

บทที่ 6

ขบวนการคัดเลือก (Selection Process)

ได้กล่าวมาแล้วว่า ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยความต้องการในด้านบุคลากร ขององค์การ ส่วนหนึ่งที่รวมอยู่ในการวางแผนนี้ คือ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งทำให้เห็นลักษณะของงานที่ทำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และคุณสมบัติของบุคคลผู้ที่จะทำงานเหล่านี้โดยประสบความสำเร็จ ข้อมูลนี้จะนำมาใช้เพื่อเสาะหาผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติ ต่างจากนั้นก็จะมีการเริ่มต้นดำเนินตามขบวนการที่จะต้องใช้ความละเอียดรับรองอย่างยิ่ง งานดังกล่าวจะเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการคัดเลือก จำเป็นที่จะต้องเข้าถึงผู้สมัครงานเพื่อที่จะให้เป็นไปตามหลักการที่ตั้งเอาไว้ในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อที่จะคาดได้ว่างานใดที่ผู้สมัครจะประสบความสำเร็จได้จากการเข้าทำงาน ในบทนี้จะได้กล่าวโดยทั่วไปเกี่ยวกับขบวนการคัดเลือกที่เป็นไปตามรูปแบบ

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือก (What Selection is all About)

งานในด้านการคัดเลือกทั้งหมด นับตั้งแต่การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองก่อนในเบื้องต้น ไปถึงการตรวจสอบสุขภาพร่างกาย นำมาใช้กับเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจเพื่อการคัดเลือก ให้ได้ผลงานแท้จริง เป็นขั้นตอนในขบวนการซึ่งก่อให้เกิดการพยากรณ์ ผู้ที่ทำการตัดสินใจในงานบริหารและพยากรณ์ว่าผู้สมัครรายใดจะได้รับความสำเร็จถ้าองค์การหางานเข้าทำงาน ในกรณีเช่นนี้ ความสำเร็จหมายถึงการที่มีวิธีการดำเนินงานอย่างดีตามมาตรฐานที่องค์การใช้ประเมินผลบุคลากร ตัวอย่างเช่น ในการบรรจุตำแหน่งพนักงานขาย ก็ควรที่จะสามารถพยากรณ์ได้ว่าผู้สมัครคนไหนสามารถทำให้มียอดขายได้สูง หรือตำแหน่งอย่างเช่นศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัย ก็ควรจะมีการพยากรณ์ว่าผู้สมัครคนไหนจะได้รับการประเมินผลที่สูงในด้านการศึกษาหรือมีผลงานในด้านวิชาการซึ่งมีคุณภาพ

การตัดสินใจในการทำการคัดเลือกสามารถถูกอกหักกันได้ 4 ประการ ด้วยกัน ตามที่แสดงในรูป 6-1 แบ่งออกได้เป็นผลที่ได้ 2 ประการจากการตัดสินใจที่ถูก และผลที่ได้อีก 2 ประการซึ่งซึ่งการตัดสินใจที่ผิด

การตัดสินใจที่ถูก คือ การตัดสินใจที่พยากรณ์ว่าผู้สมัครจะประสบความสำเร็จ และต่อมากายหลังก็ได้พิสูจน์ว่าประสบความสำเร็จในงานนั้นจริง หรือไม่ก็พยากรณ์ว่าผู้สมัครจะไม่ประสบความสำเร็จและจะดำเนินงานไปอย่างที่ว่าได้ถ้าได้เข้ามาทำงาน ในกรณีแรกเป็นการยอมรับ

การตัดสินใจในการคัดเลือก

การปฏิบัติงานในภาพหลัง

<u>ประเมินความสำเร็จ</u>	การตัดสินใจ ที่ถูก	ปฏิเสธ ความผิดพลาด
<u>ไม่ประเมินความสำเร็จ</u>	ยอมรับ ความผิดพลาด	การตัดสินใจ ที่ถูก

รูป ๖-๑ ผลของการตัดสินใจในการคัดเลือก

ที่ประสบความสำเร็จ ส่วนในการนี้หลังเป็นการปฏิเสธที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จุดประสงค์ของงานเกี่ยวกับการคัดเลือกคือการปรับปรุงผลลัพธ์ที่ได้ ตามที่แสดงไว้ในรูป ๖-๑

จะเกิดมีปัญหาเมื่อมีความผิดพลาดขึ้นโดยการปฏิเสธผู้สมัครซึ่งต่อมากายหลังสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (ปฏิเสธความผิดพลาด) หรือยอมรับผู้สมัครซึ่งต่อมากายหลังดำเนินงานประสบกับความล้มเหลว (ยอมรับความผิดพลาด) ปัญหาเหล่านี้ การปฏิเสธความผิดพลาดมีความหมายในดีตเดียงว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินการคัดเลือกจะเพิ่มสูงขึ้น ในปัจจุบัน เทคนิคการคัดเลือกที่มีผลในการปฏิเสธความผิดพลาดอาจเป็นช่องทางให้นายจ้างนำเอาร่องว่าง หรือความแตกต่างกันของผู้สมัครมาเป็นข้อพิจารณา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นผู้สมัครบางประเภท (เช่น ผู้หญิง หรือผู้ที่มีฐานะต่ำ) จะได้รับการปฏิเสธในอัตราที่ไม่เป็นสัดส่วนกัน ในอีกกรณีหนึ่ง การยอมรับความผิดพลาดมีค่าใช้จ่ายซึ่งองค์การเห็นได้ชัด รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนงาน ค่าใช้จ่ายซึ่งเกิดจากการที่คนงานไม่มีความสามารถ ค่าใช้จ่ายเมื่อคนงานลาออกจาก (Severance Cost) และค่าใช้จ่ายที่ตามมา คือ ค่าใช้จ่ายจากการเสาะหาแรงงานและการคัดเลือกใหม่กันอีก เพราะฉะนั้น สิ่งสำคัญในการคัดเลือก คือ การลดความน่าจะเป็นของการปฏิเสธข้อผิดพลาด หรือยอมรับความผิดพลาด โดยในขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มความน่าจะเป็นของการตัดสินใจที่ถูกต้อง

ความสำคัญในลำดับรองลงมาอีกประการหนึ่ง แต่ก็ยังคงถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายของขบวนการคัดเลือก นั่นก็คือ การบอกกล่าว (Informing) และการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครได้ทราบในเรื่องงานและองค์การ จุดมุ่งหมายประการที่สองนี้ได้รับความสนใจอย่าง ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่าไปปั้นชื่อเสียงกับการเสาะหาแรงงาน แต่จุดมุ่งหมายดังกล่าวมีบทบาทลดลงทั้งขบวนการคัดเลือก

ตามความเป็นจริงแล้ว ขบวนการคัดเลือก คือ ความพยายามทำให้มีความสมดุลย์กัน ในระหว่างจุดมุ่งหมายของการประเมินผลและการดึงดูดความสนใจ (Attracting) การสัมภาษณ์ เป็นตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดถึงการที่นำจุดมุ่งหมายทั้งสองอย่างนี้มาใช้ ในเวลาเดียวกัน ผู้สัมภาษณ์ ก็พยายามที่จะหาข้อมูลของผู้สมัครเพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจในการคัดเลือก โดยให้เป็นไปด้วย ความฉลาดและละเอียดรอบคอบ นอกจากนี้ ผู้สัมภาษณ์ยังต้องบอกให้ผู้สมัครทราบในเรื่องของ งานและองค์การ งานอันดับหลังนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งถ้าองค์การมีความต้องการที่จะให้ประสบ ความสำเร็จในการที่จะประชาสัมพันธ์องค์การให้แก่ผู้สมัคร ก็มีทางที่จะเป็นไปได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้นว่า ผู้สมัครจะยอมรับเข้าทำงานนั้นถึงแม้ว่าองค์การได้เสนองานให้แก่ผู้สมัครก็ตาม นอกจากนี้ การ แลกเปลี่ยนข้อมูลกันในระหว่างผู้สมัครและผู้สัมภาษณ์เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการทำให้บุคคลที่มี โอกาสน้อยที่จะได้รับการเลือกได้พิจารณาตัวเองให้ออกไปจากขบวนการคัดเลือก หันนี้ทำให้ทั้ง องค์การและผู้สมัครไม่ต้องเสียหน้าจากการตัดสินใจปฏิเสธของผู้ทำการคัดเลือก

