับรู้ว่าเป็นอย่างไร องค์กรขนาดใหญ่มีโอกาสที่จะมีภาพพจน์ที่ดีมากกว่า ทำให้ในปัจจุบันมีการณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กรและพบว่าหลายองค์กรมุ่งเน้นในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหรือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้นส่วนหนึ่งของการสรรหาที่ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับภาพพจน์ที่ผู้สมัครงานมีต่อองค์กรนั้น

3.2.7 แนวปฏิบัติของผู้สรรหา คุณสมบัติของผู้สรรหาเป็นปัจจัยสนับสนุนช่วยให้การสรรหาคำเนินไปได้อย่างดีและประสบความสำเร็จ ผู้สรรหาที่ทำหน้าที่ได้ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 3.2.7.1 มีความรู้ในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
- 3.2.7.2 รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดีทั้งในทางด้านบวกและด้านลบ
- 3.2.7.3 ไม่พูดแง่ดีของบริษัทมากเกินไปจนเกินความจริง
- 3.2.7.4 ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
- 3.2.7.5 ตรวจสอบความรู้ของผู้สมัครเกี่ยวกับงานและบริษัท
- 3.2.7.6 มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการสรรหา
- 3.2.7.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้ดี
- 3.2.7.8 มีทักษะในการใช้คำถามกระตุ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ
- 3.2.7.9 มีบุคลิกภาพ สุขภาพ ตรงต่อเวลา และจริงใจ
- 3.2.7.10 มีการติดตามผลและประเมินผลการสรรหาเมื่อแต่ละกิจกรรม

สิ้นสุด

3.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการสรรหาและควรนำมาพิจารณาประกอบการสรรหาได้แก่

3.3.1 สภาพตลาดแรงงาน การสรรหาจะได้รับผลกระทบจากสภาพตลาดแรงงานในสองลักษณะคือ ถ้าในช่วงเวลาที่มีการสรรหา นั้นแรงงานอาชีพมีจำนวนมาก การ

สรรหาที่สามารถจูงใจผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติได้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากขึ้น แต่ในบางช่วง แรงงานบางอาชีพขาดแคลนและมีการแข่งขันสูงซึ่งสามารถพิจารณาได้จากดัชนีของโฆษณารับสมัครงาน การสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครจำนวนน้อย ผู้สรรหาอาจต้องใช้วิธีที่แยบยลมากขึ้นเพื่อดึงดูดใจบุคคลากรที่มีคุณสมบัติดีมาสมัครงาน และบางครั้งอาจจำเป็นต้องยืดเวลาออกไปเพื่อจูงใจให้ผู้สมัครมาสมัครเพิ่มขึ้น

3.3.2 สภาพทางเศรษฐกิจ ในที่นี้รวมถึงอัตราการว่างงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสรรหาพนักงานใหม่ กล่าวคือถ้าอัตราการว่างงานมีค่อนข้างต่ำ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ตลาดแรงงานค่อนข้างตึงตัว การจูงใจคนที่มีคุณสมบัติดีมาทำงานก็ย่อมทำได้ยาก เพราะคนเหล่านั้นต่างมีงานทำอยู่แล้ว ในทางตรงข้ามหากสภาพการว่างงานมีมาก โอกาสเลือกคนเก่งก็อาจทำได้ง่ายขึ้นเพราะจำนวนผู้ต้องการทำงานมีมาก

3.3.3 กำลังแรงงานและสถานที่ตั้งขององค์กร กำลังแรงงาน (labor force) และสถานที่ตั้งของบริษัทจะมีผลต่อจำนวนบุคคลที่ถูกจูงใจให้มาสมัครงาน ถ้าบริษัทตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางการค้าและอุตสาหกรรม การสรรหาแรงงานที่ใช้แรงกายย่อมจะเป็นเรื่องยากและลำบากกว่าบริษัทที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นซึ่งอยู่ใกล้ชิดแรงงาน

ข้อกำหนดข้างต้นไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรก็ตาม ล้วนส่งผลกระทบต่อสรรหา บ่อยครั้งปัจจัยเหล่านี้จะจำกัดเสรีภาพในการสรรหาทำให้ต้องมีการปรับแผนการสรรหาให้สอดคล้องกับสภาพที่เผชิญในระหว่างการดำเนินการสรรหา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สรรหาต้องตระหนักถึงผลกระทบที่อาจได้รับ และเตรียมกลยุทธ์การดำเนินงานอันเหมาะสมเพื่อเผชิญสิ่งเหล่านั้น

4. วิธีการสรรหาบุคลากร

การสรรหาวิธีที่นิยมใช้ 2 วิธีคือ การสรรหาจากภายใน (internal recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (external recruitment) แต่ละวิธีมีแนวปฏิบัติในการสรรหาดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 129)

4.1 การสรรหาจากภายใน เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายในองค์กรของตนเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ แทนการประกาศรับบุคคลภายนอกโดยจะประกาศรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนด ให้มาสอบแข่งขันหรือมารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนใน

แผนกเดียวกันหรือต่างแผนกตามความเหมาะสม การสรรหาโดยวิธีนี้เป็นารเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดิม

ในการสรรหาจากภายในนั้นองค์กรสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่แสวงหาผู้สมัครภายในองค์กรเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้ แต่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่ทราบได้ว่าพนักงานปัจจุบันคนใดบ้างที่สนใจในตำแหน่งนั้น ผู้สรรหาจึงจำเป็นต้องแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างให้พนักงานได้ทราบ วิธีการสรรหาจากภายในที่ใช้กันทั่วไปมี 4 วิธีดังนี้ (สุนันทา เลหาพันธ์, 2542, หน้า 131 – 132)

4.1.1 การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (job posting) การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างเป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้พนักงานทราบ โดยกระบวนการจัดทำเริ่มด้วยการทำแผนประกาศที่มีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน เช่น คำพรรณนาลักษณะงานอย่างย่อ คุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษา การฝึกอบรมทักษะหรือความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นจึงตีพิมพ์ประกาศในสถานที่ที่กำหนดในองค์กร และอาจรวมถึงการแจ้งในจดหมายข่าวหรือสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ การแจ้งทางไปรษณีย์ หนังสือเวียนในองค์กร และระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งพนักงานสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก เป็นต้น

4.1.2 การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (job bidding) การรับสมัครการแข่งขันจะทำความคุ้นเคยกับการตีพิมพ์ประกาศตำแหน่งที่ว่าง พนักงานผู้สนใจและมีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ในประกาศสามารถสมัครแข่งขันได้ สำหรับการตัดสินนั้นอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ การพิจารณาพนักงานอาวุโสสูงสุดจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วน หรือพิจารณาตัดสินจากผู้ที่ทำคะแนนได้สูงสุดในการสอบ เป็นต้น ทั้งสองกรณีผู้มีสิทธิสมัครจะต้องเป็นพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เท่านั้น ปัจจุบันการรับสมัครงานแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ตระหนักถึงโอกาสที่จะได้รับจากองค์กร ในหลายองค์กรพนักงานใหม่จะได้รับเอกสารอธิบายเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพ โดยได้ระบุถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่จำเป็นแต่ละงาน รวมถึงทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นและตำแหน่ง การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างและการรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานที่มีประสิทธิภาพควรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

4.1.2.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร และแจ้งให้พนักงานผู้ประสงค์จะสมัครอย่างทั่วถึง

4.1.2.2 จัดทำแผนประกาศที่มีข้อความครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงระบุภารกิจหลัก ความรับผิดชอบและงานพิเศษที่ผู้สมัครจะต้องทำ

- 4.1.2.3 จัดทำรายละเอียดคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงจะมี เช่น
ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การศึกษาหรือความรู้พิเศษ
- 4.1.2.4 สื่อสารตำแหน่งงานว่างให้พนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ
โดยวิธีการแจ้งข่าวหลายรูปแบบ
- 4.1.2.5 กำหนดระยะเวลาปิดประกาศและเงื่อนไขข้อกำหนดต่างๆ ให้
ชัดเจน
- 4.1.2.6 มีระบบการทบทวนและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่พนักงานใน
องค์กรให้การยอมรับ

4.1.3 การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (employee referrals) เป็นอีกวิธีหนึ่ง
ที่ช่วยให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปพนักงานขององค์กรจะไม่เสนอผู้
ที่ทำงานไม่ดีเพราะเป็นการเสี่ยงกับชื่อเสียงของตนเอง ผู้ที่ได้รับการเสนอแนะมักจะได้รับข้อมูล
เกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี เพราะผู้เสนอแนะบางคนสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานในสภาพที่
แท้จริงได้ดีกว่าการโฆษณาผ่านสื่อ เช่น หนังสือพิมพ์ หรือการรับสมัครงาน ดังนั้นการรับ
ข้อเสนอแนะของพนักงานจึงเป็นวิธีการที่ดีในการแสวงหาพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน
ตำแหน่งที่หาคนบรรจุได้ยาก เช่น ตำแหน่งพนักงานเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือวิศวกรรม
บางสาขา เป็นต้น บางองค์กรอาจเสนอให้รางวัลแก่พนักงานผู้แนะนำเพื่อตอบแทนข้อเสนอแนะ
ที่ได้รับเพราะช่วยให้องค์กรมีโอกาสได้พนักงานที่มีคุณภาพโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรร
หา

อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังเพราะผู้เสนอแนะจะสับสนระหว่างความสัมพันธ์
ส่วนบุคคลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเสนอแนะเพื่อนฝูง ญาติ พี่น้อง หรือเสนอด้วย
เหตุผลทางสังคมแทนที่จะคำนึงถึงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน วิธีนี้ใช้สำหรับบรรจุ
พนักงานระดับล่างและระดับกลางที่ได้จากการเสนอแนะของพนักงานปัจจุบัน แต่สำหรับ
พนักงานในระดับสูงการเสนอแนะมักจะมาจากความคุ้นเคยทางวิชาชีพมากกว่าความสัมพันธ์ทาง
สังคม เพราะการได้ร่วมงานกันทำให้ผู้เสนอแนะมีความประทับใจในความเชี่ยวชาญและความรู้
จนทำให้เชื่อมั่นได้ว่าผู้ถูกเสนอแนะจะสามารถทำงานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้

4.1.4 ระบบการบันทึกด้วยคอมพิวเตอร์ (computerized record systems) ปัจจุบัน
เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้า มีการสร้างฐานข้อมูลของบุคลากรลงในระบบคอมพิวเตอร์
ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลที่สมบูรณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ชื่อ ระดับ
การศึกษา การฝึกอบรม ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ด้านการทำงาน ทักษะ ความสามารถพิเศษ

ระดับเงินเดือน และคุณสมบัติอื่นๆ เมื่อมีตำแหน่งว่างผู้สรรหาจะดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานทั้งหมดในองค์กรจากฐานข้อมูลได้ภายในเวลาเพียงไม่กี่นาที และสามารถระบุชื่อพนักงานผู้สมควรจะได้รับการเสนอให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกไว้ยังนำมาใช้ในการวางแผนกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่พนักงานได้ด้วย อีกทั้งยังสามารถคาดคะเนได้ว่าโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง จะมีได้เมื่อไรและที่ไหน สิ่งที่ยังตระหนักในการใช้วิธีนี้คือความทันสมัยและความถูกต้องของข้อมูล ดังนั้นระบบการบันทึกข้อมูลจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ข้อดีของการสรรหาจากภายในมีดังนี้

- 1) เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาต่ำ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่รวมทั้งการฝึกอบรม
- 2) องค์กรมีข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับทักษะ ความสามารถจากผู้สมัครภายในมากกว่าผู้สมัครจากภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกที่ดีกว่า และโอกาสที่จะทำงานสำเร็จมีความเป็นไปได้เนื่องจากมีการประเมินความสามารถและทักษะเป็นอย่างดี
- 3) นโยบายการสรรหาจากภายในจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงาน สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานได้เพิ่มขึ้น
- 4) เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำงาน แม้ว่าจะต้องเริ่มงานในขั้นต่ำ เพราะเห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าแน่นอน

การสรรหาจากภายในมีข้อจำกัดดังนี้

- 1) สูญเสียโอกาสที่จะได้พนักงานที่มีคุณภาพดีจากแหล่งภายนอกเข้ามาทำงาน
- 2) วิธีการทำงานหรือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไม่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากขาดพนักงานใหม่ที่จะเสนอรูปแบบที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิม
- 3) การโจมตีทำลาย (raiding) ของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ตำแหน่งมีมากขึ้นทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน
- 4) การเมืองภายในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการสรรหาจากภายในได้
- 5) พนักงานจำนวนหนึ่งคิดว่าตนควรได้รับโอกาส หากมีการปฏิเสธมักจะเกิดความไม่พอใจ อาจนำไปสู่ความท้อแท้และความเฉื่อยชาได้

4.2 การสรรหาจากภายนอก เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายนอกองค์กร โดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อสอบแข่งขันเข้ามาดำรงตำแหน่ง ตามความต้องการขององค์กร ขั้นตอนในการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและ คุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา การแสวงหาแหล่งกำลังคน การประกาศรับสมัคร การตรวจ ใบสมัคร จนกระทั่งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน วิธีนี้มักใช้กับการรับพนักงานระดับ ต่ำ เมื่อขยายกิจการและไม่สามารถสรรหาบุคคลภายในที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ ซึ่ง วิธีการสรรหาจากภายนอกที่ใช้กันทั่วไปมี 9 วิธีได้แก่ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 134 – 140)

