

การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ การคัดเลือกเกณฑ์เป็นการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงาน และการคัดเลือกตัวพยากรณ์จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้สามารถค้นพบบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ “ดี” และ “ไม่ดี” ได้ เครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์นี้ได้แก่ แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัครและจดหมายรับรอง

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)

เมื่อคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ได้แล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานเริ่มขึ้นด้วยการเสนอตัวพยากรณ์ซึ่งในที่นี้หมายถึง แบบทดสอบให้ผู้สมัครทำการวัดผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันอาจให้มีการทดลองปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย ต้องคอยเฝ้าระวังระยะหนึ่งเพื่อให้พนักงานได้พิสูจน์ตัวเองว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน วิธีการทั้งสองอาจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อศึกษาว่า เกณฑ์และตัวพยากรณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ (Relationship Between Predictors and Criterion)

ขั้นนี้เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของผู้สมัครที่ได้จากตัวพยากรณ์ ซึ่งหมายถึง คะแนนที่ได้จากแบบทดสอบและการทดสอบปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยการหาความสัมพันธ์ด้วยการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นการหาค่าสหพันธ์ (Correlational Methods) และการทดสอบหาค่าสำคัญทางสถิติ (Test of Statistical Significance) ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกประสบความสำเร็จก็หมายความว่าตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน การหาความสัมพันธ์ลักษณะนี้เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของตัวพยากรณ์ได้อีกทางหนึ่งด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจใช้เครื่องมือคัดเลือก (Decision of the Selection Device)

การตัดสินใจเลือกใช้ตัวพยากรณ์นั้น โดยทั่วไปตัวพยากรณ์ใดที่มีค่าสหพันธ์กับเกณฑ์สูงจะนับว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อถือได้ที่จะนำมาใช้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ อย่างไรก็ตามพึงตระหนักว่าการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือ นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าสหพันธ์ และค่านัยสำคัญทางสถิติของตัวพยากรณ์ที่พบเท่านั้น แต่ยังต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ต้องใช้ประกอบการพิจารณาด้วย เช่น จำนวนผู้สมัคร จำนวนตำแหน่งที่เปิดรับ สัดส่วนของพนักงานปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จ และตัวแปรของกลุ่มพนักงานที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ เป็นต้น ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลต่อการเลือกใช้ตัวพยากรณ์ทั้งสิ้น

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลทบทวนวิธีการคัดเลือก (Reevaluation of Selection Methods)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการคัดเลือกที่เคยมีประสิทธิภาพสูงในวันนี้ อาจจะไม่เหมาะสมในวันหน้า เช่น ผู้สมัครเปลี่ยน สภาพการทำงานเปลี่ยน และสภาวะการแข่งขันเปลี่ยน การคัดเลือกจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นวิธีการคัดเลือกที่ดี จะต้องมีการประเมินผลทบทวนเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ออกแบบไว้ยังใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานจะต้องพิจารณาตัวพาการณ์ที่ได้มา เช่น คะแนนผลการทดสอบ ข้อมูลภูมิหลัง การสัมภาษณ์ และใบสมัคร เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการจ้างงาน ในทำนองเดียวกันก็ต้องพิจารณาเกณฑ์การวัดต่าง ๆ เกี่ยวกับผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน ละอื่น ๆ เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงการทำงานอย่างแท้จริงและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมาย สำคัญที่สุดคือ เพื่อให้ได้เกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวพาการณ์ที่มีความเที่ยงตรงในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในหน่วยงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบของการคัดเลือกเป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินหรือวัดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ โดยกิจกรรมและเครื่องมือในการคัดเลือกดังกล่าวต้องมีความเที่ยงตรง เชื่อถือและตรวจสอบได้ด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ พิจารณาตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยมีรูปแบบขั้นตอนการคัดเลือก ดังนี้

1. การตรวจสอบคุณสมบัติจากใบสมัคร
2. การวัดความรู้ความสามารถด้วยรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย เช่น การทดสอบข้อเขียน การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงวิสัยทัศน์ เป็นต้น
3. การสัมภาษณ์
4. การตรวจสอบสุขภาพ
5. การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่

เกณฑ์ทั่วไปในการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับงานที่จะทำ ซึ่งมีรายละเอียดกำหนดไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน บางงานอาจจะกำหนดคุณลักษณะไว้กว้าง ๆ ไม่จำเพาะเจาะจง แต่บางงานต้องการความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพเฉพาะด้าน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานและลักษณะงาน ดังนั้น ในการ

พิจารณาคัดเลือกจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นระบบ นอกจากนี้การคัดเลือกมิได้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานทำงานเฉพาะหน้าที่เท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ทักษะ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้ (สุนันทา เลานันทน์, 2546, หน้า 152-154)

1. การศึกษาและการอบรม (Education and Training) ได้แก่ ความรู้ วุฒิทางการศึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาของแต่ละบุคคลงานบางอย่างต้องการความชำนาญการพิเศษเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทางจึงเป็นตัวชี้วัดได้ดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจต้องพิจารณา ในความหมายกว้าง ไม่อาจจำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถานศึกษาเท่านั้น

2. ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ (Expertise and Experience) จากการทำงานเป็นการพิจารณาด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเรื่องนี้ควรระมัดระวัง เพราะการทำงานมานาน ไม่แน่นอนเสมอไปว่าบุคคลจะมีความชัดเจนในงานที่ทำมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานมาในระยะเวลาที่น้อยกว่า จึงควรพิจารณาโดยรอบคอบ

3. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้มือ การใช้สายตา การฟัง เน้นความสามารถที่จะใช้ทั้งร่างกายและจิตใจให้ประสานกันในการปฏิบัติงาน

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

1. ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill) คือ การมีความรู้ในวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการต่าง ๆ

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และได้รับความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลด้วยดี

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการวางแผน หรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามทักษะในการบริหารทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับของงานบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับล่างควรมีทักษะทางด้านเทคนิค การปฏิบัติงาน มากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะจะต้องให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาทางด้านการปฏิบัติการ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ๆ ดังรายละเอียดในภาพที่ 3

ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะด้านความคิดรวบยอด	
ผู้บริหารระดับกลาง	ทักษะด้านเทคนิค	ทักษะด้านมนุษย์
ผู้บริหารระดับล่าง	การปฏิบัติงาน	

ภาพที่ 3 ทักษะที่ใช้ในการบริหารงานระดับต่าง ๆ (สุนันทา เลาหพันธ์, 2546, หน้า 124)

4. ลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) หมายถึง ความแข็งแรงและสุขภาพที่สมบูรณ์ของร่างกาย งานที่ต้องใช้แรงงานก็ต้องการพนักงานที่มีร่างกายแข็งแรงมีความคล่องแคล่วในการใช้มือเท้าเคลื่อนไหว

5. รูปร่างลักษณะ (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในทางด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่าง เช่น งานขาย งานเลขานุการ และ งานประชาสัมพันธ์ จะต้องพิจารณาในด้านนี้สำคัญ

6. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นการพิจารณาทางด้านการสื่อสาร ได้ตอบ ความคิดและรสนิยม เป็นต้น

7. เชวณปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาสามารถประเมินทางเลือกได้อย่างสมเหตุผลและราบรื่น ความมีปฏิภาณไหวพริบ และเฉลียวฉลาด

8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative and Mental Alertness) หมายถึง ความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำงานให้ดีขึ้น สนใจแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญห และพัฒนางานให้ดีขึ้น ลักษณะนี้อาจเป็นที่ต้องการสำหรับงานบางประเภท แต่อย่างไรก็ตามการที่พิจารณาคูณลักษณะข้อนี้อาจทำได้ค่อนข้างยากต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วน

9. ความถนัด (Aptitude) หมายถึง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งในขั้นแรกอาจจะหาคนที่ได้รับการฝึกอบรมงานเฉพาะด้านมาโดยเฉพาะได้ยาก การพิจารณาคนที่มีความถนัดจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็ว และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้นาน

10. ทศนคติที่มีต่อนายจ้าง (Attitude Toward Employers) หมายถึง ความรู้สึกและความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร โดยการค้นหาเหตุผลของการสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงเจตนาจริงของผู้สมัคร รับทราบความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ในองค์กรนั้น

11. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) งานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบในทรัพย์สินและความปลอดภัย ต้องเลือกเอาบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีจิตใจมั่นคงมาปฏิบัติงาน คุณสมบัตินี้อาจสอบถามจากหน่วยงานเดิม สอบประวัติเรื่องฐานะการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว รวมทั้งมีการทดสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ

12. ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self Development) เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น

13. อายุ (Age) งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุ หรือใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา แม้ว่าองค์การอาจต้องการคนหนุ่มสาว แต่งานบางงานก็ต้องการความรู้และผ่านประสบการณ์มาก่อน

14. เพศ (Sex) ค่านิยมเรื่องเพศกำลังเริ่มเปลี่ยน เพศหญิงได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถไม่แพ้เพศชาย แต่อาจมีข้อจำกัดอยู่บ้างในงานที่ต้องใช้กำลังและงานที่ทำในเวลาหรือสถานที่ที่ไม่เหมาะสม โดยทั่วไปเพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องใช้แรงงาน ส่วนเพศหญิงอาจถนัดงานอื่น เช่น การต้อนรับ การติดต่อประสานงาน และด้านการใช้ภาษา เป็นต้น

15. ความคาดหวังของผู้สมัคร (Expectation) เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ เป็นต้น

16. สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม สถานภาพการสมรส ความใกล้ชิดกับครอบครัวและที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การพิจารณาคัดเลือกคนจำเป็นต้องสอบถามข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรองผู้สมัคร อาจารย์ผู้สอน หรือบุคคลผู้เคยร่วมงาน เป็นต้น

กระบวนการคัดเลือก

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 153-154) กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือก เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งในการได้พนักงานใหม่เข้ามาร่วมงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ถ้าหากสามารถคัดเลือกได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับลักษณะงาน ก็จะทำให้กิจการขององค์กรในส่วนนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง ความก้าวหน้าขององค์กร สามารถขยายงานและพัฒนาความรู้ความสามารถให้พนักงานนั้นขึ้นมารับผิดชอบในระดับสูงขององค์กร ทำให้เกิดความก้าวหน้าได้ทั้งองค์กร ถ้ากระบวนการคัดเลือกไม่เหมาะสมไม่สามารถเลือกคนที่มีความรู้ร่วมงานได้ หรือไม่มีคนดี มีความรู้ความสามารถมาให้เลือก ก็จะทำให้เสียเวลา องค์กรจะเสียหาย เพราะถ้าหากรับเข้ามาเป็นพนักงานแล้ว การให้ออกจากงานเป็นเรื่องค่อนข้างลำบากใจสำหรับผู้บริหาร

เพราะอาจมีผลกระทบทั้งผู้บริหารองค์กรและพนักงานเอง ดังนั้น ในกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่จึงต้องระมัดระวังและมีขั้นตอนที่จะให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพ และเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร

ในกระบวนการคัดเลือกจะได้พนักงานที่มีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประเภท คือ

1. ปัจจัยที่จะนำไปสู่การคัดเลือกได้ดีควรประกอบด้วย

1.1 กระบวนการสรรหา ดำเนินการมาดีครบถ้วน ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วน และมีจำนวนมากพอ

1.2 ระบบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรชัดเจน ทั้งในระยะยาว และระยะสั้น ต่อเนื่องกันและมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.3 ระบบการวิเคราะห์งานดี มีการวิเคราะห์งานทุกชนิดให้สามารถปฏิบัติงานได้ เกิดผลดีต่อองค์กร สามารถคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถตรงกับลักษณะงานได้ง่าย

2. คุณธรรมของผู้คัดเลือก ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ ในกระบวนการคัดเลือก มีประสบการณ์ และมีคุณธรรม ให้ความเป็นธรรมกับทุกคนให้มีโอกาส ได้รับการคัดเลือกทุกคน การพิจารณาตัดสินดูที่ความสามารถและคุณลักษณะที่ตรงกับตำแหน่งงาน เป็นสำคัญ

อนึ่ง ระบบการคัดเลือกบางองค์กรยังมีระบบให้การช่วยเหลือเกื้อกูล เช่น เป็นญาติ เป็นพรรคพวกฝากเข้ามาปฏิบัติงาน เรียกว่าระบบอุปถัมภ์ ระบบนี้บางครั้งสร้างความอึดอัดใจให้กับผู้คัดเลือก ถ้าเป็นคนที่มีคุณภาพก็นับว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นคนที่มีความรู้จักฝากเข้าทำให้ ไม่กล้าประพฤติผิดเป็นเกรงเพราะเกรงใจคนฝากเข้าทำงาน

ในองค์กรสมัยใหม่ระบบอุปถัมภ์จะหมดไป เพราะองค์กรจะต้องมีการแข่งขันกัน ทางคุณภาพต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานจริงๆ จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการคัดเลือกอย่างดี ระบบหลังนี้เป็นระบบคุณธรรมคือ ให้ความเป็นธรรมกับทุกคนพิจารณาที่ความสามารถเป็นหลัก

3. ขั้นตอนและเทคนิคในการคัดเลือก นักวิชาการกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือกพนักงานดังจะเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นแนวคิด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบขั้นตอนในการคัดเลือกพนักงาน (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, หน้า 155-156 อ้างอิงจาก พยอม วงศ์สารศรี, 2535, หน้า 120; Flippo, 1973, p. 139; ธงชัย สันติวงษ์, 2525, หน้า 92)

เวอร์เทอร์ และเดวิส (Werther & Davis, 1986)	ฟลิปโป (Flippo, 1937)	ธงชัย สันติวงษ์ (2525)
1. การต้อนรับผู้สมัคร	1. สัมภาษณ์ขั้นต้น	1. การรับสมัคร
2. การทดสอบ	2. กรอกใบสมัคร	2. สัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การสัมภาษณ์	3. ตรวจสอบหลักฐาน	3. การให้กรอก ใบสมัคร
4. การตรวจสอบภูมิหลัง	4. ทดสอบทางจิตวิทยา	4. การทดสอบ
5. การตรวจสอบสุขภาพ	5. สอบสัมภาษณ์	5. การสัมภาษณ์
6. การประชุมปรึกษา พิจารณา	6. คัดเลือก โดยหัวหน้างาน	6. การตรวจสอบ คุณสมบัติ
7. การทดลองทำงาน	7. ตรวจร่างกาย	7. การคัดเลือก เพื่อบรรจุโดย ฝ่ายการพนักงาน
8. การตัดสินใจจ้าง	8. ปฐมนิเทศ	8. การตัดสินใจเลือก
		9. การตรวจร่างกาย

จากตารางที่ 2 แนวคิดของเวอร์เทอร์ และเดวิส (Werther & Davis, 1986 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2544, หน้า 120) ฟลิปโป (Flippo, 1973, p. 139) ธงชัย สันติวงษ์ (2525, หน้า 92) เมื่อนำมาเปรียบเทียบจะพบว่ามีส่วนคล้ายคลึงกัน ซึ่งสรุปขั้นตอนในการคัดเลือกพนักงานได้ดังนี้
1) การรับสมัคร 2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น 3) กรอกใบสมัคร 4) ตรวจหลักฐาน 5) ทดสอบเบื้องต้น 6) สัมภาษณ์ 7) คัดเลือกโดยหัวหน้างาน และ 8) การตรวจสอบสุขภาพ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552, หน้า 155-156) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนกระบวนการคัดเลือกที่สมบูรณ์ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Reception of Applicant) หมายถึง การนัดหมายกับผู้สมัคร ให้เข้ารับการคัดเลือกโดยการแจ้งทางจดหมาย กำหนดสถานที่และเวลาให้ชัดเจน เมื่อถึงเวลาให้จัดสภาพแวดล้อมต้อนรับผู้สมัคร เพื่อการสร้างภาพพจน์ขององค์กร แม้ว่าจะมีบางคนจะไม่ได้รับการคัดเลือกครั้งนี้ แต่ก็จะได้ความประทับใจการต้อนรับครั้งแรก

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview) อาจใช้บุคคลเดียวหรือหลายคนแล้วแต่ความสำคัญของงานและจำนวนผู้สมัคร การสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อกันกรองผู้สมัครขั้นต้น เช่น การตรวจสอบคุณสมบัติ บุคลิกภาพ และหลักฐานขั้นต้น อาจใช้เกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อคัดเลือกรูปแบบกว้าง ๆ เพื่อคัดเลือกให้เหลือผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ารับการคัดเลือกต่อไป