โดยสรุป การคัดเลือกมีจุดมุ่งหมายอยู่สองประการคือ (1) พยายารณว่าผู้สมัครงาน คนไหนจะประสบความสำเร็จถ้าได้เข้าทำงานในองค์การ และ (2) การให้ข่าวสารและการ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครได้ทราบในเรื่องของงานและองค์การ ซึ่งทำให้ผู้สมัครเกิดความเชื่อถือ และความมั่นใจต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายทั้งสองอย่างนี้มักจะประสานเข้ากันไม่ค่อยได้ การให้ผู้สมัครงานต้องเสียเวลาเป็นชั่วโมงในการกรอกแบบฟอร์ม ทำการทดสอบ และกว่าจะ เสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ อาจทำให้ผู้สมัครเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ น่าเบื่อหน่ายและมักจะทำให้เกิดความเคร่งเครียด นอกจากนี้ ถ้างานการคัดเลือกเน้นมากเกินไป ในเรื่องการประชาสัมพันธ์แล้ว ก็จะทำให้การได้ข้อมูลที่จำเป็นมาเพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจ คัดเลือกโดยให้ประสบความสำเร็จก็อาจกลายเป็นเรื่องรองลงไป

ขบวนการคัดเลือกที่เป็นรูปแบบ (Typical Selection Process)

งานการคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นไปตามแบบมาตรฐาน จะเริ่มด้วยการสัมภาษณ์เพื่อ กลั่นกรองผู้สมัคร และสั่นสุดลงด้วยการตัดสินว่าจ้างในขั้นสุดท้าย ขบวนการคัดเลือกที่เป็นรูป แบบประกอบด้วยขั้นตอนด้วยกัน คือ

- (1) การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองในขั้นแรก (Initial Screening Interview)
- (2) การกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร (Completion of the Application Form)
- (3) การทดสอบเพื่อว่าจ้างทำงาน (Employment Tests)
- (4) การสัมภาษณ์เพื่อทำให้เกิดความรู้ในตัวผู้สมัคร (Comprehensive Interview)
- (5) การตรวจสอบพื้นภูมิของผู้สมัคร (Background Investigation)

(6) การตรวจสอบสภาพร่างกาย (Physical Examination)

(7) การตัดสินใจว่าจ้างทำงานในขั้นสุดท้าย (Final Employment Decision)

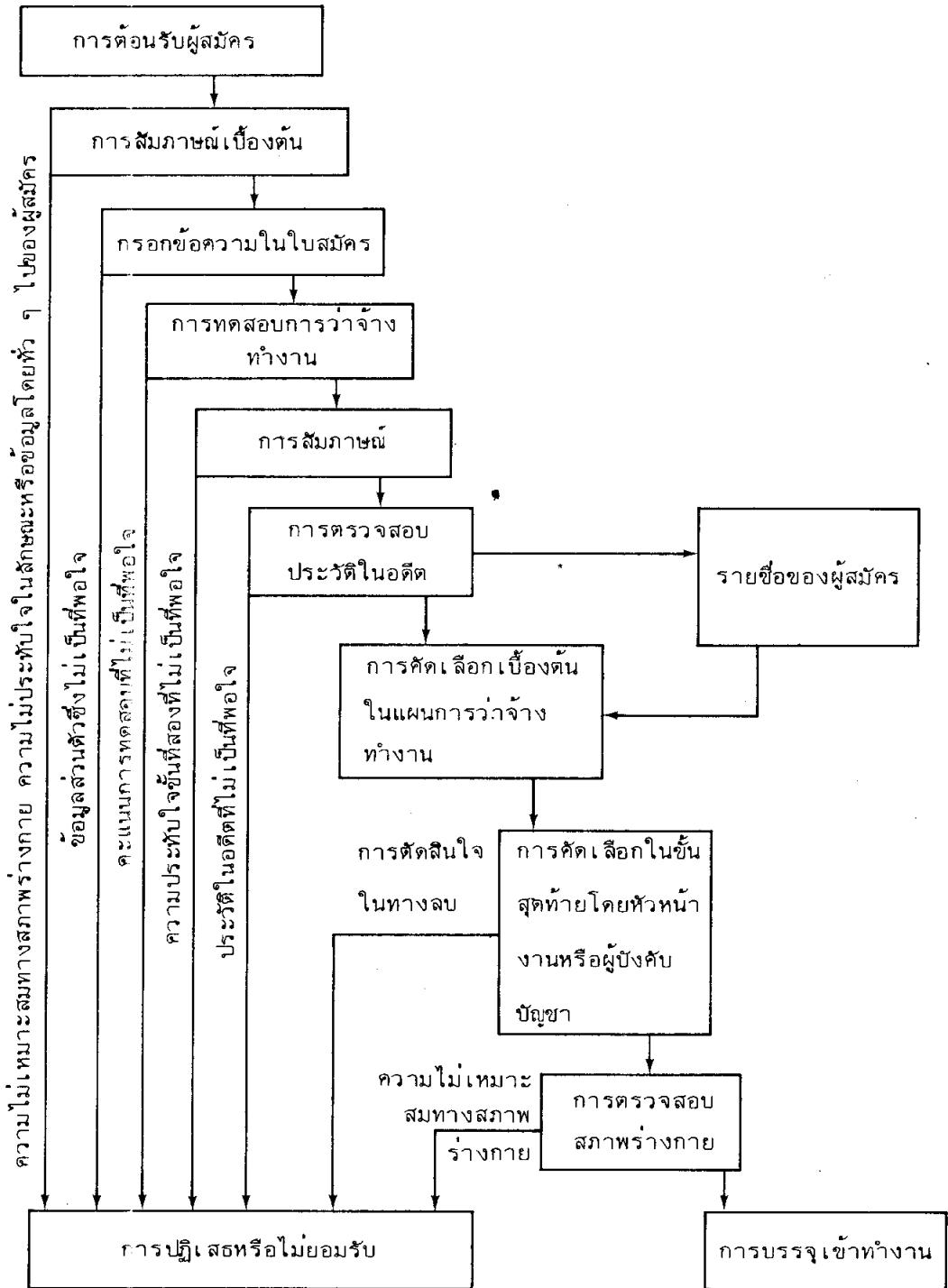
ขั้นตอนแต่ละขั้นที่กล่าวมานี้แสดงถึงว่าจะต้องมีการตัดสินใจในทุกขั้นตอนเพื่อที่จะทำให้กระบวนการในการคัดเลือกสามารถดำเนินการติดต่อกันไปได้ ขั้นตอนแต่ละขั้นในกระบวนการช่วยทำให้องค์กรได้ทราบถึงพื้นฐานทั่วไปของผู้สมัคร ความรู้ความสามารถ แรงกระดันที่จะทำงานของผู้สมัคร และทำให้ได้ข้อมูลมาเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้ที่ทำการตัดสินใจจะได้สามารถพยากรณ์และทำการเลือกในขั้นสุดท้าย ขบวนการดังกล่าวนี้ได้แสดงไว้ในรูป 6-2