4.2.1 ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (walk ins) ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอรับ ใบสมัครจากเจ้าหน้าที่ และกรอกข้อมูลต่างๆ ลงในใบสมัคร โดยองค์กรจะรวบรวมไว้จนกระทั่ง มีตำแหน่งว่างต้องการบรรจุพนักงานสรรหาจะพิจารณาจากประวัติย่อ (resume) ที่รวบรวมไว้ และติดต่อขอสัมภาษณ์ดำเนินการสัมภาษณ์ดำเนินการตามขั้นตอนการคัดเลือกต่อไป วิธีนี้ที่นิยม ปฏิบัติในองค์กรขนาดใหญ่มีชื่อเสียง และมีความมั่นคง

4.2.2 ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (write ins) วิธีนี้คล้ายวิธีแรก แตกต่างที่ ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์กรประกาศแจ้งความจำนงไว้ หรือรับรู้จาก แหล่งอื่น ผู้สมัครจะส่งประวัติย่อมาประกอบการพิจารณาพร้อมสถานที่ที่ติดต่อได้ เมื่อองค์กรมี ตำแหน่งว่างหรือมีความสนใจผู้สมัครคนใดเป็นพิเศษสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้

4.2.3 การสมัครโดยใช้เครื่องมือสื่อสาร (telecommunication) ผู้สมัครสามารถ สมัครได้สองลักษณะคือสมัครผ่านทางโทรสาร และสมัครผ่านทางคอมพิวเตอร์ ช่องทางแรกนั้น ผู้สมัครส่งประวัติย่อหรือหลักฐานประวัติการทำงานมาให้โดยตรงทางโทรสาร ส่วนช่องทางหลัง อาศัยเครือข่ายทางระบบอินเทอร์เน็ต (internet) หากองค์กรสนใจก็จะติดต่อขอสัมภาษณ์

4.2.4 การโฆษณารับสมัคร (advertising) หมายถึงความพยายามขององค์กรที่จะ ประกาศให้บุคคลทั่วไปได้ทราบว่ามีตำแหน่งว่างในองค์กร โดยแจ้งผ่านสื่อต่างๆ เช่น วารสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ แผ่นป้ายโฆษณาและแผ่นโปสเตอร์ เป็นต้น การโฆษณามีข้อดี เพราะสามารถเข้าถึงผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก และสามารถเลือกกลุ่มผู้สมัครสำหรับงานบางงาน ได้ สื่อที่นิยมใช้มากที่สุดคือหนังสือพิมพ์ การเตรียมการสรรหาโดยการโฆษณาเป็นเรื่องที่ต้องใช้ เวลา และต้องการความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบให้เนื้อหาข้อความที่น่าสนใจ สามารถ ดึงดูดและจูงใจให้บุคคลมาสมัครงาน เนื้อหาของข้อความจะต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติ ที่ต้องการ ข้อกำหนดและเงื่อนไขของงาน รวมทั้งสภาพการจ้างงาน การให้ข้อมูลดังกล่าวจะช่วย

กลิ่นกรองผู้สมัครได้ระดับหนึ่ง เพราะบุคคลจะได้ทราบว่าตนมีสิทธิที่จะสมัครได้หรือไม่

แนวปฏิบัติที่ช่วยให้การโฆษณารับสมัครทางหนังสือพิมพ์ประสบผลสำเร็จในการสรรหามือดังนี้

4.2.4.1 รู้จักผู้อ่านและพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่หนังสือพิมพ์เข้าถึง ให้พิจารณาถึงโฆษณาสมัครงานในส่วนต่างๆ ของหนังสือพิมพ์ เช่น ส่วนข่าวบันเทิง ข่าวกีฬา หรือรายการโทรทัศน์ เพื่อให้เข้าถึงผู้อ่านที่ไม่อ่านหน้าโฆษณาบ่อยซึ่งมีข่าวรับสมัครงาน

4.2.4.2 ใช้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นหรือรายสัปดาห์ที่เข้าถึงผู้อ่านเฉพาะกลุ่มสำหรับลงโฆษณา

4.2.4.3 ใช้เทคนิคการออกแบบโฆษณารับสมัครงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และเด่น ใช้ภาพและกรอบที่สะดุดตา ภาษาที่ใช้ชัดเจน กระชับและช่วยให้เกิดความสนใจตำแหน่งที่สรรหา

4.2.4.4 ขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากฝ่ายสร้างสรรคงานโฆษณาเกี่ยวกับการออกแบบและการใช้ภาพเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้อ่าน

4.2.4.5 ใช้รูปแบบโฆษณาต่างกันเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างกัน

4.2.4.6 แแนบบัตร (clip-out) ที่ผู้สนใจตัดส่งเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน ความสะดวกนี้อาจดึงดูดใจผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงาน

4.2.4.7 ต้องแน่ใจว่าข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง สามารถอธิบาย ความสามารถและระดับการศึกษาที่ต้องการได้อย่างชัดเจน บางครั้งจะพบว่ามีการโฆษณาโดยไม่ระบุชื่อบริษัทผู้จ้าง (blind ad.) ถ้าผู้สมัครสนใจก็ให้ส่งประวัติย่อไปยังสถานที่ซึ่งจะใช้ผู้ปณ. ต่างๆ แล้วบริษัทจะติดต่อกลับไปเอง วิธีนี้บริษัทไม่ถูกรบกวนจากผู้สมัคร และไม่เสียเวลาตอบคำถามต่างๆ

4.2.5 การติดต่อกับสถาบันการศึกษา (educational institutions) ในที่นี้หมายถึงโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเพราะสถาบัน การศึกษาเป็นแหล่งของผู้สมัครวัยเริ่มทำงานที่มีความรู้แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน โรงเรียนอาจเป็นแหล่งของผู้สมัครงานด้านธุรการและงานที่ใช้แรงกาย (blue - collar job) ขณะที่วิทยาลัยเฉพาะทางเป็นศูนย์รวมของผู้มีความรู้และทักษะด้านงานเทคนิคสายปฏิบัติการ ส่วนมหาวิทยาลัยนั้นประกอบด้วยผู้สมัครที่มีความรู้ทางวิชาการในระดับสูง เป็นแหล่งสรรหาบุคลากรในสำนักงาน (white collar job) อย่างไรก็ตามความเหมาะสมของผู้สำเร็จการศึกษาที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานนั้นยังขึ้นอยู่กับสาขาวิชาที่เรียนมาด้วย วิชาชีพบางสาขาประสบปัญหาขาดแคลนผู้สมัคร ผู้จัดการฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เทคนิคการสรรหาอื่นควบคู่ไปเพื่อจูงใจผู้สมัคร เช่น การให้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ให้การฝึกงาน และให้ทุนการศึกษา เป็นต้น เมื่อสำเร็จแล้วจะต้องมาทำงานให้กับองค์กร

การรับผู้สมัครจากสถาบันการศึกษานี้ไม่ได้มุ่งเน้นประสบการณ์ในการทำงาน แต่มุ่งหวังจะรับผู้สมัครที่มีความรู้ทางด้านวิชาการ มีสติปัญญาแล้วมาพัฒนาประสบการณ์ในภายหลัง วิธีการที่ใช้ปฏิบัติกันคือองค์กรส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา แจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติและจำนวนพนักงานที่ต้องการ ทางสถาบันการศึกษาจะคัดเลือกผู้สำเร็จให้หรือองค์กรจะไปดำเนินการรับสมัครคัดเลือกนักศึกษามาทดสอบและสัมภาษณ์เอง ปัจจุบันมีสถานศึกษาหลายแห่งได้จัดกิจกรรมตลาดนัดแรงงาน เพื่อเปิดโอกาสให้นายจ้างในอนาคตและผู้จะสำเร็จการศึกษาได้พบกัน มีการจัดนิทรรศการแสดงจุดขายขององค์กรต่างๆ เพื่อดึงดูดและจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพอยากจะทำงานในองค์กรนั้นๆ บางครั้งนายจ้างไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่จากสถาบันการศึกษาเนื่องจากมีโครงการสรรหาที่ขาดคุณภาพ เป็นผลให้ความพยายามในการสรรหาล้มเหลวไม่สามารถจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพ จุดอ่อนที่เห็นกันทั่วไปคือเจ้าหน้าที่สรรหาที่ถูกส่งไปยังสถาบันการศึกษาไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างเพียงพอที่จะพูดคุยให้ผู้สนใจรับทราบถึงโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพหรือเงื่อนไขข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่งงานบางตำแหน่ง และไม่ได้ใช้บริการของฝ่ายแนะแนวอาชีพของสถาบันการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อการสรรหา ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาในสถาบันการศึกษาที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ เช่น

4.2.5.1 กำหนดปฏิทินการสรรหาในสถาบันการศึกษาให้ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึง

4.2.5.2 ปรับปรุงเนื้อหาสาระต่างๆ ในเอกสารประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในการสรรหา หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลทั่วไป มุ่งให้ข้อมูลที่มีลักษณะชี้เฉพาะ เช่น รายละเอียดของลักษณะงานในระดับเริ่มต้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าของสายอาชีพนั้นๆ

4.2.5.3 อุทิศเวลาและทรัพยากรต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อใช้ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้สัมภาษณ์ให้สามารถตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่ผู้สมัครถามได้อย่างมั่นใจ

4.2.5.4 ต้องมั่นใจว่าเงื่อนไขข้อกำหนดของการจ้างงาน รวมถึงโอกาสของการเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงของงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ประเภทเดียวกันได้

4.2.6 การติดต่อกับสำนักจัดหางาน (employment agencies) สำนักจัดหางานมีทั้งภาครัฐและของเอกชน นับว่าเป็นแหล่งการสรรหาภายนอกที่สำคัญ เมื่อองค์กรต้องการพนักงานก็สามารถติดต่อแจ้งความต้องการไป องค์กรจัดหางานก็จะส่งคนมาให้ และยังมีบริการให้การฝึกอบรมพนักงานทางด้านวิชาชีพต่างๆ ด้วย ในส่วนของรัฐบาล เช่น กรมประชาสงเคราะห์และกรมแรงงานจะให้บริการหางานแก่ผู้สนใจโดยไม่คิดค่าบริการ สำหรับสำนักงานจัดหางานของภาคเอกชนซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มาก บางแห่งกำหนดหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัดมาก ผู้สมัครงานจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีและรับเฉพาะคนงานฝีมือ (skilled workers) เท่านั้น โดยทั่วไปสำนักจัดหางานจะจัดหาพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเท่านั้น และมักจะเป็นงานระดับปฏิบัติการไม่ใช่งานบริหาร เช่น งานเสมียน งานขาย งานบัญชี และงานช่างต่างๆ เป็นต้น สำนักจัดหางานเหล่านี้สามารถอำนวยความสะดวกให้กับธุรกิจได้มากโดยเฉพาะโรงงานที่ตั้งอยู่ไกลจากตลาดแรงงาน จะให้สำนักงานจัดหาแรงงานให้ตามที่ต้องการ

4.2.7 การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร (executive search firms) บริษัทแสวงหาผู้บริหาร จะแตกต่างจากสำนักงานกล่าวคือสำนักงานจัดหางานจะช่วยผู้สมัครงานที่ต้องการ ส่วนบริษัทแสวงหาผู้บริหารจะช่วยของค์กรหาผู้สมัครที่เหมาะสมซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับสูง โดยคิดค่าตอบแทนจากนายจ้างเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างทั้งปี ในการดำเนินการบริษัทจะสรรหาผู้สมัครซึ่งมีคุณสมบัติต่างๆ ตรงตามข้อกำหนดที่ต้องการให้มาทำงานกับบริษัทผู้จ้าง โดยการทาบทามผู้สมัครนั้นอย่างไม่เปิดเผย ป้องกันไม่ให้นายจ้างปัจจุบันทราบ และจัดให้มีการพบปะระหว่างผู้สมัครและว่าที่นายจ้าง เมื่อมีการตกลงว่าจ้างบริษัทจึงจะได้รับค่าตอบแทน

4.2.8 การจัดตลาดนัดแรงงาน (job fairs) เป็นวิธีการสรรหาที่นายจ้างได้ดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พบปะกับตัวแทนขององค์กรต่างๆ และจงใจให้ผู้สมัครเหล่านั้นสมัครงานและขอรับการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับคือสามารถพบผู้สมัครเป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันสั้นซึ่งโดยทั่วไปจะจัดงานครั้งละ 1 – 2 วัน และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

4.2.9 การติดต่อกับสหภาพแรงงาน (labor unions) วิธีนี้นิยมใช้กันในประเทศมากกว่าในประเทศไทย เนื่องจากในต่างประเทศ คนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทต่างๆ และสหภาพแรงงานจะทำสัญญากับนายจ้างว่า ในการว่าจ้างคนงานใหม่เข้าทำงานจะต้องจ้างแต่สมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทนั้นๆ เท่านั้น โดยทางสหภาพแรงงานจะเป็นผู้จัดหาคนงานมาให้ ข้อดีของวิธีนี้คือฝ่ายสรรหาลดภาระในการจัดหาพนักงานเพราะทางสหภาพแรงงานเป็นผู้สรรหามาแล้ว แต่จะมีปัญหาคือถ้าได้คนงานที่มี

คุณสมบัติไม่เหมาะสม องค์กรจะปฏิเสธถ้าหากเพราะถ้าไม่รับเข้าทำงานอาจต้องมีเรื่องเจรจา
ยุ่งยากกับสหภาพแรงงาน