ขั้นที่ 3 กรอกใบสมัคร (Application Blank) ฝ่ายบุคคลขององค์กรเตรียมแบบฟอร์มกรอกใบสมัคร ซึ่งไม่ควรให้กรอกยุ่งยาก มีรายละเอียดพอที่จะทำให้รู้จักผู้สมัครได้ ตามปกติจะให้กรอกข้อมูลด้านประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ สถานที่ติดต่อ และบุคคลที่อ้างอิงเป็นต้น

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบหลักฐาน (Credential Check) เป็นการตรวจสอบหลักฐานจากใบสมัครเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติ และหลักฐานว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ เมื่อครบถ้วนแล้วจะได้ทำการทดสอบต่อไป

ขั้นที่ 5 ทดสอบ (Employment Test) เป็นวิธีที่นิยมมากในองค์กรต่าง ๆ การใช้แบบทดสอบนับเป็นวิธีที่เป็นธรรมชาติและผลชัดเจน สามารถบอกได้ว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ แบบทดสอบที่นิยมใช้ได้แก่แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบทดสอบความถนัด ความสนใจ ซึ่งทั้งข้อสอบที่ให้เขียนตอบและลงมือปฏิบัติจริง โดยทั่วไปแล้วการดำเนินการทดสอบจะอยู่ในความรับผิดชอบของนักจิตวิทยาหรือนักวัดผล

ขั้นที่ 6 การสัมภาษณ์ (Interview) จะเป็นวิธีที่จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครนอกเหนือจากในใบสมัคร ที่สามารถจะนำมาประเมินคุณภาพของผู้สมัครได้ ในการสัมภาษณ์อาจสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมการเป็นอย่างดี เตรียมเครื่องมือในการสัมภาษณ์ เช่น แบบฟอร์มที่ต้องการจดบันทึก เตรียมคำถามล่วงหน้าว่าจะถามอะไรบ้างที่จะสะท้อนให้เห็นความรู้ ความสามารถของผู้สมัคร เป็นต้น ที่จะช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประเมินผลที่นำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัคร เพื่อจะว่าจ้างต่อไป

ขั้นที่ 7 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and Background Check) แหล่งที่จะได้ข้อมูลในขั้นนี้มาจากสถาบันการศึกษาของผู้สมัคร สถานที่ทำงานเดิม และหนังสือรับรอง สำหรับหนังสือรับรองในทางปฏิบัติในบ้านเราไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือมากนัก เพราะผู้สมัครยอมนำไปรับรองที่เป็นประโยชน์แก่ตนมาเสนอให้ ผู้ทำการคัดเลือกอาจดำเนินการเอง โดยวิธีโทรศัพท์หรือส่งจดหมายโดยตรงถึงผู้เกี่ยวข้องให้รับรองอีกครั้งหนึ่งก็ย่อมทำได้ ซึ่งข้อมูลการตรวจสอบประวัติจะช่วยยืนยันความแน่ใจ ในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

ขั้นที่ 8 การตรวจสอบสุขภาพ (Medical Evaluation) จะตรวจสอบสุขภาพผู้สมัคร เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาภายหลังเมื่อรับเข้าปฏิบัติงานแล้ว ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาและเสียเวลาปฏิบัติงาน สุขภาพของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญ จึงตรวจสอบเสียก่อนรับปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากรับเข้าปฏิบัติงานแล้ว ถ้าจะมีการเจ็บป่วยบ้างก็เป็นเรื่องธรรมดา ทางองค์การจะมีแพทย์ประจำดูแล หรือออกค่าใช้จ่ายให้เพื่อเป็นสวัสดิการ

ขั้นที่ 9 การคัดเลือกขั้นสุดท้าย (Final Selection) ก่อนการคัดเลือกขั้นสุดท้าย ผู้สมัครจะผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการคัดเลือกเบื้องต้นก่อน หัวหน้างานจะทำหน้าที่คัดเลือกและตัดสินใจสุดท้ายว่าจะรับหรือไม่ อาจตัดสินใจได้ทันทีถ้ามีข้อมูลพร้อมและมั่นใจ หรืออาจมีการทดสอบเพิ่มเติม บางองค์การจึงจัดให้มีการทดสอบปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนตัดสินใจรับ

ขั้นที่ 10 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงาน บางองค์การจึงจัดให้มีระยะทดลองปฏิบัติงาน โดยจ่ายค่าจ้างให้ ถ้าไม่เป็นที่พอใจก็อาจไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะส่งมอบจากหัวหน้างานให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้าแผนกที่รับเข้าทำงาน ถือว่าเป็นการสิ้นสุดของกระบวนการคัดเลือก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ขวลิต ประภาวนนท์ และสมศักดิ์ วานิชยากรณ์ (2545, หน้า 257-258) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือก (Selection Process) บุคคลไว้ว่าต้องอาศัยลำดับขั้นต่างๆ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับสมัคร โดยการให้ข้อมูลกับบุคคลทั่วไปที่สนใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน วิธีการคัดเลือกและการกรอกใบสมัคร ควรออกแบบใบสมัคร เพื่อเก็บข้อมูลของผู้สมัครให้ได้มากที่สุด เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวจำเป็นสำหรับการพิจารณาในเบื้องต้น

ขั้นที่ 2 การตรวจใบสมัคร เพื่อเลือกสรรผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และคัดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งที่จะคัดเลือกออกในขั้นต้น

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบประวัติ โดยการติดต่อขอข้อมูลจากบุคคลภายนอกที่สามารถจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ทำงานเก่า หรือบุคคลอ้างอิง

ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อต้องการที่จะดูบุคลิกภาพ ไหวพริบ ทักษะ ค่านิยม อารมณ์และการใช้ถ้อยคำของผู้สมัคร

ขั้นที่ 5 วิธีการคัดเลือก โดยการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัครอาจจะมีการทดสอบต่าง ๆ เช่น การทดสอบความฉลาด (Intelligence Test) การทดสอบความถนัดและเชี่ยวชาญ (Proficiency and Aptitude Test) การทดสอบทางอาชีพ (Vocational Test) และการทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test)

ขั้นที่ 6 การตรวจสอบสุขภาพ คือ การตรวจสอบสุขภาพของผู้ที่ผ่านการทดสอบว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในหน้าที่หรือไม่

ขั้นที่ 7 การคัดเลือกขั้นสุดท้าย องค์กรจะให้หัวหน้างานที่ต้องการรับพนักงานได้ตัดสินใจเลือกเอง

ขั้นที่ 8 การบรรจุเข้าทำงาน เมื่อองค์กรได้ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ที่ผ่านการคัดเลือกครบถ้วนแล้ว ก็จะมีการบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการทดลองงานก่อน

สมคิด บางโม (2547, หน้า 155) กล่าวว่า เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครแล้ว จากนั้นก็ดำเนินการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ ตรวจสอบว่ามีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามที่ต้องการหรือไม่ ขาดคุณสมบัติพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ เช่น เคยต้องโทษ เป็นโรคติดต่อต้องห้าม เป็นบุคคลล้มละลายหรือไม่ เป็นต้น

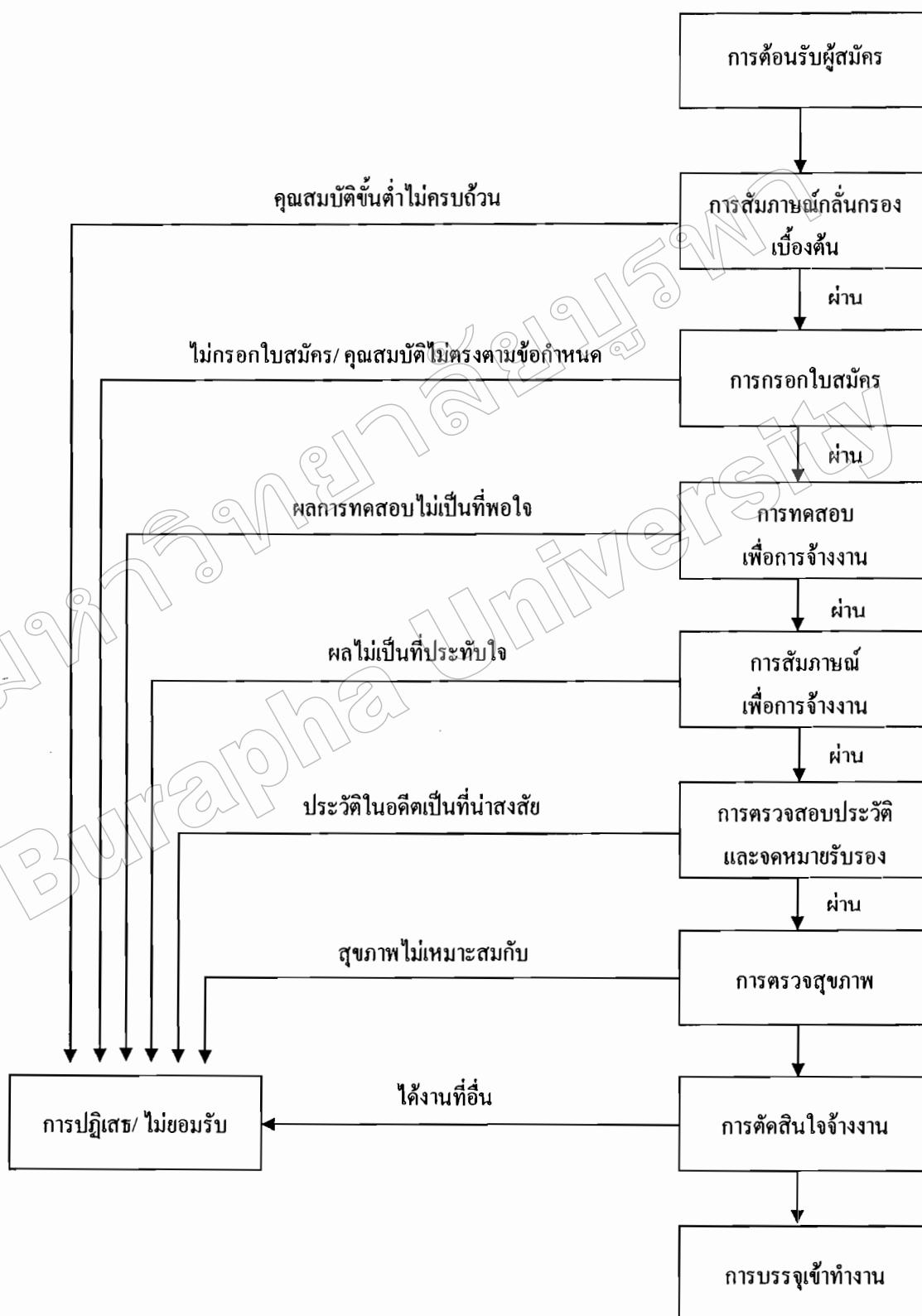
2. วัดความรู้ความสามารถ มีหลายวิธี ที่นิยมใช้กันทั่วไปคือการสอบ ซึ่งแยกเป็น สอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ บางองค์กรอาจพิจารณาจากประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานเดิม นอกจากนี้ ก็อาจวัดความรู้ความสามารถโดยการคัดเลือกเพื่อประเมินบุคคลว่าเหมาะสมที่จะรับเข้าทำงานหรือไม่ การคัดเลือกอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียวหรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้