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองในขั้นแรก เพื่อจะได้บรรลุถึงความสำเร็จในการพิจารณา เสาหราแรงงาน ควรจะได้มีการเตรียมการเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่อยู่ในขอบข่ายที่กำหนดอย่างคร่าวๆ เช่น ทุพพลภาพหรือไม่ วุฒิที่กำหนดตรงหรือไม่ การตรวจสอบเพื่อกลั่นกรองในขั้นแรกนี้มีอยู่ 2 ขั้นตอน คือ

1. กลั่นกรองโดยการค้นหาข้อมูล
2. การจัดเตรียมการสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรอง

การสัมภาษณ์ในขั้นนี้ใช้ระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

ถ้าความพยายามในการเสาหราแรงงานประสบกับความสำเร็จ เราอาจจะต้องเผชิญกับบุคคลที่มาสมัครเป็นจำนวนมาก โดยมีดหลักการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น (Job Specification) ก็จะทำให้มีการตัดผู้สมัครเหล่านี้บางคนออกไป ปัจจัยที่นำไปสู่การตัดสินใจปฏิเสธ ในตอนนี้รวมถึงเหตุการณ์แวดล้อมต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่พอเพียง หรือที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการศึกษาที่ไม่เหมาะสมหรือไม่พอเพียง นอกจากนี้ การสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการกลั่นกรองยังเป็นโอกาสอันดีสำหรับฝ่ายบริหารในการบรรยายลักษณะงาน โดยให้มีรายละเอียดที่พอเพียง เพื่อผู้สมัครจะได้พิจารณาดูว่าตนจะมีความยากลำบากมากน้อยในการสมัครงาน การแบ่งข้อมูลเกี่ยวกับการบรรยายลักษณะงานกับข้อมูลของบุคคลที่สมัครงานให้แยกออกจากกัน เพื่อเป็นแรงกระดันให้ผู้สมัครที่ไม่มีคุณสมบัติหรือมีคุณสมบัติเพียงบางส่วนถอนตัวออกจาก การสมัครด้วยความสมัครใจ ซึ่งทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายทั้งในด้านของผู้สมัครและในด้านขององค์การ



รูป 6-2 ขบวนการคัดเลือกที่เป็นรูปแบบ (Typical Selection Process)

ที่มา: Thomas H. Pattern, Jr. "Personnel Management in the 1970's: The End of Laissez-Faire" *Human Resource Management*, Fall 1973, p.9.

2. การกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร เมื่อการกลั่นกรองในขั้นแรกได้ทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มใบสมัครขององค์การ จำนวนข้อมูลที่องค์การต้องการอาจเป็นเพียง ชื่อของผู้สมัคร ที่อยู่ หมายเลขอุทิศพัพท์ ในองค์การบางแห่งอาจใช้แบบฟอร์มที่มีจำนวนหน้า 6-10 หน้า โดยให้กรอกประวัติส่วนตัวของผู้สมัครด้วย โดยทั่วไปแล้ว แบบฟอร์มใบสมัครของ บริษัทต่างๆ มักจะมีข้อความคล้ายคลึงกันมาก คือ จะประกอบไปด้วยข้อมูลขั้นพื้นฐาน ประวัติ การศึกษา ทำงาน เป็นต้น ใบสมัครนี้บางบริษัทจะเก็บรวบรวมไว้ในทะเบียนประวัติของพนักงาน ต่อไปด้วย อนึ่ง ข้อความที่ให้ผู้สมัครกรอกในใบสมัครควรจะสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย เพื่อ จะได้ไม่เกิดการผิดพลาดหรือเข้าใจผิดได้ เพราะข้อมูลในใบสมัครเป็นข้อมูลขั้นต้นที่ทางองค์การ สามารถทราบถึงรายละเอียดในตัวผู้สมัคร และบางครั้งก็มีส่วนต่อการตัดสินใจจ้างงานด้วย



(ที่ติดรูปถ่ายหน้าตรง)

บริษัท

ใบสมัครงานและประวัติย่อผู้สมัคร

ใบค่าตอบแทนนักเรียนเดือนเดือนในสัปดาห์											
1. สภาพเดิมเดิม ตามอย่าง ที่อยู่เดิม	ชื่อสกุล	ขอแสดงออกเรียนเมืองภาษาอังกฤษด้วยพื่อใหญ่									
	บัตรประจำตัวนักเรียน/บัตรประจำตัวนักเรียน	ออกให้เมื่อ	ที่อยู่								
	สถานที่	พื้นที่	บ้าน	เดือน	ปี พ.ศ.	ภูมิลักษณ์ที่	จังหวัด	สัญชาติ	ศาสนา		
	ชื่อพ่อ	นามสกุล	อาชีพ							สัญชาติ	ศาสนา
	<input type="checkbox"/> โสด	ชื่อพ่อ/แม่	<input type="checkbox"/> มีภรรยา <input type="checkbox"/> ด้วยภาระแล้ว								
	<input type="checkbox"/> สมรส	นามสกุลเดิม	<input type="checkbox"/> มีภรรยา <input type="checkbox"/> ด้วยภาระแล้ว								
<input type="checkbox"/> ชาย	อาชีพ								สัญชาติ	ศาสนา	
<input type="checkbox"/> หญิง	ชื่อพ่อ								สัญชาติ	ศาสนา	
<input type="checkbox"/>	ชื่อพ่อ/แม่								สัญชาติ	ศาสนา	
ก่อนเข้ารับนักเรียนที่จะต้องการไปประจำได้สะดวก										โทรศัพท์	
											โทรศัพท์
2. กิจกรรม	ระดับ	ชื่อสถานศึกษา	จังหวัด/ที่ตั้ง	วุฒิวิชาเรื่อง	เดือน/ปี พ.ศ.	ผู้สอน/ผู้ดูแล	วิชาเดียว/วิชาสอง				
	ประถมศึกษา										
	มัธยมศึกษาตอนต้น										
	วุฒิวิชาเรื่องและสาขาวิชาเอก										
	มัธยมศึกษาตอนปลาย										
	อาชีวศึกษา										
	วิทยาลัย/อนุปริญญา										
ปริญญาตรี											
ปริญญาโท											
อื่นๆ											
3. ภาระทางบ้าน ภาระทาง	พ.ศ.	สถานะ	กิจกรรมที่ทำ								

4. กิจกรรมที่บันทึก	บันทึกกิจกรรมที่บันทึก		
	ที่ทำงานที่กิจกรรมที่บันทึก		
	ผู้ที่รับผิดชอบ	ให้ความพึงพอใจ	
	ให้ท่านทราบเมื่อ	ในเดือน	
	ค่าตอบแทนที่ได้รับ		
	ค่าตอบแทนที่ได้โดยอื่น		
	เงินเดือนเมื่อเข้าทำงาน	เงินเดือนปัจจุบัน	
		รายได้อื่นๆ ที่ได้จากการบันทึก	บาท

5. ประจําติดภารกิจหน้าที่เดือน	เดือน - ปี (ตามลักษณะงานที่สอน)	ที่ทำงาน	เงินเดือน	ตำแหน่ง อักษรย่อ และสมุดที่ออก
	กรกฎาคม	สอน	เดือนละ 2,500 บาท	ศักดิ์สิทธิ์
	กันยายน	สอน	เดือนละ 2,500 บาท	ศักดิ์สิทธิ์
	ธันวาคม	สอน	เดือนละ 2,500 บาท	ศักดิ์สิทธิ์
	มกราคม	สอน	เดือนละ 2,500 บาท	ศักดิ์สิทธิ์
	กุมภาพันธ์	สอน	เดือนละ 2,500 บาท	ศักดิ์สิทธิ์
	มีนาคม	สอน	เดือนละ 2,500 บาท	ศักดิ์สิทธิ์
	เมษายน	สอน	เดือนละ 2,500 บาท	ศักดิ์สิทธิ์