ข้อดีของการสรรหาจากภายนอกได้แก่

- 1) องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ต้องการจากผู้สมัครจำนวนมากกว่าการคัดเลือก
จากภายใน น่าจะทำให้ได้ผู้ที่มีระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ยังไม่มีในองค์กร
- 2) บุคคลจากแหล่งภายนอกอาจจะมีประสบการณ์จากองค์กรอื่น อันจะทำให้องค์กร
ได้รับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้น
- 3) องค์กรสามารถปลูกฝังประสบการณ์ใหม่ได้ตามต้องการ

ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายนอกได้แก่

- 1) ทำให้ขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่เดิม
ต่ำลง เพราะไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าของตน
- 2) พนักงานที่รับมาใหม่อาจจะไม่เหมาะสมกับตำแหน่งในองค์กร
- 3) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การคัดเลือกและ
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา
- 4) การปรับตัวของพนักงานใหม่อาจจะใช้เวลานานในการสร้างความคุ้นเคยและ
เรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร

ในทางปฏิบัติพบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสรรหาทั้งสองวิธีคือวิธีการสรรหาจาก
ภายในและจากภายนอกควบคู่กันไป กล่าวคือเมื่อมีตำแหน่งว่างลงจะพิจารณาเลือกสรรจาก
พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิม สำหรับพนักงานระดับต้น นิยมใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก ใน
บางกรณีพบว่าองค์กรอาจต้องการพนักงานใหม่เข้ามาทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันใน
วงการธุรกิจได้ การสรรหาจากภายนอกจึงต้องเข้ามามีบทบาท แต่ไม่ว่าในกรณีใดก็ตามการเลื่อน
ตำแหน่งโดยพิจารณาสรรหาจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีผลต่อขวัญกำลังใจเป็นการจูงใจ
ในการทำงานและมีประโยชน์ต่อองค์กรโดยภาพรวม

วิธีการสรรหาข้างต้นจะถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรตัดสินใจจ้างพนักงานใหม่เพื่อทำงานเต็ม
เวลา ในบางครั้งองค์กรอาจตัดสินใจไม่จ้างพนักงานเพิ่มด้วยเหตุผลความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

และนโยบายการลดขนาด (downsizing) ขององค์กร จึงต้องหาวิธีการอื่นทดแทนการสรรหาโดยวิธีการที่นิยมใช้กันทั่วไปมี 5 วิธีได้แก่

1) การทำงานล่วงเวลา (overtime) เมื่อองค์กรมีปริมาณงานมากขึ้นในบางช่วงเวลา วิธีแก้ปัญหานั้นนิยมใช้มากคือการให้พนักงานทำงานล่วงเวลา ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกทั้งพนักงานและนายจ้าง คือนายจ้างไม่ต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนพนักงานก็มีรายได้เพิ่มขึ้นและบรรลุเป้าหมายในการผลิตขององค์กร แต่จากการศึกษาพบว่าการทำงานอันยาวนานของพนักงานทำให้องค์กรจ่ายเงินเพิ่มขึ้นแต่กลับได้ผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้ เนื่องจากพนักงานมีความเมื่อยล้า มีอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น และขาดงานเพิ่มขึ้น จึงควรพิจารณาให้มีการทำงานล่วงเวลาในระยะสั้น ซึ่งจะเป็นทางเลือกทดแทนการสรรหาได้แต่การทำงานล่วงเวลาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานจะทำให้เสียเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพการทำงานลดลง

2) การจ้างงานชั่วคราว (temporary employment) ผลกระทบของนโยบายการลดขนาดขององค์กรและการขาดแคลนแรงงานทำให้มีสำนักงานจัดหาพนักงานช่วยเหลือชั่วคราว (temporary help agencies) เกิดขึ้น โดยให้บริการจัดหาพนักงานไปทำงานชั่วคราวในหลายสาขา เช่น เสมียน พนักงานคอมพิวเตอร์ นักบัญชี บรรณารักษ์ ช่างเขียนแบบ เลขานุการ และพยาบาล เป็นต้น และมีแนวโน้มจะขยายไปถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง พนักงานเหล่านั้นได้รับการฝึกหัดมาเป็นอย่างดีจากสำนักงาน องค์กรขนาดใหญ่จะเลือกใช้วิธีนี้เมื่อรับงานโครงการพิเศษที่ใช้เวลาปฏิบัติระยะสั้น ส่วนองค์กรขนาดเล็กจะใช้ทดแทนการจ้างพนักงานใหม่ ผลการสำรวจพบว่าองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาใช้พนักงานชั่วคราวใน 3 โอกาสคือ เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาพักร้อน เป็นช่วงเวลาที่มึงานมาก และเพื่อปฏิบัติงานแทนพนักงานที่ลาคลอดหรือลาป่วย

ปัจจุบันพบว่าการจ้างพนักงานชั่วคราวจากสำนักงานบริการแทนตำแหน่งที่เคยจ้างพนักงานถาวรมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งข้อดีของการจ้างพนักงานชั่วคราวมีดังนี้

- 2.1) เสียค่าจ้างต่ำกว่าการจ้างพนักงานถาวร
- 2.2) สามารถหาพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์จากสำนักงานบริการได้ง่าย
- 2.3) การจ้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการด้านแรงงานได้
- 2.4) องค์กรไม่ต้องให้ผลประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefits) การฝึกอบรมหรือค่าตอบแทนอื่นๆ
- 2.5) สามารถโยกย้ายสถานที่ทำงานตามงานที่รับผิดชอบได้

2.6) สามารถยุติการจ้างโดยไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย

ส่วนข้อจำกัดที่พบคือพนักงานชั่วคราวเหล่านั้นจะไม่เข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรผู้จ้าง และไม่มีความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานขององค์กรและฝ่ายต่างๆ อย่างแท้จริง

3) การขอเช่าพนักงาน (employee leasing) เป็นการจ้างพนักงานของบริษัทให้เช่าพนักงาน (employee leasing firm) เพื่อให้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ต้องการพนักงานซึ่งมีทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน โดยมีการทำสัญญาว่าจ้างกับบริษัทให้เช่าพนักงาน การขอเช่าพนักงานในลักษณะนี้เป็นการจ้างงานในระยะยาว แตกต่างจากการจ้างชั่วคราวซึ่งเป็นการจ้างในระยะสั้นหรือเฉพาะกิจเท่านั้น

ในกระบวนการดำเนินงานของบริษัทให้เช่าพนักงานนั้น บริษัทจะจ้างพนักงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ถูกองค์กรต่างๆ ยกเลิกการจ้าง และต่อมาจะทำสัญญาให้เช่าพนักงานเหล่านั้นกับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการพนักงานเข้าไปทำงาน บางกรณีอาจเป็นองค์กรเดิมที่พนักงานเคยทำงานอยู่ โดยให้เช่าเป็นเวลานานติดต่อกัน นอกจากนี้บริษัทให้เช่าพนักงานจะบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด นับตั้งแต่การจ้าง การจ่ายเงินเดือน การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ในการว่าจ้างนั้นถ้านายจ้างตามกฎหมาย ซึ่งได้แก่องค์กรที่ใช้บริการไม่พอใจกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือยกเลิกตำแหน่งงานบางตำแหน่ง องค์กรเหล่านั้นสามารถยุติการจ้างงานได้และบริษัทก็จะโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานที่อื่นต่อไป

จากการศึกษาพบว่าองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางจะนิยมใช้วิธีขอเช่าพนักงาน เนื่องจากไม่สามารถเสนอผลประโยชน์ที่แตกต่างๆ แข่งกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติจึงนิยมที่จะเลือกทำงานกับองค์กรขนาดใหญ่มากกว่า ดังนั้นจึงเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีผลดีต่อพนักงาน เพราะพนักงานจะได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างๆ ที่อาจไม่ได้รับจากองค์กรขนาดเล็ก แต่บริษัทให้เช่าพนักงานสามารถเอื้อประโยชน์เหล่านั้นได้ ที่สำคัญไปกว่านั้นในกรณีที่พนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้ควบคุมงาน หรือมีเหตุจำเป็นอื่นๆ ก็สามารถโยกย้ายไปยังองค์กรที่เป็นลูกค้าอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดคือพนักงานอาจขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะพนักงานถูกจ้างและได้รับเงินเดือนจากบริษัทให้เช่าพนักงาน

4) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting) เป็นการจ้างองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าหรือการบริการในด้านต่างๆ รับช่วงงานไปทำต่อจนเสร็จสมบูรณ์ อาจเป็นการทำงานในสถานที่หรือนอกสถานที่ก็ได้ แนวความคิดนี้มีบทบาทมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic

management) ซึ่งเสนอแนะว่าถ้าองค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานด้านสนับสนุนได้ดีเพียงพอ สมควร
จะว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงให้ทำงานด้านสนับสนุนแทน เพื่อองค์กรจะได้ทุ่มทรัพยากรที่มีอยู่น้อย
ไปปฏิบัติงานหลักด้านอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงพบว่างานสนับสนุน เช่น งานซ่อมแซม
บำรุงรักษา งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย และงานภายในสำนักงาน เป็นต้น จะ
มีการจ้างผู้รับเหมาช่วงซึ่งมีความชำนาญเฉพาะทางมาดำเนินการแทน นอกจากนี้ถ้าพบว่าผลการ
ปฏิบัติงานของผู้รับเหมาช่วงไม่เป็นที่พอใจ องค์กรสามารถเรียกใช้บริการของผู้รับเหมาช่วงราย
อื่นได้ ซึ่งวิธีการแบบนี้ไม่สามารถทำได้กับพนักงานประจำขององค์กร

5) การจ้างผู้รับเหมาอิสระ (independent contractors) เป็นการจ้างบุคคลให้ปฏิบัติงานที่
ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางโดยไม่คำนึงถึงสถานที่ปฏิบัติงาน อาจเรียกผู้รับเหมาอิสระว่าที่
ปรึกษา (consultant) วิธีนี้จะมีแนวปฏิบัติคล้ายกับการจ้างผู้รับเหมาช่วง จะต่างกันที่การใช้
ผู้รับเหมาอิสระจะทำงานกันเพียงกลุ่มเล็กและเป็นงานโครงการเฉพาะกิจ เช่น งานเขียน
โปรแกรมคอมพิวเตอร์บางโปรแกรม งานป้อนข้อมูล งานพิมพ์ เป็นต้น ผู้รับเหมาอิสระ
สามารถทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่บ้าน และส่งมายังองค์กรผู้จ้างได้อย่าง
ทันเวลา โดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย

การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร จอห์น ดี
ร็อกกี เฟลเลอร์ (John . Rockefeller) กล่าวว่า การจะให้ห้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต อย่า
เพียงแต่ซื้อหาทรัพย์สินมาดำเนินการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องจัดหาบุคลากรที่มีมันสมองอัน
ชาญฉลาดมาทำงาน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน
โดยใช้กลวิธีและเครื่องมือคัดเลือกรูปแบบต่างๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่า
ผู้สมัครคนใดน่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด
ถึงแม้ว่าในปัจจุบันแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการ
คัดเลือกมีมากขึ้นก็ตาม กลับทำให้มองเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ยิ่งเพิ่มความสำคัญ
มากขึ้น เพราะประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจะได้มาจากทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่าน
กระบวนการคัดเลือกโดยวิธีการที่มีความเที่ยงตรง รวมทั้งได้มีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการ
คัดเลือกที่มั่นใจได้มาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการคัดเลือกเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 125 – 148)

วิลเลียม บี เวอร์เธอร์ จูเนียร์ (William B. Werther, Jr) และ คีธ เดวิส (Keith Davis) อธิบายว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดทำงาน กระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจมาสมัครงานและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

ลูอิส อาร์ โกเมซ-เมเจีย (Luis R. Gomez-Mejia) เดวิด บี บาลคิน (David B. Balkin) และ โรเบิร์ต แอล คาร์ดี (Robert L. Cardy) ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจว่าจะจ้างหรือไม่จ้าง โดยมีการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานตามเกณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การตัดสินใจที่จะได้รับเข้าทำงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง และความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

เวนเดล เฟรนช์ (Wendell French) ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกผู้สมัครเพื่อเลือกผู้ที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละงานในมิติต่างๆ นับตั้งแต่สิ่งที่เป็นรูปธรรมที่วัดได้ เช่น จำนวนปีของประสบการณ์ ไปจนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมและเป็นคุณลักษณะส่วนตัว เช่น ภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือคัดเลือกที่เป็นแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจสอบสุขภาพ ร่างกาย และสัมภาษณ์

อาร์ เวน มอนดี้ (R. Wayne Mondy) และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. None) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกโดยพิจารณาจากกลุ่มผู้สมัครจำนวนมากว่าบุคคลใดจะมีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งมากที่สุด วัตถุประสงค์ก็เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน กระบวนการคัดเลือกจึงส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ กล่าวคือ ถ้าองค์กรคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถก่อนจ้างเข้าทำงาน ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบเข้มข้นรองรับเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรเหล่านั้น ขณะเดียวกันถ้าอัตราค่าตอบแทนขององค์กรค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราขององค์กรอื่นประเภทเดียวกัน การดึงดูดใจพนักงานที่มีความสามารถสูงก็ทำได้ยาก นอกจากนี้ทั้งสองคนยังกล่าวต่อไปว่าใบพรรณนาลักษณะงาน (job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job

specification) ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการคัดเลือก

ชงชัย สันติวงษ์ ได้นิยามว่า การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้คำจำกัดความว่า การคัดเลือกคือกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ โดยมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