3. การสัมภาษณ์ เป็นการเรียกผู้สมัครมาพบพูดคุยเพื่อดูบุคลิกลักษณะ กิริยาท่าทางการพูดจา ตลอดจนดูไหวพริบและเชาวน์ปัญญา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทัศนคติ บางตำแหน่งอาจไม่ต้องวัดความรู้ความสามารถเพียงแต่เชิญมาสัมภาษณ์ก็เพียงพอแล้ว โดยเฉพาะผู้ผ่านงานมามากหรือผู้ที่บรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งสูง ๆ ซึ่งจะพิจารณาจากประวัติการศึกษาและประวัติการทำงาน

4. ตรวจสอบสุขภาพ เพื่อถ่วงถ่วงเอาแต่คนมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ โดยให้แพทย์เป็นผู้ตรวจโดยตรง เช่น ตรวจเลือด ตรวจโรคเอดส์ ปอด หัวใจ เป็นต้น เพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งอาจต้องการผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์เป็นพิเศษ การตรวจสอบสุขภาพจะช่วยให้คัดเลือกได้คนที่เหมาะสม

5. การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก กล่าวคือ เมื่อเลือกได้คนมาแล้วก็ให้ทดลองทำงานจริง ๆ สักช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน ถ้าพิสูจน์ตนเองว่าทำงานได้ความประพฤติดี จึงจะรับไว้เป็นการถาวร

สุนันทาเลาหันทน์ (2546, หน้า 154-160) กล่าวถึงการคัดเลือกกว่าหลังจากที่ผู้ดำเนินการสรรหาได้ดำเนินการเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่องค์การประกาศรับแล้ว กิจกรรมขั้นตอนต่อไปเป็นการคัดเลือกเพื่อกำหนดบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์เอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป กระบวนการคัดเลือกประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ถ้าผู้สมัครคนใดผ่านขั้นตอนที่ 1 ได้ก็จะให้เข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ต่อไปจนครบทุกขั้นตอน แต่ถ้าหากผู้สมัครไม่สามารถผ่านขั้นใดขั้นหนึ่งไปได้อาจถูกปฏิเสธต้องออกจากกระบวนการคัดเลือกก็ได้ อย่างไรก็ตามการจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก อาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน ความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอน ได้แสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการคัดเลือก (สุนันทา เลานันทน์, 2546, หน้า 155)

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Applicants)

การคัดเลือกเปรียบเสมือนถนนที่มีรถวิ่งสองทาง กล่าวคือ ทางหนึ่งนายจ้างหรือองค์กรเลือกลูกจ้างหรือผู้สมัครเข้าทำงาน อีกทางหนึ่งลูกจ้างหรือผู้สมัครเลือกนายจ้าง หรือองค์กรที่ต้องการทำงานด้วย กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นขึ้นเมื่อผู้ประสงค์จะทำงาน ไปติดต่อขอใบสมัครงานจากองค์กร ผู้ที่รับผิดชอบขององค์กรจะต้องต้อนรับผู้สมัคร อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับผู้สมัครที่สนใจติดต่อสอบถาม การติดต่อครั้งแรกนี้นับเป็นการสร้างความรู้สึกรั้งแรกของผู้สมัครที่มีต่อองค์กร ซึ่งการรับรู้ครั้งนี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครว่าจะลงชื่อเพื่อขอรับการสัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ความประทับใจครั้งแรกจะช่วยดึงดูดใจให้มีผู้สมัครงานจำนวนมาก ทำให้องค์การมีโอกาส ได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ตำแหน่งงานต้องการได้

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ก้นกรองเบื้องต้น (Preliminary Screening Interview)

ในขั้นตอนนี้แต่ละหน่วยงานอาจมีแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปในกรณีที่ผู้สมัครไปติดต่อด้วยตนเอง ผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบจะใช้เวลาพูดคุย เพื่อแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงมี ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือก คำถามที่นิยมถามเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับ ระดับการศึกษา ความสนใจและความสามารถพิเศษ เป็นต้น จอห์น เอ็ม อีวานชีวิช (John M.Ivancevich) ให้ข้อสังเกตว่า ถ้าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นเป็นที่ประทับใจและน่าสนใจ ผู้จัดการฝ่ายอาจเสนอแนะให้มีการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานได้ทันที

ขั้นตอนที่ 3 การกรอกใบสมัคร (Completion of Application Blanks)

ในขั้นนี้ผู้สมัครจะต้องกรอกรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ลงในใบสมัครที่หน่วยงานจัดทำไว้ รายละเอียดในใบสมัครจะสอบถามข้อมูล เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะส่วนตัว และความสามารถพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่าใบสมัครควรจะสั้น คำถามที่ใช้มีลักษณะเป็นกลางสุภาพ และควรระบุหมายเลขกำกับข้อด้วย แต่ที่สำคัญที่สุด คือ คำตอบที่ได้จากคำถามควรจะเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมที่อาจพึงเกิดขึ้นในอนาคต

โดยทั่วไปใบสมัครที่ใช้ในการสมัครงานจะมี 2 แบบ คือ แบบถามข้อมูลประวัติส่วนตัว (Biographical Information Blank: BB) และแบบการให้น้ำหนักคะแนน (Weighted Application Blank: WAB)

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (Employment Tests)