6. การอบรม ถูกงาน ภารกิจ	ปี พ.ศ.	ชื่อหลักสูตร	ชื่อสถานบัน	ห้องสถานบัน	ระยะเวลา

7. ภาษาต่างประเทศ ภารกิจ ความต้องการเรียนเพิ่มเติม	ภาษาต่างประเทศ		พิมพ์คัด ช่วย			ความสามารถพิเศษอื่นๆ
	ภาษา	ระดับ ต้มยำ ต้มข่า หมู	ภาษา	พิมพ์คัด น้ำทึบ	ช่วย น้ำทึบ	โปรดระบุ
ภาษาอังกฤษ			ไทย		ค่า	ค่า
ภาษา			อังกฤษ	ค่า	ค่า	
ภาษา			กีฬาที่เล่นได้			
ภาษา			งานอดิเรก			

8. ภาระงาน	ชื่อสมานมหัศน์บุญสมานชกในปัจจุบัน	ภาระงานที่ทำ

ประเกดของงานที่สนใจ _____
 (ระบุตัวผู้มาด้วย : ค่าใช้จ่าย)

เงินเดือนขั้นต่ำที่เสนอขอ _____ บาท

9. ภาระทางการ	<input type="checkbox"/> เรียนสำเร็จ วิชารักษาพิษและเเพนเปรี้ย _____ <input type="checkbox"/> รับราชการ พนักงานครัว มือ พ.ศ. _____ ยกครัวสูดห้าม _____ _____ ประจำการ ณ _____ จังหวัด _____ เบี้ยนค่าห้องพัก _____ จังหวัด _____ เมื่อปี พ.ศ. _____	<input type="checkbox"/> ได้รับการยกเว้น (ไม่ใช่ผ่อนผัน) เท่าร _____ <input type="checkbox"/> กัดเจอกแล้วไปถูกเกณฑ์ที่อั่งเกด _____ จังหวัด _____ เมื่อปี พ.ศ. _____
---------------	---	--

10. ภาระคนฯ	การไปปฏิบัติงานต่างจังหวัด เดินทางไปจาก _____ ข้าวห้อง _____ ไม่ข้าวห้อง _____ มีน้ำร้อน _____ ห้อง _____ ไม่ห้อง _____	สุขภาพในระยะสองปีที่ผ่านมา _____ _____
	ในกรณีรับค่าวัสดุให้ตัดต่อข้าวເเจ้าได้ ธื้อ _____ น้ำยาห้องเบื้อง _____ ให้ยาห้องเบื้อง _____ กระเบื้อง _____ โทรคัพท์ _____ ที่ทำงาน _____ โทรคัพท์ _____	
	บุคคลที่ไม่ใช่ญาติและไม่ใช่พี่น้องช่วงทราบประวัติ ความประพฤติของข้าวເเจ้าและสามารถให้คำรับรองกับบริษัทได้ (ระบุไม่ต้องระบุชื่อ) 1. ธื้อ _____ เที่ยวห้องเบื้อง _____ อารีพ _____ สถานที่พัก _____ โทรคัพท์ _____ 2. ธื้อ _____ เที่ยวห้องเบื้อง _____ อารีพ _____ สถานที่พัก _____ โทรคัพท์ _____ 3. ธื้อ _____ เที่ยวห้องเบื้อง _____ อารีพ _____ สถานที่พัก _____ โทรคัพท์ _____	
	<input type="checkbox"/> ไม่เคย ถูกกล่าวพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลาย หรือเหยียบทำความผิดทางอาญา <input type="checkbox"/> เคย เว้นแต่เมื่อความผิดคงที่โดย ความผิดอันกระทำโดยประมาท หรืออุบัติจากงานที่ได้ฯ หรือถูกเลิกจ้างโดยมีความผิดชอบก่อให้เกิดความเสียหาย <input type="checkbox"/> ไม่มี คือความลูกพีองร้องกําถางและรื้ออยู่ในระหว่างการพิจารณาคดี <input type="checkbox"/> มี ถูกกล่าวหา เคย หรือ มี ประหารบุราษลลธีค <input type="checkbox"/> ไม่อินยอม ให้ตรวจสอบประวัติอาชญากรรมโดยการพิมพ์ลายนิ้วนือ <input type="checkbox"/> อินยอม	

ข้าวເเจ้าขอรับรองว่าข้อความที่ข้าวເเจ้าให้เขียนข้างต้นนี้เป็นความจริงทุกประการ

ลงชื่อ _____ ผู้ที่ดำเนินการ _____
 วันที่ _____

ข้อแนะนำในการสมัครงาน

1. การเขียนใบสมัคร

- 1.1 เขียนข้อความลงในใบสมัครให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกรายการเท่าที่จะทำได้ ข้อความใดไม่มีหรือไม่ทราบ
ให้ไว้ เช่น
- 1.2 หากมีข้อสงสัยใดๆ ใน การเขียนข้อความลงในใบสมัครให้สอบถามจากเจ้าหน้าที่รับสมัครได้ ในการติดต่อผู้สมัคร
ทราบเพิ่มเติมว่าจะต้องเขียนข้อความลงในแบบที่กำหนดไว้ และคนงานที่ทราบข้อความที่จะต้องเขียนลงไป
ก็อยู่แล้ว แต่ละเว้นไม่เขียนข้อความนั้นลง ทำให้บริษัทเข้าใจผิดพลาดไปจากการเขียนลง
ผู้สมัครมีเจตนาที่จะไม่แจ้งข้อความที่เป็นจริงให้บริษัททราบ บริษัทอาจพิจารณาการสมัครนี้ได้
- 1.3 ในกรณีที่ยกที่อยู่ ให้มาแจ้งที่อยู่ใหม่กับทางบริษัท เพื่อสะดวกในการติดต่อ

2. หลักฐานที่ต้องแนบซึ่งมี

- 2.1 รูปถ่ายหน้าตรง ไม่สวมหมวกขนาด 1 หรือ 2 นิ้ว 3 รูป โดยต้องนำบัตรประจำตัวประชาชน
- 2.2 สำเนาใบสุทธิหรือใบแสดงผลการเรียน หลักฐานทางทหาร
- 2.3 สำเนาใบรับรองจากที่ทำงานเดิม (ถ้ามี) โดยต้องนำบัตรประจำตัวประชาชนในนามเดียวกัน

ในการกรณีที่ห้องว่างในเรื่องได้มีพ่อกรอกข้อความ ให้กรอกเพิ่มเติมในด้านหลังนี้ได้

เฉพาะเจ้าหน้าที่

186 14

3. การทดสอบการว่าจ้างทำงาน เท่าที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ของการจะอาศัยการทดสอบ ในเรื่องสติปัญญา ความสามารถ เชาร์นไทรพรีบ และความสนใจของผู้สมัคร เพื่อเป็นข้อมูล สำหรับใช้ในการคัดเลือก แม้แต่การวิเคราะห์ดูลายมือที่เขียน (Graphology) และการสื่อหาข้อมูล ที่เป็นเท็จของผู้สมัคร ก็มีการนำมาใช้เพื่อพยายามที่จะทราบในรายละเอียดของผู้สมัครให้มากยิ่งขึ้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยนำไปสู่การคัดเลือกที่ก่อให้เกิดผลดี