เมื่อพิจารณาความหมายของการคัดเลือกอาจสรุปได้ว่า การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการที่ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบุคคลที่มาสมัครงานเพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ โดยวิธีการใช้เครื่องมือที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่าบุคคลใดที่น่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ดังนั้นการคัดเลือกจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต การจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ดี ตลอดจนมีนโยบายและวิธีการที่มีหลักวิชาการ มีความเที่ยงตรง จะส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

แนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรมีเป้าหมายหลักคือให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม (put the right man to the right job) ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรจึงมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป
- 2) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงตามความต้องการขององค์กรและลักษณะงานที่ทำ เข้ามาทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรได้นาน
- 4) เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน รวมถึงการฝึกอบรม
- 5) เพื่อให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครทราบเรื่องงานและองค์กร

2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรไม่ว่าจะดำเนินโดยภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด วิธีการคัดเลือกที่ใช้จะต้องชี้ให้เห็น

ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้จะต้องทำอย่างเป็นระบบ การคัดเลือกบุคลากรจึงจำแนกเป็น 2 ส่วนคือ ขั้นตอนการวางแผนก่อนการคัดเลือกและขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนก่อนการคัดเลือกบุคลากร มีขั้นตอนที่ควรดำเนินงาน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 150 – 151)

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่างคือการวิเคราะห์งานซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด และขณะเดียวกันก็เป็นปัญหาที่วิกฤตมากที่สุด ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนอกจากจะให้ข้อมูลด้านคุณสมบัติต่างๆ ที่ต้องการของผู้สมัครแล้ว ยังเป็นพื้นฐานของการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร การมีความรู้และความเข้าใจในงานโดยชัดเจนอย่างครบถ้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการก่อนการใช้แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกและบรรจุพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ ขั้นนี้มี 2 กิจกรรมหลักคือ การคัดเลือกเกณฑ์ที่จะใช้เป็นดัชนีวัดว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานควรมีคุณสมบัติอะไรบ้างและเป็นอย่างไร เช่น เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา การอบรม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมแรกนี้เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้เป็นเกณฑ์ (criterion) ในการคัดเลือก ส่วนกิจกรรมที่สองเป็นการคัดเลือกเครื่องมือวัดที่สามารถใช้ทำนายบุคคลที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ ในที่นี้เรียกว่าตัวพยากรณ์ (predictor) หมายถึงเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก

การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ การคัดเลือกเกณฑ์เป็นการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงาน และการคัดเลือกตัวพยากรณ์จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้สามารถค้นพบบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จโดยการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ดีและไม่ดีได้ เครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์นี้ได้แก่ แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัครและจดหมายรับรอง

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ได้แล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานเริ่มขึ้นด้วยการเสนอตัวพยากรณ์ซึ่งในที่นี้หมายถึงแบบทดสอบให้ผู้สมัครทำเพื่อวัดผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันอาจให้มีการทดลองปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย ต้องคอยเฝ้าระวังระยะหนึ่งเพื่อให้พนักงานได้พิสูจน์ตัวเองว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน วิธีการทั้งสองอาจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อศึกษาว่าเกณฑ์และตัวพยากรณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ขั้นนี้เป็นการ

พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของผู้สมัครที่ได้จากตัวพยากรณ์ ซึ่งหมายถึงคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบและการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยการหาความสัมพันธ์ด้วยการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นการหาค่าสหพันธ์ (correlation methods) และการทดสอบหาัยสำคัญทางสถิติ (test of statistical significance) ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ถ้าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเชิงบวก และมีัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกประสบความสำเร็จหมายถึงตัวพยากรณ์ กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน การหาความสัมพันธ์ลักษณะนี้เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ของตัวพยากรณ์ได้อีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจใช้เครื่องมือคัดเลือก โดยทั่วไปตัวพยากรณ์ใดมีค่าสหสัมพันธ์กับเกณฑ์สูง จะนับว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อถือได้นำมาใช้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักว่าการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือ นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าสหสัมพันธ์และค่าัยสำคัญทางสถิติของตัวพยากรณ์ที่พบเท่านั้น แต่ยังคงขึ้นอยู่กับปัจจัยและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ต้องใช้การประกอบการพิจารณาด้วย เช่น จำนวนผู้สมัคร จำนวนตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ส่วนของพนักงานปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จ และตัวแปรของกลุ่มพนักงานที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ เป็นต้น ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลต่อการเลือกใช้ตัวพยากรณ์ทั้งสิ้น

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลวิธีการคัดเลือก เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการคัดเลือกที่เคยมีประสิทธิภาพสูงในวันนี้ อาจจะไม่เหมาะสมในวันหน้า เช่น ลักษณะของผู้สมัครเปลี่ยนไป สถานะการจ้างงานเปลี่ยนไป การคัดเลือกจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นวิธีการคัดเลือกที่ดี จะต้องมีการประเมินผลทบทวนเป็นระยะ ยังใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรจะต้องพิจารณาตัวพยากรณ์ที่ได้มา เช่น คะแนนผลการทดสอบ ข้อมูลภูมิหลัง การสัมภาษณ์ และใบสมัครเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการจ้างงาน ในทำนองเดียวกันก็ต้องพิจารณาเกณฑ์การวัดต่างๆ เกี่ยวกับผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงการทำงานอย่างแท้จริง และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดคือเพื่อให้ได้เกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวพยากรณ์ที่มีความเที่ยงตรงในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร

2.2 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร หลังจากที่คุณดำเนินการสรรหาได้ดำเนินการเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ตามที่องค์กรประกาศรับแล้ว กิจกรรมขั้นต่อไปเป็นการคัดเลือกเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม กระบวนการคัดเลือกบุคลากรจึงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือถ้าผู้สมัครคนใดผ่านขั้นตอนที่ 1 ได้ก็จะได้เข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ต่อไปจนครบทุกขั้นตอน แต่หากผู้สมัครไม่สามารถผ่านขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปได้อาจถูกปฏิเสธออกจากกรคัดเลือก อย่างไรก็ตามการจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแต่ละองค์การอาจแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนแสดงในภาพที่ 4.2 และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 156 – 160)



ภาพที่ 4.2 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร
ที่มา (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 155; อ้างอิงจาก De Cenzo & and Stephen P., nd., p. 173)

ขั้นตอนที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (preliminary reception of applicants) กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นเมื่อผู้ประสงค์จะทำงานไปติดต่อขอใบสมัครงานจากองค์กร ผู้รับผิดชอบขององค์กรจะต้องต้อนรับผู้สมัคร อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับผู้สมัคร การติดต่อกันครั้งแรกนับเป็นการสร้างความรู้สึกของผู้สมัครที่มีต่อองค์กร ซึ่งการรับรู้ครั้งนี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครว่าจะลงชื่อเพื่อขอรับการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ความประทับใจครั้งแรกจะช่วยดึงดูดใจให้มีผู้สมัครงานจำนวนมาก ทำให้องค์กรมีโอกาสได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ต้องการได้ ในการพูดคุยกันครั้งแรกนอกจากจะช่วยในการประชาสัมพันธ์องค์กรแล้วยังอาจช่วยคัดกรองผู้ที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์คัดกรองเบื้องต้น (preliminary screening interview) ในขั้นตอนนี้แต่ละองค์กรอาจมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปในกรณีที่ผู้สมัครไปติดต่อด้วยตนเอง ผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบจะใช้เวลาพูดคุยเพื่อแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงมี ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือก คำถามที่นิยมถามเป็นเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับระดับการศึกษา ความสนใจและความสามารถพิเศษ เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนนี้ก็เพื่อคัดกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออก แต่ถ้าพิจารณาเห็นว่าผู้ที่มีคุณสมบัติสมควรแก่การพิจารณาก็จะให้ผู้สมัครผ่านไปสู่วิธีขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการคัดเลือกต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกรอกใบสมัคร (completion of application blanks) ในขั้นตอนนี้ผู้สมัครจะต้องกรอกรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ลงในใบสมัครที่องค์กรจัดทำไว้ รายละเอียดในใบสมัครจะสอบถามข้อมูล เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะส่วนตัว และความสามารถพิเศษ โดยใบสมัครควรเป็นคำถามที่มีการตอบสั้น คำถามที่ใช้สุภาพมีลักษณะเป็นกลาง และระบุหมายเลขกำกับข้อ ที่สำคัญคือคำตอบที่ได้จากตัวคำถามควรจะเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมที่อาจพึงเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยทั่วไปใบสมัครที่ใช้ในการสมัครงานมี 2 แบบคือ แบบถามข้อมูลประวัติส่วนตัว (biographical information blank, BIB) และแบบให้น้ำหนักคะแนน (weighted application blank, WAB)

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (employment tests) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันใ้องค์กรต่างๆ เพราะการทดสอบเป็นวิธีวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัครซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน การทดสอบเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมวิธีคัดเลือกอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเชื่อกันว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการ

ตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นการพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น สถิติปัญญา ความถนัดทักษะ บุคลิกภาพ การเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (employment interview) เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารมักเลือกนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน เนื่องจากการสัมภาษณ์เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบสองทาง กล่าวคือผู้สัมภาษณ์ได้รับรู้ข้อมูลต่างๆ ของผู้สมัครนอกเหนือจากข้อมูลที่ปรากฏในใบสมัครหรือประวัติย่อ ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สามารถอธิบายให้ผู้สมัครได้รู้จักองค์กรและงานที่ผู้สมัครประสงค์จะทำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถตอบข้อสงสัยต่างๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่มเติม ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นการสัมภาษณ์ยังเป็นวิธีการยืดหยุ่น สามารถปรับใช้สำหรับการคัดเลือกพนักงานได้ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหาร

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสัมภาษณ์มีค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมืออื่นๆ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีในการมองเห็นความเหมาะสมของผู้ที่จะทำงานให้กับองค์กร ช่วยยกระดับความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทักษะการสื่อสารของผู้สมัคร ดังนั้นสำหรับงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน การสัมภาษณ์จึงเป็นวิธีการที่ให้ข้อมูลปัจจัยป้อนเข้าประกอบการพิจารณาได้เป็นอย่างดีคืออีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง (reference checks and recommendations) เป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ การทำงานและบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อช่วยให้ทราบข้อมูลและการทำงานหรือประสบการณ์ต่างๆ ของผู้สมัครที่ระบุไว้ในใบสมัคร รวมถึงสิ่งที่ได้รับทราบจากการสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด อย่างไรก็ตามการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ นี้ ในทางปฏิบัติอาจไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน จึงจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตโดยมุ่งตรวจสอบเฉพาะข้อมูลสำคัญที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของงาน โดยแหล่งข้อมูลที่จะขอความร่วมมือในการตรวจสอบประวัติได้แก่

- 1) สถานศึกษาที่ผู้สมัครได้สำเร็จการศึกษา
- 2) สถานที่ทำงานเดิมหรือผู้บังคับบัญชาเดิม
- 3) ผู้รับรองซึ่งผู้สมัครระบุไว้ในใบสมัคร

4) แหล่งอื่นๆ เช่น จากประวัติทางราชการ จากองค์กรหรือสถาบันที่ผู้สมัครเคยไปติดต่อตลอดจนเพื่อนที่เคยทำงานร่วมกัน เป็นต้น

ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องตรวจสอบข้อมูลชีวประวัติส่วนตัว วิธีการที่ใช้อาจทำได้โดยการเขียนจดหมายหรือโทรศัพท์ไปสอบถามจากหัวหน้างานเดิม เพื่อตรวจสอบข้อสงสัยบางประการที่อาจเกิดขึ้น นายจ้างส่วนใหญ่จะไม่พิจารณาเพียงหลักฐานจดหมายรับรองและชีวประวัติส่วนตัวแต่จะใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย (physical examinations) เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพราะไม่ต้องการให้ผู้สมัครทุกคนเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการตรวจ แต่เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสุขภาพแข็งแรงก่อนบรรจุเข้าทำงานองค์กรส่วนใหญ่จึงกำหนดให้ผู้สมัครกรอกแบบสอบถามด้านสุขภาพหรือรับรองการได้รับการตรวจสุขภาพก่อนเป็นเบื้องต้นในการสมัคร และจัดการตรวจสุขภาพหลังจากที่มีการคัดเลือกไประดับหนึ่งแล้ว โดยจุดมุ่งหมายของการตรวจสอบสุขภาพคือ

- 1) เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงด้านสุขภาพร่างกายในขณะที่จ้างของผู้สมัครไว้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการจ่ายค่าชดเชยต่างๆ ในกรณีที่มีอุบัติเหตุหรือการเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกจ้าง
- 2) เพื่อบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร
- 3) เพื่อป้องกันการจ้างพนักงานที่มีโรคติดต่อร้ายแรง
- 4) เพื่อปฏิเสธบุคคลที่สภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับงาน

สำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานที่ต้องใช้แรงงานหนัก องค์กรอาจมีการทดสอบสมรรถนะทางร่างกายประกอบเพื่อคัดสรรการเดินของหัวใจ การหายใจและความเมื่อยล้า เป็นต้น นอกจากนี้หลายองค์กรมีการทดสอบโรคมุมิกัมกันบกพร่อง และการทดสอบการคิดสารเสพติด