การทดสอบเพื่อการจ้างงานนับว่าเป็นขั้นที่สำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันในบรรดาหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพราะการทดสอบเป็นวิธีวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัครซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน การวิจัย การปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการทดสอบพบว่า การทดสอบเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมวิธีการคัดเลือกอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเชื่อกันว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นความพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น สถิติปัญญา ความถนัด ทักษะ บุคลิกภาพ การเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น

การทดสอบเพื่อการจ้างงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยพิจารณาว่าจะจ้างบุคคลใดบ้างเข้าทำงานในตำแหน่งอะไร โดยอาศัยแบบทดสอบเพื่อใช้ในการตัดสินใจคัดเลือก ประกอบวิธีการอื่น ๆ วิธีดำเนินการมีดังนี้

1. วิเคราะห์ตำแหน่งงานแต่ละงาน เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละงานต้องการความรู้ ความชำนาญงานด้านใดบ้าง รวมถึงลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นด้วย
2. ออกแบบทดสอบต่าง ๆ เพื่อวัดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
3. เปรียบเทียบคะแนนสอบและผลการปฏิบัติงานภายหลังว่าแบบทดสอบวัดได้จริงหรือไม่
4. แก้ไขและปรับปรุงแบบทดสอบ
5. การตีความหมายจากแบบทดสอบและคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบ

อย่างไรก็ตามในเรื่องการออกแบบทดสอบนั้นองค์การอาจเลือกใช้แบบทดสอบมาตรฐานแทนก็ได้ แบบทดสอบการจ้างงานที่รู้จักกันดีได้แก่ แบบทดสอบด้วยกระดาษและดินสอ (Paper-and-Pencil Tests) เพื่อใช้ในการประเมินสติปัญญา ความสามารถ บุคลิกภาพและทัศนคติ แบบทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงาน (Job Sample Performance Test) แบบทดสอบการจำลองการปฏิบัติงาน (Performance Simulations) แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Tests) หรือการทดสอบของศูนย์การประเมิน (Assessment Centers)

ขั้นตอนที่ 5 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment Interview)

การสัมภาษณ์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารมักเลือกนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน เนื่องจากการสัมภาษณ์เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบสองทิศทาง กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์ได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครนอกเหนือจากข้อมูลที่ปรากฏในใบสมัคร หรือประวัติย่อ ขณะเดียวกัน

ผู้สัมภาษณ์ก็สามารถอธิบายให้ผู้สมัครได้รู้จักหน่วยงานและงานที่ผู้สมัครประสงค์จะเข้ามาทำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่มเติม ที่สำคัญยิ่งกว่านั้น การสัมภาษณ์ยังเป็นวิธีการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้สำหรับการคัดเลือกพนักงานได้ทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหาร

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสัมภาษณ์มีค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมือคัดเลือกลักษณะอื่น ๆ ไมเคิล เอ็ม แฮริส (Michael M. Harris) จึงตั้งข้อสังเกตว่า การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานจะมีประสิทธิผล เมื่อ

1. การสัมภาษณ์จะต้องกำหนดขอบเขตตามข้อมูลจากการวิเคราะห์งานชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ
 2. ผู้สัมภาษณ์จะต้องได้รับการฝึกฝนทางด้านการประเมินผลพฤติกรรมอย่างเป็นปรนัย
 3. การสัมภาษณ์ดำเนินไปตามข้อแนะนำที่กำหนดโครงสร้างไว้
- เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปตามกรอบข้อเสนอแนะข้างต้นในขั้นตอนนี้ จะต้องมีการวางแผนกระบวนการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. จัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์มีแนวปฏิบัติที่ตรงกัน
2. จัดฝึกอบรมการสัมภาษณ์ให้แก่ผู้สัมภาษณ์
3. ให้ผู้สัมภาษณ์ศึกษารายละเอียดและสารสนเทศของงาน
4. จัดทำแบบประเมินผลการสัมภาษณ์ที่เป็นมาตรฐาน
5. จัดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

ทั้ง ๆ ที่การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่มีค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงค่อนข้างต่ำ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีในการมองเห็นความเหมาะสมของผู้ที่จะทำงานให้กับองค์กร ช่วยให้ผู้รู้ระดับแรงจูงใจได้สัมผัส และทักษะการสื่อสารของผู้สมัคร ดังนั้นสำหรับงานที่คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน การสัมภาษณ์จึงเป็นวิธีการที่ให้ข้อมูลปัจจัยป้อนเข้าประกอบการพิจารณาได้อย่างดีอีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง (Reference Checks and Recommendations)

การตรวจสอบประวัติของผู้สมัครและจดหมายรับรอง เป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ การทำงาน และบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าข้อมูลและการทำงานหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ระบุไว้ในใบสมัคร รวมถึงสิ่งที่ได้รับทราบจากการสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากเพียงใด

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสุขภาพร่างกาย (Physical Examinations)

การตรวจสุขภาพร่างกายมักทำเป็นขั้นตอนเกือบสุดท้าย เพราะไม่ต้องให้ผู้สมัครเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการตรวจที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสุขภาพที่แข็งแรงก่อนบรรจุเข้าทำงานหน่วยงานส่วนใหญ่กำหนดให้ผู้สมัครกรอกแบบสอบถาม สุขภาพหรือได้รับการตรวจสุขภาพ

ขั้นตอนที่ 8 การตัดสินใจจ้างงาน (Hiring Decision)