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้การอาศัยการทดสอบการเขียนตามแบบเดิมสำหรับจุดประสงค์ ในการคัดเลือกได้ลดความสำคัญลงไปบ้าง เพราะในปัจจุบันนี้ต้องการให้นายจ้างใช้การทดสอบ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัครต้องทำ เพื่อทำให้นายจ้างสามารถตัดสินใจได้ดี เนื่องจากว่า มีความล้ำบางในการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ องค์กรบางแห่งจึงได้คัดເອກการ ทดสอบการว่าจ้างทำงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกออกไป (การทดสอบเป็นเรื่องการ ดำเนินงานของผู้สมัครในภายหน้าจะได้ศึกษาอย่างละเอียดในบทต่อไป)

4. การสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความรู้ในตัวผู้สมัคร หลังจากได้ผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว ก็ถึงขั้นตอนการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความรู้ในตัวของผู้สมัคร ผู้สมัครอาจถูก สัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นฝ่ายบุคลากร ผู้บริหารภายในองค์การ ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องเป็นผู้ ควบคุมงานโดยตรงของผู้สมัครเมื่อได้รับผู้สมัครเข้าทำงานในองค์การ เพื่อนผู้ร่วมงานเช่นผู้สมัคร จะต้องทำงานกัน

การสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความรู้ในตัวผู้สมัครนี้จะต้องวางแผนโดยให้มีจุดประสงค์ เพื่อการตรวจสอบถึงเรื่องต่างๆ ที่ยังไม่ทราบจากในแบบฟอร์มใบสมัคร หรือการทดสอบ หรือเรื่อง ต่างๆ ที่ต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม การสัมภาษณ์ในขั้นนี้ควรจะเกี่ยวกับงานที่จะทำโดยตรง คำถาม และหัวข้อที่ให้ความจะสะท้อนให้เห็นลักษณะโดยเฉพาะของงานและคุณสมบัติต่างๆ ของผู้สมัคร ที่จะต้องใช้กับงาน

5. การตรวจสอบพื้นฐานของผู้สมัคร ขั้นตอนไปในขั้นตอนการคัดเลือกที่เป็นไปอย่างเป็น รูปแบบ คือ การดำเนินการในเรื่องการตรวจสอบผู้สมัครงานที่มีทางที่จะได้รับการคัดเลือกเป็น ลูกจ้างทำงาน ขั้นตอนนี้อาจรวมถึงการติดต่อนายจ้างคนก่อนเพื่อยืนยันประวัติการทำงานของผู้สมัคร และเพื่อที่จะได้ทราบการประเมินผลการดำเนินงานของผู้สมัครซึ่งเรียกว่า การสอบประวัติการ ทำงาน นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบใบรับรอง ซึ่งยังมีข้อโต้แย้งกันอยู่ว่าจะเป็นประโยชน์เพื่อ ประกอบการพิจารณาคัดเลือกงานหรือไม่ เพราะบางครั้งผู้ออกใบรับรองมักจะไม่ระบุความจริง หรือไม่เกี่ยวข้องกับงานที่จะรับรองดีพอ แต่ก็ยังต้องใบรับรองให้แน่ชัดไว้เสมอ ใบรับรองนั้นก็ ไม่ได้ให้ประโยชน์เพื่อช่วยพิจารณาประกอบการคัดเลือก แต่ถ้าได้มีการตรวจสอบใบรับรองเพื่อความ ถูกต้องตามมาตรฐานแล้ว ใบรับรองก็จะเป็นประโยชน์เพื่อได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครได้บ้าง



รูป ๘-๔ การสัมภาษณ์การว่าจ้างงาน (Employment Interview)

ใบรับรองโดยทั่วๆ ไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ใบรับรองเกี่ยวกับตัวคนงาน (Character Reference) ใบรับรองประเภทนี้มีประโยชน์น้อยมาก เพราะคนงานหรือพนักงานเป็นผู้ไปหาใบรับรองเอง จึงพยายามเลือกผู้รับรองที่จะเข้าข้างตน ส่วนมากจะเป็นคำรับรองที่ยกย่องคุณสมบัติของคนงานหรือพนักงานคนนั้นๆ ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และขยันขันแข็ง เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน ฯลฯ โดยหากหัวขอกร่องหรือตำแหน่งได้ยาก

2. ใบรับรองเกี่ยวกับงานที่เคยทำ (Work Reference or Experience) เป็นคำรับรองที่มีประโยชน์มากที่สุดเกี่ยวกับการคัดเลือกคนงานและพนักงาน เพราะจะให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเภทงานที่เคยทำ ความสามารถ ความขยันเนื่อใจใส่ต่องาน ความสันทัดว่าเป็นอย่างไร

3. ใบรับรองเกี่ยวกับสถานศึกษา (School Reference) ใบรับรองประเภทนี้อาจเป็นใบสุทธิ ประภาคนียบัตร หรือปริญญาบัตรที่สถานศึกษาออกให้ เพื่อยืนยันพื้นฐานความรู้ของคนงานหรือพนักงานคนนั้นๆ ซึ่งจะชี้ให้เห็นระดับสถิติปัญญาและความขยันหมั่นเพียรได้ดี

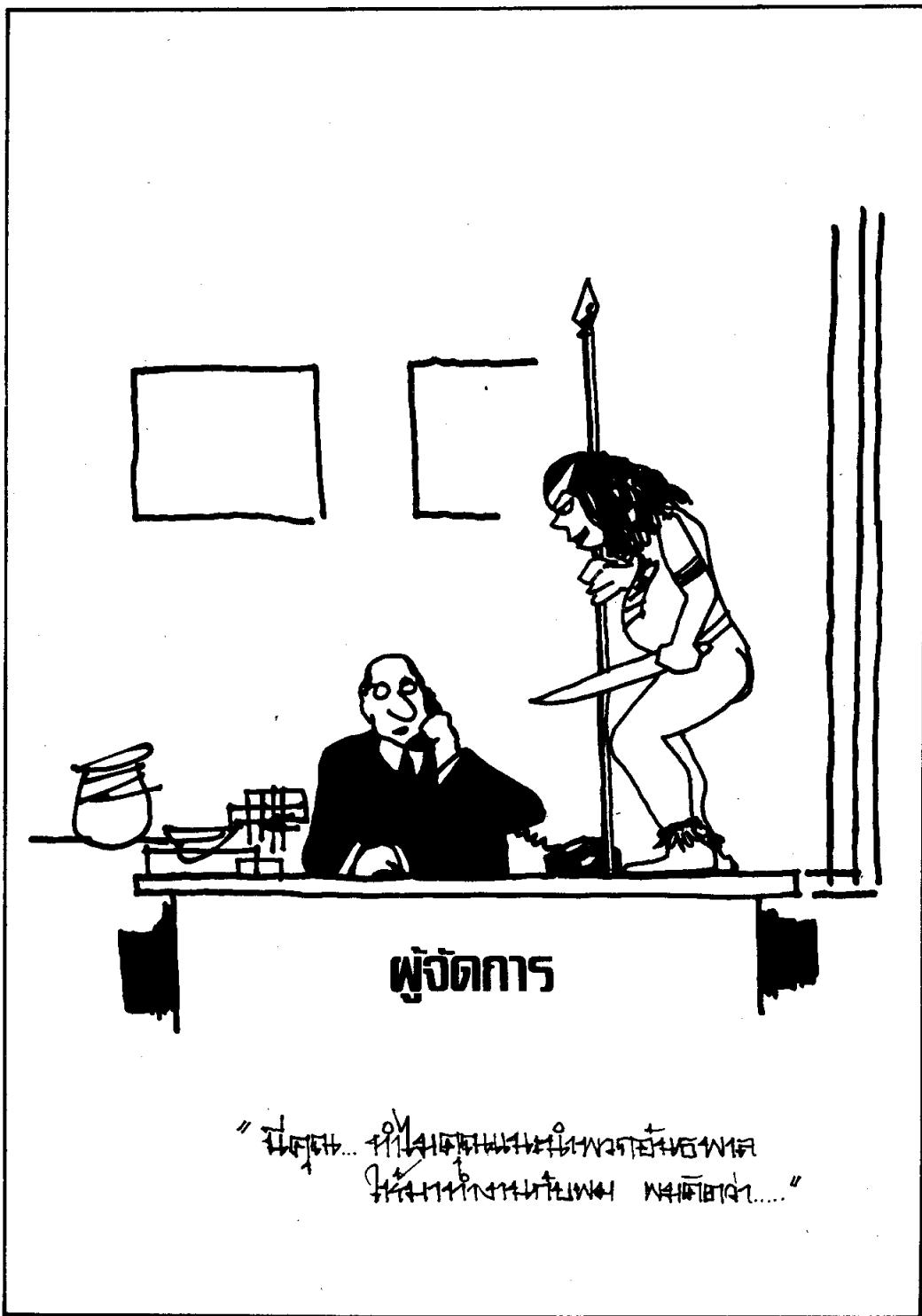
อย่างไรก็ตี ใบรับรองเหล่านี้ควรที่จะมีการตรวจสอบว่าเป็นใบรับรองที่ถูกต้องและจริงหรือไม่ วิธีการตรวจสอบอาจทำได้หลายวิธี เช่น