ขั้นตอนที่ 8 การตัดสินใจจ้างงาน (hiring decision) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกสำหรับผู้สมัครที่ผ่านการสอบสัมภาษณ์และการทดสอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีผลจากการตรวจสอบประวัติ จดหมายรับรอง หรือการตรวจสุขภาพ เป็นที่น่าพอใจ ในกรณีนี้ผู้สมัครจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรให้ทำงานและบรรจุเป็นพนักงานใหม่ ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องแจ้งผู้สมัครที่ไม่ผ่านการคัดเลือกด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ เช่น ใบสมัครและเอกสารต่างๆ จะต้องเก็บเข้าแฟ้มไว้เพื่อสามารถนำมาใช้ได้เมื่อมีการเปิดรับพนักงานเพิ่ม ในทำนองเดียวกันใบสมัครของผู้ที่ได้รับการจ้างงานก็ต้องเก็บไว้เช่นกัน เพื่อประโยชน์ในการติดตามผลและเพื่อตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของ

กระบวนการคัดเลือก โดยประสานงานกับองค์กรที่พนักงานไปปฏิบัติว่ามีปัญหาอะไรที่ควรปรับปรุง

3. เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับงานที่จะทำ ซึ่งมีรายละเอียดกำหนดไว้ในคำพรรณาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานซึ่งบางงานอาจจะกำหนดคุณลักษณะไว้กว้างๆ ไม่จำเพาะเจาะจง แต่บางงานต้องการความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพเฉพาะด้าน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานและลักษณะงาน ดังนั้นในการพิจารณาคัดเลือกจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นระบบ นอกจากนี้การคัดเลือกมิได้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานทำงานเฉพาะหน้าที่เท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ทักษะ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 152 – 154)

3.1 การศึกษาและการอบรม (education and training) ได้แก่ ความรู้ วุฒิทางการศึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาของแต่ละบุคคล งานบางอย่างต้องการความชำนาญการพิเศษเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทางจึงเป็นตัวชี้วัดได้ดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจต้องพิจารณาแบบกว้าง ไม่อาจจำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถานศึกษาเท่านั้น

3.2 ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากการทำงาน (expertise and experience) เป็นการพิจารณาด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเรื่องนี้ควรระมัดระวังเพราะระยะเวลาในการทำงานอาจใช้เทียบกับความชำนาญงานได้ไม่เสมอไป

3.3 ทักษะ (skill) หมายถึงความสามารถเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้มือ การใช้สายตา การฟัง เน้นความสามารถที่จะใช้ทั้งร่างกายและจิตใจให้ประสานกันในการปฏิบัติงาน

สำหรับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรระดับบริหาร โรเบิร์ต แอล คาทซ์ (Robert L. Katz) ได้ระบุว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีทักษะเฉพาะ 3 ด้าน คือ

3.3.1 ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skill) คือการมีความรู้ในวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการต่างๆ

3.3.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skill) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และได้รับความร่วมมืออย่างดีจากกลุ่มบุคคลอื่น

3.3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) คือความสามารถในการวางแผนหรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามทักษะในการบริหารทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของงานบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับล่างควรมีทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่นเพราะจะต้องให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาทางด้านการปฏิบัติการ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ดังรายละเอียดในภาพที่ 4.3

ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะด้านความคิด รวบยอด	
ผู้บริหารระดับกลาง	ทักษะ ด้านเทคนิค	ทักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์
ผู้บริหารระดับล่าง	การปฏิบัติงาน	

ภาพที่ 4.3 ทักษะที่ใช้ในการบริหารงานระดับต่างๆ

ที่มา (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 153)

3.4 ลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) หมายถึงความแข็งแรงและสุขภาพที่สมบูรณ์ของร่างกาย งานที่ต้องใช้แรงงานก็ต้องการพนักงานที่มีร่างกายแข็งแรงมีความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะเคลื่อนไหว

3.5 รูปร่างทางกาย (appearance) หมายถึงการพิจารณาในทางด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่าง เช่น งานขาย งานเลขานุการ และงานประชาสัมพันธ์ จะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ

3.6 บุคลิกภาพ (personality) เป็นการพิจารณาทางด้านการสื่อสารโต้ตอบความคิดและรสนิยม เป็นต้น

3.7 เซาว์ปัญญา (intelligence) เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สามารถประเมินทางเลือกได้อย่างสมเหตุผลและราบรื่น ความมีปฏิภาณไหวพริบ และเฉลียวฉลาด

3.8 ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (initiative and mental alertness)

หมายถึงความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำงานได้ดีขึ้น สนใจแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา และพัฒนาให้ดีขึ้น ลักษณะนี้อาจเป็นที่ต้องการสำหรับงานบางประเภท แต่อย่างไรก็ตามการที่พิจารณาคุณลักษณะข้อนี้อาจทำได้ค่อนข้างยากต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วน

3.9 ความถนัด (aptitude) หมายถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งอาจหาคนที่ได้รับการฝึกอบรมงานเฉพาะด้านได้ยาก จึงควรพิจารณาคนที่มีความถนัดจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็ว และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้นาน

3.10 ทักษะคติที่มีต่อนายจ้าง (attitude toward employers) หมายถึงความรู้สึกและความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร โดยการค้นหาเหตุผลของการสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงเจตนาารมณ์ของผู้สมัคร รับทราบความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์กรนั้น

3.11 ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (stability and responsibility) งานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบในทรัพย์สินและความปลอดภัยต้องเลือกเอาบุคคลที่รับผิดชอบ มีจิตใจมั่นคงมาปฏิบัติงาน คุณสมบัตินี้อาจสอบถามจากองค์กรเดิม สอบประวัติเรื่องฐานะการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว เป็นต้น

3.12 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (self development) เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานมีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น

3.13 อายุ (age) งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุ หรือใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา แม้ว่าองค์กรอาจต้องการคนหนุ่มสาว แต่งานบางงานก็ต้องการความรู้และประสบการณ์

3.14 เพศ (gender) ค่านิยมเรื่องเพศกำลังเริ่มเปลี่ยน เพศหญิงได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถไม่แพ้เพศชาย แต่อาจมีข้อจำกัดในงานที่ต้องใช้กำลังกายและงานที่ทำในเวลา หรือสถานที่ที่ไม่เหมาะสม โดยทั่วไปเพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องใช้แรงงาน ส่วนเพศหญิงอาจจะถนัดงานอื่น เช่น การต้อนรับ การติดต่อ ประสานงาน และด้านการใช้ภาษา เป็นต้น

3.15 ความคาดหวังของผู้สมัคร (expectation) เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่ง และปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เป็นต้น

3.16 สภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม สถานภาพการสมรส ระยะทางระหว่างบ้านและที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น การพิจารณาคัดเลือกคนจำเป็นต้องสอบถามข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรองผู้สมัคร อาจารย์ผู้สอน โดยสิ่งที่ทำทนายผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการคัดเลือกบุคคลากรมีดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 160)

1) ในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และเครื่องจักรกลระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น มีผลทำให้ผลวิเคราะห์ลักษณะงาน เงื่อนไขการปฏิบัติ และกระบวนการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงเกิดปัญหาในการนำวิธีการคัดเลือกที่องค์กรเคยยึดเป็นแนวปฏิบัติมาใช้ว่าจะสามารถคัดเลือกบุคคลได้อย่างเที่ยงตรงตามเป้าหมายหรือไม่

2) เนื่องจากการคัดเลือกเป็นการพยากรณ์ว่าบุคคลใดสามารถจะประสบความสำเร็จในการทำงาน แนวโน้มดังกล่าวจะเป็นไปได้ในระยะช่วงสั้นเพราะเมื่อมีการทำงานไปพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้รับตำแหน่งสูงขึ้น ตำแหน่งใหม่อาจไม่เหมาะสมกับความสามารถเดิม การคัดเลือกจึงได้ผลเฉพาะในเวลาสั้นและเฉพาะงานเท่านั้น

3) ปัญหาของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือก เช่น ค่านิยมของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน กลยุทธ์ในการทำงานที่แตกต่าง ปรัชญาแนวคิดที่ขัดแย้งกัน อาจทำให้การคัดเลือกบุคคลไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

4) ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่ไปลงทุนในต่างประเทศ การคัดเลือกบุคคลไปปฏิบัติงานในต่างประเทศนับเป็นสิ่งที่ทำทนายผู้รับผิดชอบในเรื่องการคัดเลือกบุคคลากร งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า การมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านปฏิบัติเป็นเลิศไม่ใช่สิ่งที่รับรองว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานในต่างประเทศ ดังนั้นเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจต้องแตกต่างจากการคัดเลือกบุคคลากรเพื่อปฏิบัติงานภายในประเทศ

เครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคคลากร

การคัดเลือกบุคคลากรมีวัตถุประสงค์คือเพื่อตัดสินใจว่าองค์กรควรจะจ้างผู้สมัครคนใดในจำนวนหลายคน ให้เข้าทำงานกับองค์กร โดยคาดหวังว่าผู้สมัครที่ได้รับคัดเลือกนั้นจะเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่องค์กรปฏิเสธ เงื่อนไขของความสำเร็จในการคัดเลือกได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกก็จะบรรจุเป้าหมายตามต้องการ

เครื่องมือการคัดเลือกบุคคลากร (selection devices) หมายถึงสิ่งที่ใช้ในการประเมินความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความถนัด ความสามารถของบุคคล โดยจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการ พิจารณาตัดสินใจว่าผู้สมัครสมควรจะได้รับการจ้างงานหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้โดยทั่วไป ได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัคร และจดหมายรับรองในทางปฏิบัติองค์กรส่วนมากจะใช้ เครื่องมือการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งชนิดเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร เครื่องมือเหล่านั้นจะ ถูกนำไปใช้ตามลำดับสอดคล้องกับกระบวนการเลือกที่ผู้สมัครจะต้องผ่านการประเมินตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้

กระบวนการคัดเลือกของแต่ละองค์กรอาจมีลำดับขั้นตอนที่แตกต่างกัน การเลือกใช้ เครื่องมือขึ้นอยู่กับระบบการคัดเลือกของแต่ละองค์กร บางองค์กรจะใช้เฉพาะใบสมัครและการ สัมภาษณ์เท่านั้น ในขณะที่บางองค์กรยังมีการสัมภาษณ์แบบลึกเพื่อการจ้างงาน และมีการ ตรวจสอบประวัติประกอบ โดยทั่วไปโครงการคัดเลือกที่สมบูรณ์ (comprehensive selection program) จะต้องมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ ใบสมัคร การทดสอบแบบต่างๆ การสัมภาษณ์ และจดหมายรับรอง ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกทั้งหมด อิวานชีวิช (Ivancevich) ได้เสนอแนะการใช้เครื่องมือชนิดต่างๆ สำหรับองค์กรรูปแบบต่างๆ ดังรายละเอียด ในตารางที่ 4.1 รูปแบบขององค์กรซึ่งจำแนกตามขนาดความซับซ้อนและเทคโนโลยีที่ใช้ในการ ผลิตหรือบริการในที่นี้หมายถึงเครื่องมือ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญที่จำเป็น และการ เปลี่ยนแปลงในทางด้านสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตาม อิวานชีวิช ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เครื่องมือ ที่ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เลือกใช้นั้นมีแนวโน้มจะเลือกใช้เครื่องมือโดยพิจารณาจาก ประเภทของพนักงานที่จะคัดเลือก มากกว่าที่จะพิจารณาตามรูปแบบขององค์กร

1. ใบสมัคร

ใบสมัคร (application blanks) เป็นเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกที่ใช้ในเกือบทุกองค์กร เป็น หลักฐานแจ้งความจำเป็นในการขอสมัครงานของผู้ที่ประสงค์จะทำงานให้กับแต่ละองค์กร รายละเอียดในใบสมัครจะประกอบด้วยคำถามซึ่งใช้พิจารณาตัดสินใจในการจ้างงาน รายละเอียดที่ต้องการเกี่ยวกับผู้สมัคร เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการ ทำงาน ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ บุคคลรับรอง เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากใบสมัครได้ ถูกนำไปใช้ในหลายลักษณะดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 167)

1) กลั่นกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบเกณฑ์ขั้นต่ำ เช่น คุณวุฒิด้านการศึกษา หรือ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

2) ใช้ในการประเมินใบสมัครอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดบ้างที่น่าสนใจสมควรเชิญมาสัมภาษณ์

3) ใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเตรียมคำถามในการสัมภาษณ์ว่าควรจะถามภูมิหลังของผู้สมัครเพิ่มเติมในเรื่องอะไรบ้าง

4) ใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบประวัติจากผู้รับรองที่ระบุไว้ในใบสมัคร

5) ใช้กำหนดค่าน้ำหนักจากค่าสหพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกและตัวพยากรณ์ เป็นการช่วยให้กระบวนการคัดเลือกมีประสิทธิภาพและมีความเที่ยงตรงเพิ่มขึ้น

ใบสมัครที่ใช้ในการสมัครงานจะมี 2 แบบคือ

1.1 ใบสมัครถามข้อมูลประวัติส่วนตัว (biographical information blank, BIB) ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะนิยมใช้แทนใบสมัครแบบเดิม คำถามที่ถามในใบสมัครแบบนี้จะมีรายละเอียดเพิ่มเติมจากใบสมัครแบบเดิม ผู้สมัครจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับข้อมูลชีวประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ทักษะหรือความชำนาญพิเศษ ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ทศนคติ และสุขภาพ คำถามจะเป็นแบบกำหนดตัวเลือกให้ผู้สมัครเลือกตอบ เมื่อผู้สมัครตอบคำถามในใบสมัครแล้วก็จะมีการให้คะแนน ในการใช้ใบสมัครแบบถามข้อมูลส่วนตัวนี้จะต้องมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคำถามแต่ละข้อกับเกณฑ์การคัดเลือกที่มีอำนาจเชิงพยากรณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะจะช่วยให้การคัดเลือกพนักงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