ก. ขอให้ผู้ออกใบรับรองจัดการส่งใบรับรองมาให้โดยตรง แทนที่จะให้คนงานหรือพนักงานไปหามา หรือ

ข. อาจติดต่อทางจดหมายหรือพูดทางโทรศัพท์สอบถามโดยตรงกับผู้ที่ออกใบรับรองเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง หรือ

ค. "ไปพบกับผู้ที่ออกใบรับรองโดยตรง การไปพบด้วยตนเองหรือพูดทางโทรศัพท์นอกจากจะสามารถตรวจสอบความจริงของผู้ออกใบรับรองแล้ว ยังจะทราบข้อความอื่นที่ผู้ออกใบรับรองไม่ได้แจ้งไว้ในใบรับรอง เพราะการพูดทำได้ง่ายกว่าการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ยิ่งหากผู้ทำการคัดเลือกรู้จักผู้ออกใบรับรองแล้ว การพบปะหรือพูดกันทางโทรศัพท์ก็จะได้ประโยชน์มากขึ้น

อย่างไรก็ตี วิธีตรวจสอบใบรับรองตามข้อ (ข) และ (ค) นี้ ต้องเสียเวลามาก และไม่สามารถได้สมอไป ฉะนั้น ในทางปฏิบัติ วิธีตามข้อ (ก) จึงมักนิยมใช้กันมากที่สุด ถ้าจะให้ดีแล้ว ไม่ควรขอให้ผู้ออกใบรับรองเขียนมาเองในรูปจดหมายทั่วๆ ไป เพราะนักจากจะทำให้ผู้ออกใบรับรองเกิดความซึ้งกึ่งแล้ว ข้อความที่จะได้รับก็จะเป็นเรื่องทั่วไปมากกว่า วิธีที่ดีที่สุดก็คือ ส่วนแบบฟอร์มคำถามแบบ Check List ขององค์กรธุรกิจเราไปให้ผู้รับรองตอบกลับมาจะดีกว่า เพราะจะได้ทราบเรื่องราวต่างๆ ตามที่ต้องการได้ครบถ้วน



รูป ๘-๕ การแนะนำหัวเรื่องฝึกเข้าทำงาน

6. การตรวจสอบสภาพร่างกาย ขั้นต่อไปก่อนที่จะไปถึงขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจว่าจะรับหรือไม่รับเข้าทำงาน คือ ให้ผู้สมัครรับรองการตรวจสอบร่างกาย ส่วนรับงานส่วนมากแล้วขั้นตอนนี้เป็นเรื่องมืออย่างหนึ่งของบุนวนการคัดเลือกสำหรับใช้ในการกลั่นกรอง นั่นก็คือ เป็นขั้นตอนใช้สำหรับการคัดผู้สมัครที่ไม่สามารถผ่านการตรวจสอบสุขภาพร่างกายออกไป ตามความจริงแล้ว องค์การให้ความคาดหมายว่าผู้สมัครจะสามารถผ่านการตรวจสอบสภาพร่างกายไปได้ แต่อย่างไรก็ตามต้องกลั่นกรองเอาผู้ที่มีสุขภาพร่างกายไม่ได้ตามความต้องการของงานและขององค์การออกไป การตรวจสอบสภาพร่างกายจะต้องให้ได้ตามมาตรฐานขั้นต่ำสุดของโครงการประกันชีวิตเป็นกลุ่ม และการประกันสุขภาพ และสามารถให้ข้อมูลขั้นพื้นฐานในกรณีที่มีการเรียกว่องค่าทดสอบของคนงานในอนาคต มีงานที่จะต้องทำงานอย่างซึ่งจะต้องใช้การตรวจสอบสุขภาพที่เข้มงวด เช่น เจ้าหน้าที่สำรวจ ทหาร เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบร่างกาย คือ

1. เพื่อป้องกันโรคติดต่อซึ่งอาจแพร่กระจายโดยผู้สมัคร เช่น วัณโรค โรคเรื้อรัง แต่ในปัจจุบัน ถ้าผู้สมัครเป็นวัณโรคในระยะที่เรียกว่าไม่แพร่เชื้อก็อาจจ้างงานได้แต่ต้องมีคำรับรองจากแพทย์

2. เพื่อป้องกันความเสียหายที่บริษัทจะต้องจ่ายเป็นเงินชดเชยให้คนงานเนื่องจากภูมิคุ้มกันทางชีวภาพบุคคล เช่น ลูกจ้างหรือพนักงานได้รับอุบัติเหตุขณะทำงาน ทำให้ได้รับบาดเจ็บแก่ร่างกาย บางครั้งต้องสูญเสีย แขน ขา หรือตาบอด นายจ้างจึงต้องชดใช้ค่าเสียหายให้ ดังนั้น การตรวจร่างกายก่อนเข้าทำงานจึงเป็นการได้ทราบว่า คนงานนั้นมีสภาพร่างกายเป็นอย่างไร เช่น หูหนวก หรือเป็นโรคประจำตัวอะไรมา ก่อนเข้าทำงาน เพื่อทางองค์การจะได้บันทึกไว้เป็นหลักฐานในขั้นแรก ถ้ามีความเสียหายเกิดแก่คนงาน ทางองค์การจะได้ชดใช้เฉพาะในส่วนที่เสียหายที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานอยู่กับองค์การเท่านั้น

3. เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะรับเข้าทำงานออกไป เพราะการรับบุคคลที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์เข้าทำงานจะทำให้ต้องลาหยุดบ่อยๆ การทำงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ

4. เพื่อบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร เช่น คนงานที่มีสายตาสั้น อาจบรรจุเข้าทำงานในหน้าที่ที่ไม่ต้องใช้สายตามาก หรือมีร่างกายพิการ อาจทำงานบางอย่างที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งอาจพิจารณาเข้าทำงานที่เห็นว่าเหมาะสม ถ้าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถหรือมีฝีมือดีเป็นพิเศษ

การตรวจสอบร่างกายนี้ ในทางปฏิบัติมักนิยมนำมาไว้ในลำดับสุดท้าย เพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการตรวจ ถ้าทำการตรวจโรคก่อน ผู้ที่ถูกคัดออกไปทางบริษัทจะต้องเสียค่าตรวจโรคไปเปล่าๆ ถ้าหากไม่ผ่านการคัดเลือกในขั้นอื่นๆ นอกจากนี้ ระยะเวลาอันดึงเด่น้ำ