1.2 ใบสมัครแบบการให้น้ำหนักคะแนน (weighted application blank, WAB) การจัดทำใบสมัครแบบนี้จะใช้เวลานานกว่าแบบแรกเพราะจะต้องมีกระบวนการกำหนดค่าน้ำหนักให้กับคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ค่าน้ำหนักของคุณลักษณะได้มาโดยการแบ่งพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในขณะนั้นออกเป็นกลุ่มตามระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากข้อมูลที่รวบรวมจากสถิติผลผลิตของการทำงาน รวมถึงผลการประเมินของผู้นิเทศงาน และอัตราการลาออกจากงาน ระดับผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงและกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ หรืออาจแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือกลุ่มระดับสูง กลุ่มระดับปานกลาง และกลุ่มระดับต่ำ คุณลักษณะต่างๆ ของแต่ละกลุ่มจะถูกตรวจสอบแล้วนำมาศึกษาเปรียบเทียบเชิงสหสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม และจะกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามผลความแตกต่าง ดังนี้

1.2.1 คุณลักษณะที่ไม่มีมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มกำหนดค่าน้ำหนัก 0

1.2.2 คุณลักษณะที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มบ้างกำหนดค่าน้ำหนัก ± 1

1.2.3 คุณลักษณะที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มมากกำหนดค่าน้ำหนัก ± 2

ต่อจากนั้นจะให้คะแนนตามค่าน้ำหนักที่กำหนด แล้วจึงรวมคะแนน ผู้สมัครที่มีคะแนนผลบวกสูงสุดจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการทำงาน เนื่องจากมีคะแนนถึงเกณฑ์ขั้นต่ำที่เป็นมาตรฐานของพนักงานในอดีตหรือปัจจุบัน อย่างไรก็ตามคุณลักษณะที่มีอำนาจเชิงพยากรณ์สำหรับแต่ละอาชีพจะแตกต่างกัน ดังนั้นค่าน้ำหนักคะแนนจะต้องได้รับการทบทวนเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ใบสมัครแบบการให้น้ำหนักคะแนนจะนิยมใช้กับการคัดเลือกในโรงงาน อุตสาหกรรม โรงพยาบาล และธนาคาร

เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบใบสมัครทั้ง 2 แบบ พบว่าองค์กรส่วนใหญ่จะใช้แบบถามข้อมูลประวัติส่วนตัว และน้อยกว่า 1/3 ใช้แบบการให้น้ำหนักคะแนน แต่ไม่ว่าจะใช้แบบใดก็ตาม การตัดสินใจในการคัดเลือกยังต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น การใช้แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. การทดสอบ

การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (employment testing) เป็นความพยายามที่จะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานในอนาคตถ้าได้รับการจ้างงาน จุดมุ่งหมายในการทดสอบเพื่อการจ้างงานมีดังนี้

1) เพื่อพยากรณ์ความสามารถ ความสำเร็จ และคุณลักษณะต่างๆ ของผู้สมัครซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจว่าผู้สมัครเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลการทำงานจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เชื่อว่ามีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเพียงใด

2) เพื่อการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนเพื่อพิจารณาว่าควรจ้างบุคคลใดเข้าทำงานในตำแหน่งใด โดยอาศัยแบบทดสอบเพื่อการตัดสินใจประกอบการคัดเลือกด้วยวิธีอื่น

3) เพื่อการแยกประเภท (classification) บุคคลตามความสามารถและความถนัด เช่น ผู้สมัครมีความสามารถในการใช้สายตา การใช้มือ ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถ

การทดสอบที่ใช้ในการจ้างงานแบ่งได้เป็น 7 ประเภทดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 174 – 175)

2.1 การทดสอบที่ใช้วัดพฤติกรรม (type of behavior measured) เป็นแบบทดสอบที่ใช้กันมากที่สุด แบบทดสอบวัดพฤติกรรมที่มีใช้กันทั่วไป จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมเฉพาะด้านของบุคคล เช่น แบบทดสอบเชาว์หรือสติปัญญา (intelligence tests) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (personality tests) แบบทดสอบความสนใจ (interest tests) แบบทดสอบการใช้สายตา (vision tests) แบบทดสอบดนตรี (music tests) แบบทดสอบทางศิลปะ (art tests) แบบทดสอบทางเครื่องยนต์กลไก (mechanical tests) เป็นต้น

2.2 การทดสอบชนิดให้เขียนตอบหรือให้ลงมือปฏิบัติ การทดสอบที่ใช้ส่วนมากจะเป็นการทดสอบชนิดให้เขียนคำตอบ (paper and pencil tests) ผู้ทดสอบจะได้รับแบบทดสอบซึ่งพิมพ์คำถามไว้ให้ผู้ถูกทดสอบอ่านและตอบคำถามโดยการเขียนลงไปบนกระดาษคำตอบที่แจกให้ แต่มีการทดสอบอีกแบบหนึ่งให้ผู้ตอบไม่ต้องเขียนคำตอบแต่ต้องลงมือปฏิบัติกิจกรรมหรืองานตามที่กำหนด เช่น การตอกเข็มหมุดด้วยหิน ประกอบชิ้นส่วนเครื่องกลไก การขับรถยนต์ เป็นต้น การทดสอบนี้เรียกว่าการทดสอบให้ลงมือปฏิบัติ (performance tests)

2.3 การทดสอบความเร็วหรือพลังความสามารถ การทดสอบความเร็ว (speed tests) เป็นการทดสอบที่สร้างขึ้นให้ง่าย ผู้ถูกทดสอบต้องพยายามทำข้อสอบแต่ละข้อให้เสร็จภายในระยะเวลาสั้นที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ เป็นการทดสอบความไว ความรวดเร็วของผู้ตอบ ในทางตรงกันข้ามการทดสอบวัดพลังความสามารถ (power tests) จะประกอบไปด้วยข้อสอบที่มีความยาก ให้เวลาในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าจะใช้เวลานานเท่าไร คะแนนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะตอบคำถามได้อย่างละเอียดถูกต้อง เป็นการวัดการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

2.4 การทดสอบเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม การทดสอบรายบุคคล (individual tests) เป็นการทดสอบที่ไม่ให้มีผู้ถูกทดสอบพร้อมกัน 2 คน หรือมากกว่าต่อผู้ทำการทดสอบ 1 คน เนื่องจากวิธีนี้ต้องการสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการทดสอบ ส่วนการทดสอบแบบกลุ่ม (group tests) เป็นการดำเนินการสอบคนจำนวนมากโดยให้ทำข้อสอบพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น การทดสอบบุคลิกภาพโดยการตอบแบบสำรวจเป็นการทดสอบที่นิยมใช้ในวงการอุตสาหกรรม เพราะสามารถทดสอบได้เป็นกลุ่มและเป็นการประหยัดกว่าการทดสอบเป็นรายบุคคล

2.5 การทดสอบที่ใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา การทดสอบที่ใช้ภาษา (language tests) เป็นการทดสอบที่ผู้ถูกทดสอบต้องแสดงความสามารถทางภาษา มีการอธิบายยกตัวอย่างประกอบการให้คะแนนจะดูจากความถูกต้อง สละสลวยของการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ ในบางกรณีมี

ความจำเป็นต้องการหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ เช่น การทดสอบความสามารถทางด้านเครื่องยนต์กลไกของบุคคลที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้คล่อง จึงมีการสร้างแบบทดสอบที่ไม่ใช้ภาษา (non language - free tests) ขึ้น เพราะไม่ต้องการให้ผู้ถูกทดสอบใช้ทักษะภาษา จัดเป็นแบบทดสอบที่อิสระจากการใช้ภาษาเขียน (language - free tests)

2.6 การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบมาตรฐานหรือแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง เป็นแบบทดสอบที่พัฒนาขึ้นด้วยองค์การที่เกี่ยวข้องกับการสอบเรียกว่าแบบทดสอบมาตรฐาน (standardized tests) จะมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น มีคำอธิบายและคำชี้แจงประกอบอย่างชัดเจน เป็นแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นมาแล้ว ส่วนแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง (tester made tests) เป็นแบบทดสอบที่ผู้มีประสบการณ์ และมีความรู้ความสามารถในองค์กรเป็นผู้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ขององค์กร อาจจัดทำขึ้นเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น

2.7 การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัยหรืออัตนัย แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัย (objective tests) เป็นข้อสอบที่มีความชัดเจน ทุกคนอ่านเข้าใจความหมายตรงกัน มีความคงที่ในการตรวจให้คะแนน ตลอดจนมีความชัดเจนในการแปลความหมายของคะแนน ส่วนแบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นอัตนัย (subjective tests) นั้น การพิจารณาให้คะแนนของผู้ถูกทดสอบที่ฟังจะได้ขึ้นอยู่กับผู้ตรวจ การตีความยังมีข้อขัดแย้งได้

การเลือกใช้แบบทดสอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานควรคำนึงถึงคุณภาพของแบบทดสอบ และต้องตรงกับจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความต้องการ แบบทดสอบที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1) ความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ (validity) หมายถึงแบบทดสอบสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องตรงตามความมุ่งหมาย เช่น แบบทดสอบทางช่างก็ควรเป็นการสอบวัดความรู้ทางช่าง เป็นต้น ความเที่ยงตรงแบ่งได้เป็น 4 ด้านได้แก่

1.1) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) หมายถึงคุณภาพของแบบทดสอบวัดได้ตรงตามเนื้อเรื่องที่ต้องการวัดและครอบคลุมรายละเอียดทั้งหมด

1.2) ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (construct validity) หมายถึงแบบทดสอบที่สามารถวัดได้ตรงตามทฤษฎีที่ต้องการวัดซึ่งมีการกำหนดกรอบโครงสร้างตามทฤษฎี

1.3) ความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (concurrent validity) หมายถึงแบบทดสอบสามารถวัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่วัด

1.4) ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (predictive validity) หมายถึงแบบทดสอบนั้นสามารถนำผลที่วัดได้ในปัจจุบันไปทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2) ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (reliability) หมายถึงการเชื่อถือได้ของผลการทดสอบไม่ว่าจะทดสอบอีกกี่ครั้งก็จะได้ผลคงที่เสมอ

3) ความเป็นปรนัยของแบบทดสอบ (objectivity) หมายถึงแบบทดสอบที่สามารถวัดได้ตรงตามสภาพที่เป็นจริง คำถามที่ใช้มีความชัดเจนรัดกุม การตรวจให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนเป็นไปในทางเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าใครจะเป็นผู้วัด

4) อำนาจจำแนก (discrimination) หมายถึงความสามารถที่จะชี้ให้เห็นลักษณะความแตกต่างหรือความเหมือนกันของสิ่งที่วัดได้ และเป็นไปตามสภาพความเป็นจริง แยกเป็นกลุ่มคนเก่งและคนอ่อนได้ เป็นต้น

5) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงสามารถนำไปใช้ได้สะดวก ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย สะดวกในการให้คะแนนและการตีความหมาย

โดยสรุปจะเห็นว่าการทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือก ดังนั้นต้องเลือกแบบทดสอบที่ดีมีคุณภาพสูง สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการ มีอำนาจจำแนกและสามารถวัดใช้ผลการทดสอบประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทดสอบที่ใช้มีความถูกต้องตรงตามจุดมุ่งหมายและเชื่อถือได้ ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการสอบจะต้องมีกระบวนการกำกับกับการทดสอบให้ดำเนินการไปอย่างเหมาะสม กระบวนการใช้แบบทดสอบประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 176 – 177)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะในการใช้แบบทดสอบ เช่น เพื่อการคัดเลือกพนักงาน เพื่อการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หรือเพื่อวัดการทำงานและทดสอบการทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ทำการวิเคราะห์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการคัดเลือก ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลิกภาพ ทัศนคติ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานได้

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาเลือกแบบทดสอบที่จะนำไปใช้ แบบทดสอบที่ใช้จะต้องผ่านการคัดเลือก โดยแบบทดสอบที่เลือกใช้จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน การเลือกแบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน และความชำนาญหรือประสบการณ์ในการใช้แบบทดสอบมาก่อน ในบางครั้งอาจต้องมีการใช้การทดสอบหลายอย่างประกอบกันเป็นชุด

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการสอบโดยใช้แบบทดสอบ เมื่อเลือกชนิดแบบทดสอบได้แล้ว จึงดำเนินการให้มีการสอบ โดยดำเนินการตามคำแนะนำของการใช้แบบทดสอบแต่ละแบบอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นแบบทดสอบข้อเขียนหรือการให้ทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบคะแนนที่ได้รับกับเกณฑ์ของความสำเร็จในงานที่ได้จากการวิเคราะห์ เกณฑ์ของความสำเร็จในการที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยในการสอบ ปริมาณของผลงานที่ทดสอบ คุณภาพของผลงานที่ทดสอบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์และตัดสินใจในการจ้างงาน ในขั้นนี้จะพิจารณาว่าผู้ถูกทดสอบมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ขั้นต่ำหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์อาจต้องนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากใบสมัครและจดหมายรับรองต่างๆ มาประกอบการพิจารณาการตัดสินใจจ้าง

วิธีทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีหลายวิธี แต่ที่ได้รับความนิยมและใช้กันแพร่หลาย ได้แก่

1) การทดสอบข้อเขียน (written tests) เป็นการทดสอบด้านวิชาการ โดยมากจะเป็นการทดสอบในการเข้าทำงานของภาครัฐบาล วิชาที่สอบจะมี 2 ลักษณะคือ ความรู้เฉพาะตำแหน่ง และการสอบความรู้ด้านวิชาการ ในภาคเอกชนไม่นิยมใช้ แต่จะดูผลการเรียนจากใบแสดงผลการเรียน (transcript) แทน