สัมภาษณ์ครั้งแรกจนถึงขั้นตอนการคัดเลือกนั้นสุดท้าย อาจจะกินเวลานานหลายสัปดาห์หรือเป็นเดือน ก็ได้ การนำเอาการตรวจสอบร่างกายไว้เป็นขั้นตอนสุดท้าย จึงได้ประโยชน์ในการที่ทราบสภาพร่างกายของลูกจ้างขณะที่บรรจุเข้าทำงาน

7. การตัดสินใจว่าจ้างทำงานในขั้นสุดท้าย สำหรับผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบการว่าจ้างทำงานและการสัมภาษณ์ และจากข้อมูลไม่ว่าจะเป็นในด้านการตรวจสอบพื้นภูมิทั่วไป หรือการตรวจสอบสุขภาพร่างกายแสดงผลเป็นที่น่าพอใจ ในกรณีนี้ ผู้สมัครก็จะได้รับข้อเสนอขององค์กรให้ทำงาน ถ้าหากการคัดเลือกขององค์กรใช้ได้ผลดี โดยสามารถแสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้ที่จะเป็นพนักงานที่ดีและบุคคลผู้ที่จะไม่สามารถเป็นพนักงานที่ดีแล้ว ผู้สมัครงานก็จะทราบถึงผลของการตัดสินใจในการคัดเลือกขององค์กรซึ่งเป็นการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

ถ้ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ฝ่ายบริหารสามารถทำได้ในขั้นนี้เพื่อที่จะเพิ่มความน่าจะเป็นของบุคคลที่ได้รับข้อเสนอให้ยอมรับงานขององค์กร สมมุติว่าองค์กรสามารถดำเนินการคัดเลือกโดยได้รับผลสำเร็จถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งสองอย่าง คือ การประเมินผล (Evaluation) และการดึงดูดความสนใจ (Attraction) ของผู้สมัคร ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่าผู้สมัครงานที่องค์กรเสนอให้ทำงานนั้นจะมีความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงงานขององค์กรที่เสนอให้ และมีอะไรบ้างที่ควรจะทำให้แก่องค์กร นอกจากนี้ ยังมีสิ่งที่นำเสนอในขั้นตอนนี้ที่สมควรจะได้นำมากล่าวเป็นสังเขป คือ เราทราบอะไรบ้างหรือไม่ว่าคนเลือกงานกันอย่างไร การเลือกงานนี้เป็นเรื่องส่วนตัวที่จะต้องพิจารณาในด้านของบุคคลผู้ที่จะเข้ามาทำงานมากกว่าที่จะพิจารณาในด้านขององค์กร

โดยทั่วไปแล้ว บุคคลจะมีความโน้มนำว่าไปในทางงานที่สามารถเข้ากันได้อย่างดีกับลักษณะส่วนตัวของตน บุคคลแต่ละคนมักจะเอียงที่จะเปรียบเทียบงานของตนกับบุคคลิกภาพที่ตั้งเมื่อ บุคคลที่สนใจในงานด้านสังคมโน้มเอียงที่จะทำงานเป็นนักวิชาชีวศึกษา งานด้านบริการ และงานสังคมสงเคราะห์ บุคคลที่สนใจในเรื่องการสอบสวนค้นคว้ามักจะโน้มนำว่าที่จะทำงานเป็นนักชีวศึกษา นักคำนวณ หรือนักสำรวจสมุทรศาสตร์ ส่วนอาชีพในงานบริหาร กกฎหมาย หรือประชาสัมพันธ์ มักจะได้แก่บุคคลที่ชอบกล้าได้กล้าเสีย

แนวทางในการเปรียบเทียบบุคคลกับงาน ช่วยทำให้ฝ่ายบริหารสามารถคาดหมายอัตราส่วนการยอมรับที่สูงขึ้นถ้าฝ่ายบริหารได้เปรียบเทียบบุคคลิกภาพของผู้สมัครกับงานได้อย่างเหมาะสม

การศึกษาการเลือกงานส่วนใหญ่แสดงว่าความเข้าใจในเรื่องงานที่จะทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ บุคคลมีความปรารถนาที่จะงานซึ่งคาดหมายว่าจะมีผลในทางบวกและเชื่อว่าจะสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของตนได้ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารมั่นใจว่าผู้สมัครที่ได้รับการเสนองานให้ จะสามารถมีความเข้าใจว่างานนั้น

ก่อนที่จะจบขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก คือ การตัดสินใจว่าจ้างทำงานนี้ สิ่งหนึ่งที่เราไม่ควรจะเลี่ยงอีกอย่างหนึ่ง คือ ผู้สมัครรายที่องค์การไม่ได้เสนอให้ทำ ทางองค์การจะทำอย่างไร สำหรับผู้สมัครที่ร่วมอยู่ในกระบวนการคัดเลือกและไม่ได้รับเสนอให้ทำงาน ทางองค์การควรใช้ความระมัดระวังในการตอบปฏิเสธกับผู้สมัครเหล่านี้ การบอกให้ผู้สมัครทราบว่าได้รับการปฏิเสธเข้าทำงาน จะมีผลสำคัญต่อภาพพจน์ขององค์การที่ผู้สมัครมีต่องค์กร ภาพพจน์ขององค์กรอาจจะคงอยู่ตลอดไปเป็นเวลาภานาน เช่น ผู้ที่เพิ่งจบจากวิทยาลัยและได้รับการปฏิเสธในการจ้างงานของบริษัทอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ต่อมาอีก 10 ปีภายหลัง อาจกล่าวเป็นผู้ทำการตัดสินใจที่มีอิทธิพลในการซื้อสินค้าอุตสาหกรรมประเภทนั้นสำหรับนายจ้างที่ตนเข้าทำงานด้วย ภาพพจน์ที่ฝังอยู่ใจแต่เดิมอาจมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการซื้อสินค้าชนิดนั้นในเวลาต่อมา

หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือก (Bases of Selection)

ในการคัดเลือกคนงานก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาคนงานที่มีลักษณะตามที่ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และรายละเอียดคุณสมบัติของงาน (Job Specification) แต่การคัดเลือกคนงานมีเช่นๆ หัวใจให้ทำงานและพำนันที่ที่มีอยู่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงนิสัยใจคอ ความประพฤติ ว่าคนงานหรือผู้สมัครมีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เพียงใด นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาคุณสมบัติและลักษณะในรายละเอียดหลายๆ ด้าน ดังนี้¹ คือ

1. ทักษะหรือความสามารถ (Skill) เป็นเรื่องของความสามารถที่จะใช้ร่างกายและจิตใจ ประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ทักษะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

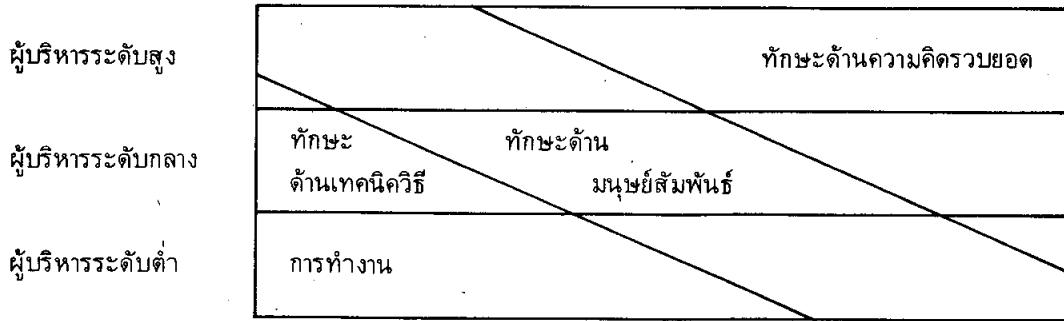
ก. ทักษะทางด้านเทคโนโลยีการทำงาน (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติงานนั้น