2) การทดสอบการปฏิบัติงาน (job performance tests) แบบทดสอบการปฏิบัติงานที่ใช้กันมากมี 2 แบบคือ

2.1) การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงาน (job sample performance tests) เป็นการทดสอบที่ให้ผู้สมัครทดลองปฏิบัติตัวอย่างงานที่เลือกมาภายใต้สภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ให้ผู้สมัครตำแหน่งพนักงานคอมพิวเตอร์เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การทดสอบพิมพ์ดีดเพื่อดูความเร็วและความถูกต้องสำหรับตำแหน่งพนักงานธุรการ การทดสอบขับรถสำหรับตำแหน่งพนักงานขับรถ เป็นต้น ผู้สมัครจะต้องแสดงความสามารถ ทักษะ และความรู้ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้แต่ละงาน การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงานนับว่ามีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแบบทดสอบอื่นๆ เพราะสามารถวัดพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัครจะต้องทำเมื่อได้รับการจ้างงานได้ดีที่สุด

2.2) การทดสอบแบบจำลองการปฏิบัติงาน (performance simulations) เป็นการทดสอบเพื่อพิจารณาความถนัดและความสามารถที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น สมมุติว่าการวิเคราะห์งานบ่งชี้ว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งที่ว่าง จะต้องมีทักษะทางการขับรถ

ผู้สมัครจะต้องทดลองขับรถจากจอคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรมได้จำลองสถานการณ์ขับรถที่เลียนแบบได้ใกล้เคียงกับสภาพการขับรถจริงบนท้องถนนซึ่งบางทักษะอาจจะมีแบบจำลองให้ทดสอบเป็นชุดเพราะมีทักษะที่ต้องทดสอบหลายทักษะ

3) การทดสอบทางจิตวิทยา (psychological tests) แบ่งได้เป็น 5 ประเภทคือ

3.1) การทดสอบเชาว์ปัญญา (intelligence tests) เป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสามารถในการเข้าใจ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ และความจำ การทดสอบเชาว์ปัญญามักจะใช้กับการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่มีลักษณะดังนี้คือ มีความยาก (difficulty) มีความซับซ้อน (complexity) มีลักษณะเป็นนามธรรม (abstract) มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (adaptive to goal) มีค่านิยมที่สังคมยอมรับ (social value) มีความประหยัด (economy) และมีความคิดริเริ่มใหม่ (emergence of original)

การทดสอบเชาว์ปัญญาหรืออาจเรียกว่าการทดสอบทางสมอง (mental ability tests) โดยทั่วไปจะวัดองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา ซึ่งได้แก่ การใช้ภาษา (verbal factor) ความคล่องในการใช้ภาษา (word fluency) การใช้ตัวเลข (number factor) ความสามารถในการใช้เหตุผล (reasoning factor) ความจำ (memory factor) มิติสัมพันธ์ (spatial ability) และสมรรถภาพในการรับรู้ (perceptual factor)

3.2) การทดสอบความถนัด (aptitude tests) เป็นการทดสอบความถนัดพิเศษและทักษะทางกาย เพื่อดูว่าบุคคลแต่ละคนมีความถนัด และมีความเหมาะสมเกี่ยวกับงานอาชีพอะไร นักจิตวิทยาได้แบ่งความถนัดของบุคคลออกเป็น 6 ด้านได้แก่ ความถนัดทางวิชาการ ความถนัดทางศิลปะ ความถนัดด้านดนตรี ความถนัดทางเครื่องกล ความถนัดด้านงานสารบรรณ และความถนัดทางการใช้สติปัญญาเพื่ออาชีพขั้นสูง

3.3) การทดสอบผลสัมฤทธิ์ (achievement tests) เป็นการทดสอบความรู้ที่เรียนผ่านมาแล้ว เพื่อจะทราบว่าบุคคลมีความรู้ในทางวิชาการแค่ไหน เพียงใด การทดสอบมักจะทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ เช่น ถ้าเป็นงานเลขานุการจะวัดความรู้ของผู้สอบในเรื่องการเขียนจดหมายราชการ การจัดเก็บเอกสาร และการเขียนตัวเลข ถ้าเป็นพนักงานคอมพิวเตอร์จะสอบความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์ การเขียน โปรแกรม การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

3.4) การทดสอบความสนใจ (interest tests) เป็นการวัดความสนใจที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้นว่าผู้สมัครงานมีความสนใจในงานนั้นมากน้อยเพียงใด ผลการทดสอบความเข้าใจจะช่วยให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น เพราะโดยทั่วไปแล้ว

ความสนใจกับการประกอบอาชีพมีความสัมพันธ์กันสูง หากบุคคลสนใจในอาชีพนั้นแล้ว เขาก็จะพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ อันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จในการทำงานต่อไป

ความสนใจซึ่งเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะเลือกหรือทำในสิ่งที่เขาชอบ แบ่งเป็น 4 ลักษณะคือ ความสนใจที่จะแสดงออกโดยใช้คำพูด ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับอาชีพ ความสนใจที่วัดได้จากแบบทดสอบ และความสนใจที่วัดได้จากแบบสำรวจ

ในแบบทดสอบที่วัดความสนใจ นักจิตวิทยาได้จำแนกประเภทของความสนใจไว้ 10 ด้านคือ ความสนใจงานสำนักงาน ความสนใจเรื่องเครื่องจักรกล ความสนใจในการคิดคำนวณ ความสนใจในด้านวิทยาศาสตร์ ความสนใจในการชักจูงใจ ความสนใจงานศิลปะ ความสนใจงานวรรณกรรม ความสนใจในดนตรี ความสนใจในการบริการสังคม และความสนใจด้านธุรการ

3.5) การทดสอบบุคลิกภาพ (personality tests) ใช้วัดคุณลักษณะของผู้สมัคร เช่น กริยาท่าทาง การควบคุมอารมณ์ การจูงใจ การปรับตัว ทักษะคติที่มีต่อบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น การทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นการทดสอบแบบให้ตอบลงในกระดาษ (paper and pencil tests) ผู้ถูกทดสอบจะตอบคำถามแบบให้เลือกตอบ (multiple choice) ที่เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะคติ ความรู้สึก ความพึงพอใจ ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า บุคลิกภาพที่นิยมนำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลได้แก่ อารมณ์ การปรับตัว ความคิดริเริ่ม ความมีมนุษยสัมพันธ์ การแต่งกาย ความเชื่อมั่นในตนเอง ทักษะคติที่มีต่อผู้อื่น และแรงจูงใจ

นอกจากแบบทดสอบที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแล้ว ยังนิยมใช้แบบทดสอบที่เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ (projective tests) เพื่อทดสอบบุคลิกภาพ เช่น การดูภาพ หยอดหมึก ให้ผู้ถูกทดสอบตีความหมายสะท้อนออกมา ผู้ดำเนินการสอบจะต้องล้างความลับออกมาเป็นเชิงทักษะคติที่มีอารมณ์หรือความคิดเห็นที่อยู่ในตัวผู้ถูกทดสอบออกมา วิธีนี้จะต้องอาศัยผู้ชำนาญการในการประเมินให้ความหมายที่ผู้ถูกทดสอบแสดงออกมา

ในการทดลองทางจิตวิทยาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ การทดสอบสติปัญญา การทดสอบความถนัด การทดสอบความสนใจ หรือทดสอบบุคลิกภาพ กล่าวได้ว่าการทดสอบบุคลิกภาพเป็นการทดสอบที่เชื่อถือได้น้อยที่สุด และมีความเที่ยงตรงน้อยที่สุด

4) การทดสอบอื่นๆ (other tests) ที่กล่าวในที่นี้คือการทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียน (graphology tests) และการทดสอบความซื่อสัตย์ (honesty tests)

4.1) การทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียน เป็นการทดสอบลายมือเขียนของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อศึกษาด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล จุดที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ความเอียง ความสูงของตัวอักษร ช่องไฟ และน้ำหนักในการเขียน เป็นต้น เชื่อกันว่าลายมือเขียนของแต่ละคนสามารถแสดงถึงความกระตือรือร้น อารมณ์ ความคิดอ่านของผู้เขียน นอกจากนี้ยังบ่งชี้ถึงระดับสติปัญญาและความสามารถในการควบคุมอารมณ์และจิตใจได้ด้วย อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างลายมือเขียนกับผลการปฏิบัติงาน จึงยังไม่มีเหตุผลเพียงพอที่จะสนับสนุนว่าวิธีการทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียนเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดี

4.2) การทดสอบความซื่อสัตย์ โดยใช้การทดสอบการจับเท็จ (polygraph tests) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการคัดเลือก เครื่องจับเท็จจะวัดอัตราการเดินของชีพจร อัตราการหายใจ และการเปลี่ยนแปลงทางผิวหนัง (เหงื่อออก) ขณะที่ผู้สมัครตอบคำถาม ทฤษฎีของการทดสอบการจับเท็จคือการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายจะเกิดขึ้นถ้าผู้สมัครไม่พูดความจริง

3. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (employment interview) เป็นการการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้สมัคร อันจะนำไปสู่การตัดสินใจจ้างงาน ผู้สัมภาษณ์จะแจ้งให้ผู้สมัครรับทราบถึงข้อกำหนดเฉพาะของงาน และคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดขอบเขตเนื้อหาของการสัมภาษณ์ บางกรณีมีความต้องการข้อมูลด้านต่างๆ เกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติมจากส่วนที่ไม่สามารถรับทราบจากใบสมัครหรือแบบทดสอบ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ช่วยให้ได้ข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครในด้านต่างๆ ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัคร ที่จะนำไปพิจารณาพร้อมกับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือคัดเลือกอื่นๆ ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามเรื่องบางเรื่องให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้

2) เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือบริษัท ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงาน รวมทั้งตอบข้อตกลงอื่นๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่ม

3) เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรหรือบริษัทให้แก่ผู้สมัคร

4) เพื่อผูกไมตรีแก่ผู้สมัครให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ถ้าการสัมภาษณ์ดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้สมัครจะไม่เปลี่ยนทัศนคติแม้ว่าจะไม่ได้รับการจ้างงานก็ตาม

เนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานโดยทั่วไปจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์กรและระดับตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามหัวข้อเรื่องที่ได้พบได้ทั่วไปในการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานได้แก่ สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา บุคลิกภาพส่วนตัว ประสบการณ์การทำงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ และเป้าหมายในอนาคต วิธีสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานที่เป็นที่นิยมใช้ทั่วไปมี 3 วิธี ได้แก่

3.1 การสัมภาษณ์แบบเดี่ยวหรือตัวต่อตัว (one on one interview) หมายถึงผู้สมัครครั้งละ 1 คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ครั้งละคน

3.2 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (group interview) หมายถึงผู้สมัครหลายคนรับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ครั้งละ 1 คน หรือมากกว่า 1 คน

3.3 การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (board interview) หมายถึงผู้สมัคร 1 คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของบริษัทซึ่งมีจำนวนมากกว่า 1 คน

ในการสัมภาษณ์เพื่อแสวงหาข้อมูลข้างต้นมักจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ ดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 186 – 189)

1) การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง (unstructured interview หรือ non directive interview หรือ unguided interview หรือ un-patterned interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่มีการวางแผนไว้ก่อน ให้เสรีภาพแก่ผู้สัมภาษณ์ ซึ่งสามารถคิดคำถามในขณะที่กำลังสัมภาษณ์ นอกจากนี้คำถามอาจถูกตัดแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ระหว่างการสัมภาษณ์จะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครพูดเป็นส่วนใหญ่ ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ฟังที่ดี แต่ถ้าพบว่ามีเรื่องใดน่าสนใจอาจถามคำถามเพิ่มได้ตามเห็นควร โดยทั่วไปการสัมภาษณ์แบบนี้ใช้เวลามากกว่าวิธีอื่น ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่มีความชำนาญอาจทำให้บรรยากาศการสัมภาษณ์อึดอัดและเครียดได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้สัมภาษณ์มีประสบการณ์และความชำนาญในการสัมภาษณ์ก็จะทำให้ได้ข้อมูลพิเศษที่น่าสนใจ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้สมัครได้

2) การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง (structured interviews หรือ directive interviews หรือ guided interviews หรือ patterned interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า จะไม่ถามคำถามนอกเหนือหรือแตกต่างจากคำถามที่เตรียมไว้ และมีวิธีประเมินคำตอบไว้เช่นกัน บางองค์กรอาจจะใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน บางคำถามมีตัวเลือกตอบที่กำหนดให้ ผู้สัมภาษณ์เพียงทำเครื่องหมายบนคำตอบในแบบฟอร์มสัมภาษณ์ และมีส่วนที่ให้ผู้สัมภาษณ์ได้สรุปและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแก่ผู้สมัครแต่ละคน วิธีนี้จะช่วยผู้สัมภาษณ์ที่ยังไม่ชำนาญพอ และเป็นมาตรฐานเดียวกันเมื่อมีผู้สัมภาษณ์หลายคน วิธีนี้เชื่อว่ามีระดับความ

เชื่อมั่นสูงกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้างนอกจากนี้การเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าทำให้ไม่เสียเวลาในการคิดคำถามสัมภาษณ์และไม่จำเป็นต้องมีทักษะทางการสัมภาษณ์สูง แต่โดยทั่วไปวิธีนี้ขาดความยืดหยุ่น ข้อมูลที่ได้จะจำกัดค่อนข้างแคบ ไม่สามารถปรับให้เหมาะสมกับผู้สมัคร ประเด็นที่สำคัญอาจไม่ได้อภิปราย บางครั้งบรรยากาศการสัมภาษณ์ค่อนข้างอึดอัดในกรณีที่ผู้สมัครตอบคำถามไม่ได้