ข. ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้คนงาน จูงใจให้ทำงาน ติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานในองค์การและนอกองค์การ

ค. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เน้นความสามารถในการวางแผนหรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่องค์กร

ทักษะในการบริหารงานทั้ง 3 ประเภท จำเป็นต้องมีอยู่ในผู้บริหารทุกคน จะมากน้อยเท่าใดก็ขึ้นอยู่กับระดับของงานบริหารนั้น เช่น ผู้บริหารระดับสูง ควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่นๆ เพราะจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ หรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันที

¹ พญสุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, พ.ศ.2522 หน้า 110



รูป ๘-๖ แสดงทักษะที่ใช้ในการบริหารงานระดับต่างๆ

2. **ความจัดเจนหรือช้านาญ (Experience)** เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน แต่การใช้คุณสมบัติอันนี้ต้องรวมด้วยความสามารถ เพราะคนที่ทำงานมานาน ไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะมีความจัดเจนในงานที่ทำมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานมาในเวลาที่สั้นกว่า การพิจารณาความจัดเจนจึงต้องพิจารณาโดยรอบครบ มิใช่แต่จะถือระยะเวลาที่เคยทำงานมาแล้วเท่านั้น

3. **อายุ (Age)** งานที่ต้องการความจัดเจนนั้น อาจจะต้องได้จากอายุ หรืออย่างน้อยอาจจะใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา งานที่มีลักษณะเช่นนี้ไม่ต้องการคนอายุน้อย กว้างมาก อาจจะกำหนดบังคับเกี่ยวกับอายุในการทำงาน เช่น อายุขึ้นต่อและอายุขึ้นสูงไว้ ในองค์กรที่มีนโยบายประทับใจร่วมกัน หรือประทับใจในเรื่องสูงอายุด้วย การจ่ายบำเหน็จบำนาญมักจะไม่จ้างคนงานที่มีอายุมาก การพิจารณาปัญหาเรื่องอายุอาจจะมีผลกระทบกระเทือนถึงชื่อเสียงขององค์กรด้วย หากไม่มีเหตุผลสมควรในการที่ไม่จ้างคนสูงอายุ และก็ยังไม่แน่ใจว่าคนงานที่มีอายุมากจะปฏิบัติงานสู้คนอายุน้อยไม่ได้

4. **เพศ (Sex)** ตามที่เคยเขียนมาแต่ครั้งก่อนๆ ว่าผู้หญิงทำงานสู้ผู้ชายไม่ได้ บัดนี้ ความคิดนี้เริ่มจะเปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งบางเวลา เช่น ในระหว่างสังคม แรงงานมีอยู่จำกัด ต้องใช้ผู้หญิงทำงาน ซึ่งปรากฏว่าทำงานได้ผลไม่แพ้ผู้ชาย อาจจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างในงานที่ต้องใช้กำลังกาย และงานที่ต้องทำในเวลาและสถานที่ที่ไม่เหมาะสม แต่ทั้งนี้ก็อาจจะมีวิธีการแก้ไข เช่น งานหนักอาจจะแบ่งแยกงานออกเป็นส่วนย่อย แล้วให้ผู้หญิงเข้าทำก็ได้

5. **การศึกษาและการอบรม (Education and Training)** เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถของแต่ละคน งานบางอย่างต้องใช้ความรู้เป็นพิเศษ ระดับการศึกษาและอบรมในด้านนั้นโดยเฉพาะจึงเป็นเครื่องวัดได้อย่างดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้ อาจจะต้องพิจารณาในความหมายที่กว้าง เพราะอาจจะไม่จำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษาเท่านั้น

6. **ลักษณะของร่างกาย (Physical Characteristics)** งานที่ต้องใช้กำลังก็ต้องการคนงานที่มีร่างกายแข็งแรง งานบางอย่างต้องใช้อวัยวะบางส่วนมากเป็นพิเศษ เช่น ต้องใช้สายตา

ใช้การฟัง ก็ต้องพิจารณาเรื่องการส่วนนั้นเป็นสำคัญ การพิจารณาในด้านนี้โดยละเอียด อาจจะทำให้เกิดความต้องการจ้างบุคคลพิการ หรือทุพพลภาพบางประเภท ซึ่งเป็นการช่วยเหลือบุคคลประเภทนี้ และใช้เป็นเครื่องมือโฆษณาห้ามเข้าเสียงให้กับองค์การผู้จ้างก็ได้

7. รูปร่างลักษณะ (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่างจะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ เช่น พนักงานขายของ เลขานุการ

8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative & Mental Alertness) ความคิดที่จะทำงานให้ดีขึ้น และความสนใจต่อสภากาแฟ ทางแก้ไขให้ดีขึ้น และอาจจะเป็นลักษณะที่ต้องการในงานบางประเภท แต่การพิจารณาลักษณะนี้ ทำได้ยากและต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วนมาก

9. ความสามารถ (Aptitude) คุณสมบัติลักษณะนี้เป็นที่สนใจมากในปัจจุบัน งานบางอย่างในขณะนี้อาจจำเป็นต้องมีความสามารถในการฝึกและอบรมงานในด้านนี้มาโดยเฉพาะได้ยาก ก็อาจจะตัดเลือกโดยพิจารณาถึง Aptitude นี้ ถ้าคนงานมีระดับ Aptitude สูง ก็อาจจะฝึกอบรมได้ง่าย เพราะอาจจะปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็ว และคนงานที่มีลักษณะเช่นนี้ก็อาจจะทำงานได้ดี

10. ความนั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) งานที่มีลักษณะ เป็นการรับผิดชอบในทรัพย์สิน รับผิดชอบในการทำงานและความปลอดภัย รวมทั้งการตรวจสอบผลการทำงานของบุคคลอื่น ต้องเลือกเอาบุคคลที่มีความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานและมีจิตใจมั่นคงให้มาเป็นผู้ปฏิบัติงาน คุณสมบัติในลักษณะนี้อาจจะสอบตามจากแหล่งที่บุคคลนั้นได้เคยปฏิบัติก่อน ประวัติเรื่องฐานะทางการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว รวมทั้งการทดสอบด้วยวิธีการบางอย่าง

11. ท่าทีที่มีต่อนายจ้าง (Attitude toward Employers) ด้วยการค้นหาเหตุผลที่มาสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงความตั้งใจที่มาสมัครงาน ความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้างในองค์การนั้น เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาว่าคนผู้นั้นมีหวังจะทำงานอยู่ยืดต่อไปหรือไม่

12. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นการพิจารณาจากลักษณะท่าทีโดยทั่วไปของผู้มาสมัครงาน

นอกจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว การพิจารณาคัดเลือกคนงานที่นิยมกัน คือ ฟังความเห็นจากบุคคลภายนอกซึ่งเชื่อถือได้ อาจเป็นนายจ้างที่ผู้สมัครเคยทำงานมาก่อน ครูอาจารย์ที่เคยสอนผู้สมัคร เป็นแหล่งข่าวสารเกี่ยวกับผู้สมัครที่ควรพิจารณาด้วย ส่วนนโยบายของการคัดเลือกที่ควรจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบนั้น ในทางปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้มีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกคนงานควรเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลการซึ่งมีความชำนาญในด้านการว่าจ้างงาน และเจ้าหน้าที่หรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่จะรับคนเข้าทำงานร่วมกันพิจารณาคัดเลือก