3) การสัมภาษณ์แบบผสม (mixed interviews หรือ semi structured interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมคำถามหลักไว้ล่วงหน้าซึ่งใช้ถามผู้สมัครทุกคน ส่วนคำถามสนับสนุนที่สนใจอาจเตรียมไว้บ้าง หรือคิดขึ้นตามความน่าสนใจของข้อมูลที่ได้รับ ข้อมูลที่ได้จากคำถามหลักช่วยให้มีการเปรียบเทียบผู้สมัครได้ วิธีนี้ทำให้บรรยากาศสัมภาษณ์มีสีสันเพิ่มขึ้น และเห็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครได้

4) การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (problem solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นพฤติกรรมในการแก้ปัญหาสถานการณ์เชิงสมมุติฐานที่ผู้สมัครอาจประสบในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับการจ้างงาน ผู้สมัครจะต้องบอกแนวทางการแก้ปัญหาว่าจะดำเนินการอย่างไร การสัมภาษณ์จะทดสอบเฉพาะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามถ้าสถานการณ์เชิงสมมุติฐานนั้นตรงกับสถานการณ์จริงที่ผู้สมัครเพิ่งประสบ การสัมภาษณ์ก็จะมีความเที่ยงตรง

5) การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (stress interviews) เป็นวิธีการที่เริ่มนำมาใช้ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เพื่อทดสอบการคัดเลือกทหารเกณฑ์ของประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจ ผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามที่ค่อนข้างก้าวร้าว รุกคำถามอย่างต่อเนื่อง ดูถูกความสามารถของผู้สมัคร ไม่เป็นมิตรต่อผู้สมัคร พยายามทำให้ผู้สมัครรู้สึกอึดอัดใจ เพื่อผู้สัมภาษณ์จะสังเกตปฏิกิริยาว่าผู้สมัครจะมีเทคนิค เขาว่าปัญญาที่จะแก้ไขเพื่อเอาตัวรอดโดยวิธีการใด และจะมีการอธิบายให้ผู้สมัครเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์แบบนี้เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง

การสัมภาษณ์มีขั้นตอนดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 192 – 196)

ขั้นที่ 1 การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปได้ด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้สัมภาษณ์ (interviewer) จำเป็นต้องเตรียมการดังนี้

1) ศึกษารายละเอียดของใบพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อใช้เตรียมคำถามที่จะตัดสินความเหมาะสมของผู้สมัคร

- 2) กำหนดเรื่องที่ต้องการข้อมูลจากผู้สมัคร โดยเน้นเฉพาะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน
- 3) ศึกษารายละเอียดและทบทวนข้อมูลในใบสมัครและประวัติย่อ โดยมุ่งเน้นสิ่งต่อไปนี้
 - 3.1) คำหลักที่สัมพันธ์กับข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน
 - 3.2) พิจารณาเบื้องต้นว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติสอดคล้องกับข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานหรือไม่
 - 3.3) ค้นหาทักษะที่อาจถ่ายโอนจากงานที่ระบุไว้ในใบสมัครไปสู่งานใหม่
- 4) เตรียมคำถามที่คาดว่าผู้สมัครต้องการรู้ เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับกฎและสวัสดิการ เป็นต้น
- 5) กำหนดวิธีการสัมภาษณ์
- 6) พิจารณาสถานที่สัมภาษณ์ให้มีสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีความเป็นเอกเทศ
- 7) แจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าเรื่องเวลา และสถานที่สัมภาษณ์
- 8) เตรียมคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ตามที่ต้องการ ให้มีรายละเอียดสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เพื่อการทำงานแต่ละตำแหน่ง

ขั้นที่ 2 การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ผู้สัมภาษณ์พึงระลึกถึงเสมอว่าหัวใจสำคัญของการสนทนาการสัมภาษณ์อยู่ที่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล อาจกล่าวได้ว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบหลักประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์ สัมพันธภาพที่ดีเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์ตรงต่อเวลา ใช้คำถามที่เป็นมิตรเพื่อสร้างไมตรีต่อกัน นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังต้องใช้การสื่อสารแบบไม่ใช้วาจาหรืออวัจนภาษาประกอบ

ขั้นที่ 3 การแลกเปลี่ยนข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ควรปฏิบัติดังนี้

- 1) สร้างบรรยากาศเป็นกันเองเพื่อผ่อนคลายความกระวนกระวายใจของผู้สมัคร มีการแสดงออกที่เป็นมิตรและให้เกียรติผู้ถูกสัมภาษณ์
- 2) ควรตั้งคำถามที่มีลักษณะเป็นการกระตุ้นผู้สมัครให้แสดงความคิดเห็น ไม่ควรใช้คำถามที่ต้องตอบเพียง “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”
- 3) ควรหลีกเลี่ยงคำถามนำ หรือคำถามที่แสดงความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ แม้ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้าก็ตาม
- 4) ถามครั้งละหนึ่งคำถาม

5) ต้องทำให้ผู้สมัครเข้าใจคำถามอย่างชัดเจน โดยไม่แสดงให้ผู้สมัครคาดการณ์ได้ว่าคำตอบที่ถูกต้องควรจะเป็นอย่างไร

6) ควรใช้ภาษาและถ้อยคำที่มีความหมาย ง่ายต่อความเข้าใจ ไม่พูดเร็วเกินไป

7) ใช้คำถามที่ทำให้ความเป็นมิตรและใช้น้ำเสียงที่เหมาะสม

8) ไม่ควรถามเกี่ยวกับเรื่องการเมืองและศาสนา หรือลัทธิความเชื่อ เพราะอาจเกิดการโต้แย้งขึ้นได้

9) เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พูดอย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าผู้สมัครจะหยุดพูดไปชั่วระยะหนึ่ง ผู้สัมภาษณ์ควรหยุดนิ่งก่อน เพื่อให้โอกาสผู้สมัครพูดหรืออธิบายเพิ่มเติม

10) ไม่ควรแสดงความคิดเห็นใดๆ ในขณะที่ผู้สมัครพูด เว้นแต่สิ่งนั้นจะมีความสำคัญต่อผู้สมัครหรือคอยจนกว่าผู้สมัครได้อธิบายจบแล้ว

11) กระตุ้นให้ผู้สมัครพูดเกี่ยวกับตัวเองมากที่สุด ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรผูกขาดการสนทนา

12) ต้องฟังผู้สมัครอย่างตั้งใจและมีเหตุผล

13) ต้องสังเกตปฏิกิริยาต่างๆ ของผู้สมัครประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมจากท่าทีและวิธีการพูด

14) ควรให้ผู้สมัครมีโอกาสดูคำถามเกี่ยวกับองค์กรหรืองาน

15) บันทึกข้อมูลต่างๆ อย่างสมบูรณ์และระมัดระวัง

ขั้นที่ 4 การยุติการสัมภาษณ์ เมื่อการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลครบตามเป้าหมายแล้ว การสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลสิ้นสุด การยุติการสัมภาษณ์ควรให้ทุกฝ่ายพอใจ ไม่ควรใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานเกินไป หรือพยายามรวบรัดการสัมภาษณ์จนไม่ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ การยุติการสัมภาษณ์จึงควรทำให้เป็นไปตามธรรมชาติของกระบวนการมากกว่าที่จะยุติโดยกะทันหัน ในการปฏิบัติเพื่อยุติการสัมภาษณ์มีดังนี้

1) ผู้สัมภาษณ์ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าสิ้นสุดการสัมภาษณ์ เมื่อก่อนใกล้จะสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์บางคนอาจใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่ชัดเจน เช่น หันไปมองที่ประตู หรือชำเลืองดูนาฬิกา เป็นการส่งสัญญาณว่าการสอบสัมภาษณ์ใกล้จะยุติแล้ว บางท่านอาจใช้คำถามขึ้นว่าคุณมีคำถามที่จะถามบ้างหรือไม่ เป็นต้น

2) ผู้สัมภาษณ์ควรขอบคุณผู้สมัครที่สละเวลาและให้ความสำคัญกับองค์กร

3) ผู้สัมภาษณ์ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบถึงวิธีการรายงานผลการสัมภาษณ์ให้ทราบล่วงหน้าหรือถ้ามีขั้นตอนต่อไปในการคัดเลือกอย่างไรก็ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบด้วยเช่นกัน

4) ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรยกย่องชมเชยผู้สมัครหรือพูดในลักษณะให้ความหวังกับผู้สมัครเกินความจริงและต้องไม่ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใดๆ กับผู้สมัคร ทั้งนี้เนื่องจากผลการพิจารณายังไม่เป็นที่เรียบร้อย

ขั้นที่ 5 การประเมินผลสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการประเมินผู้สมัครทันที เพราะรายละเอียดสำคัญได้ถูกบันทึกไว้ และความรู้สึกยังอยู่ในความจำ หากทิ้งไว้นานอาจทำให้ลืมรายละเอียดบางประการไปได้ ถ้าผู้สัมภาษณ์ใช้แบบประเมินผลการสัมภาษณ์ก็ควรมีการตรวจสอบและกรอกข้อมูลทุกอย่างให้เรียบร้อย

4. จดหมายรับรอง

จดหมายรับรอง (recommendation) เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกที่หลากหลายองค์กรใช้ถึงแม้ว่าจดหมายรับรองจะมีค่าเพียงตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีผู้สังเกตว่าจดหมายรับรองมักไม่น่าเชื่อถือ เพราะผู้สมัครจะเสนอจดหมายรับรองที่มีผลทางบวกต่อตนเองเท่านั้น จะเลือกเฉพาะผู้รับรองที่เขียนคำรับรองดีๆ ซึ่งอาจไม่เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดหรือรับรู้ความสามารถและอุปนิสัยการทำงานของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าตำแหน่งงานในสำนักงานส่วนใหญ่จะต้องการจดหมายรับรองอันเป็นหลักฐานให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร จดหมายรับรองจะมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) ผู้เขียนจดหมายรับรองต้องรู้ระดับการปฏิบัติงานของผู้สมัครและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สมัครได้
- 2) ผู้เขียนจะต้องประเมินการปฏิบัติงานของผู้สมัครต่อนายจ้างในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ผู้เขียนจะต้องจริงใจและพูดในสิ่งที่เป็นความจริง

เคลม ซี คิสเลอร์ (Clem C. Kessler) และจอร์เจีย เจ กิบส์ (Gibbs) ได้เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยปรับปรุงค่าความเที่ยงตรงของจดหมายรับรองในฐานะที่เป็นเครื่องมือคัดเลือกประกอบการตัดสินใจจ้างงาน ตามวิธีการนี้จดหมายรับรองที่ต้องการจะจำกัดอยู่ที่มีการจัดข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานเท่านั้น โดยแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ตัดสิน (a panel of judges) ประกอบด้วยผู้คุ้นเคยกับงานจำนวนประมาณ 3 – 6 คน ให้ทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของงาน คณะกรรมการดังกล่าวจะเตรียมร่างจดหมายรับรอง ขอให้ผู้ตอบประเมินคุณลักษณะของผู้สมัครโดยการจัดลำดับความสำคัญ

คุณลักษณะต่างๆ ตามที่ระบุ ผู้ตอบในที่นี้หมายถึงผู้รับรองที่องค์กรคัดเลือกโดยการสุ่ม ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่คุ้นเคยหรือใกล้ชิดกับงานที่ผ่านมาในอดีตของผู้สมัคร เมื่อได้รับคำตอบกลับคืนมา จะดำเนินการวิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ของตำแหน่ง ถ้าค่าสหสัมพันธ์สูง โอกาสที่ผู้สมัคร จะได้รับการพิจารณาจ้างงานก็สูงขึ้น โดยแนวปฏิบัติในลักษณะที่กล่าวมา เชื่อกันว่าจดหมายรับรองจะมีค่าความเที่ยงตรงในฐานะเป็นเครื่องมือคัดเลือกสูงขึ้น

บทสรุป

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและมีคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกับการคัดเลือก และการสรรหาบุคลากรยังนำไปสู่กระบวนการอื่นที่ต่อเนื่องกันได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล เป็นต้น กระบวนการสรรหาประกอบด้วย 10 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การขอจ้างพนักงาน ระบุตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัคร รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ กำหนดคุณลักษณะของพนักงานเกี่ยวกับงาน พิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา กำหนดวิธีการสรรหา ดำเนินการสรรหา และประเมินผลการสรรหา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหามาจากตัวผู้สมัครเอง จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับวิธีการสรรหาบุคลากรที่สามารถสรรหาจากภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กร แต่หากองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพิ่มสำหรับงานบางงานแต่ไม่ต้องการสรรหาบุคลากรอาจใช้วิธีการทำงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว ขอเช่าพนักงาน ใช้ผู้รับเหมาช่วง หรืออาจใช้ผู้รับเหมาอิสระแทน

ส่วนการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครให้ได้จำนวนและคุณสมบัติตามความต้องการ จากผู้สมัครจำนวนมาก โดยมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการประเมินผู้สมัคร อันได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัคร และจดหมายรับรอง ทั้งนี้องค์กรส่วนมากจะใช้เครื่องมือต่างๆ ที่กล่าวมามากกว่า 1 ชนิด และใช้แตกต่างกันสำหรับตำแหน่ง และลักษณะงานที่แตกต่างกัน