การตัดสินใจจ้างงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกสำหรับผู้สมัครที่ผ่านการสอบสัมภาษณ์และการทดสอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ข้อมูลไม่ว่าจะเป็นจากการตรวจสอบประวัติ จดหมายรับรอง หรือการตรวจสุขภาพ ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ในกรณีนี้ผู้สมัครจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรให้ทำงานและบรรจุเป็นพนักงานใหม่ต่อไป ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องแจ้งผู้สมัครที่ไม่ผ่านการคัดเลือกด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพอันดีเอาไว้ นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ใบสมัคร และเอกสารต่าง ๆ จะต้องเก็บเข้าแฟ้มไว้เพื่อสามารถนำมาใช้ได้เมื่อมีการเปิดรับพนักงานเพิ่ม ในทำนองเดียวกันใบสมัครของผู้ที่ได้รับการจ้างงานก็ต้องเก็บไว้เช่นกัน เพื่อประโยชน์ในการติดตามผลและเพื่อตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของกระบวนการคัดเลือก โดยประสานงานกับหน่วยงานที่พนักงานไปปฏิบัติด้วยว่ามีปัญหาที่ควรปรับปรุงอะไรบ้าง สรุปได้ว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการขององค์กรในความพยายามดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ ของการคัดเลือก แล้วนำมาวิเคราะห์ พิจารณา ตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมตรงกับตำแหน่งงานมากที่สุด โดยกระบวนการคัดเลือกเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกเบื้องต้นจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้บุคคลที่ตรงตามคุณสมบัติ ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยกระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความเหมาะสมมากที่สุด เพื่อการทำงานในลักษณะของงานที่เป็นตำแหน่งว่างและตรงตามคุณสมบัติของผู้สมัครมากที่สุด

เครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก

เครื่องมือการคัดเลือกบุคลากร (Selection Devices) หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการประเมินความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความถนัด ความสามารถของบุคคล โดยจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่าผู้สมัครสมควรจะได้รับการจ้างงานหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้กันโดยทั่วไป เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัครและจดหมายรับรอง เป็นต้น ในทางปฏิบัติองค์กรส่วนใหญ่จะใช้เครื่องมือการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งชนิด เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร เครื่องมือเหล่านั้นจะถูกนำไปใช้ตามลำดับสอดคล้องกับระบบการคัดเลือกของหน่วยงาน แต่ละขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกที่มีการใช้เครื่องมือคัดเลือกจะยังผลให้มีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจะก้าวขึ้นไปสู่ขั้นตอนที่สูงขึ้นของกระบวนการผู้สมัครจะต้องผ่านการประเมิน

ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (สุนันทา เลาหันทน์, 2546, หน้า 163-164) อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จึงมีเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ดังนี้

1. แบบฟอร์มการสมัคร

เกตวูด และฟีลด์ (Gatewood & Field, 1998) กล่าวว่า ใบสมัครงานส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นแบบฟอร์ม ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามที่ใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมในตำแหน่งงานนั้น ๆ ของผู้สมัครงาน โดยส่วนมากแล้วองค์การต่าง ๆ จะจัดทำใบสมัครงานของตนเองขึ้นมาโดยเฉพาะ และกำหนดให้ผู้สมัครงานทุกคนต้องกรอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับตนเอง ก่อนที่จะเชิญไปทดสอบคุณสมบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ ลักษณะใบสมัครงานของแต่ละองค์การ แม้ว่าจะไม่เหมือนกันแต่ก็มีความคล้ายคลึงกันโดยส่วนใหญ่ และบางแห่งอาจให้ผู้สมัครกรอกแบบบันทึกชีวประวัติด้วย ซึ่งอาจมีความสั้น-ยาว และรายละเอียดต่างกัน แต่โดยทั่วไปมักจะใช้ใบสมัครงานเพื่อสนองจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

- 1.1 เพื่อประเมินว่าผู้สมัครงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้หรือไม่
- 1.2 เพื่อประเมินและเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้สมัครงาน

แบบฟอร์มการสมัครเป็นการกำหนดข้อมูลของผู้สมัครในรูปแบบมาตรฐานเป็นการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานซึ่งเป็นการกำหนดข้อมูลแบบสั้น ๆ และเป็นการสัมภาษณ์ในตัวแบบสมัครในตัว โดยสิ่งที่ตามมาจะเป็นการเสนอกำหนดการนัดหมายและข้อมูลส่วนตัว ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่ใช้ประโยชน์จากแบบฟอร์มการสมัครอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (Armstrong, 2007, p. 425)

1. เพื่อการตัดสินใจในลำดับความสำคัญสำหรับการคัดเลือกในการประเมินโดยใช้ประโยชน์จากใบสมัคร

2. คำถามมีความชัดเจน มีความสัมพันธ์กันและไม่เป็นการแบ่งแยก
3. ถามเพียงข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว
4. สร้างความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้สมัครและเป็นแนวทางเพื่อความสำเร็จ

ของความเป็นแบบฟอร์มการสมัคร

5. เป็นการถ่วงรอนของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี
6. เป็นการทบทวนที่มีประสิทธิภาพเพื่อศึกษาความสิ้นสุดของกระบวนการและ

ความสำเร็จของผู้สมัครในบทบาทหน้าที่ของพวกเขา

ในส่วนของการศึกษาและการฝึกอบรมซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลกิจกรรมที่มีน้ำหนักมากในการสรรหาและการคัดเลือก อย่างไรก็ตามงานที่มีความซับซ้อนอย่างมากมีแนวโน้มที่ไม่เพียงแต่ต้องการผู้สมัครที่มีการศึกษาระดับสูง แต่ต้องการผู้สมัครที่ได้รับการอบรมโดยเฉพาะในระยะยาว

รวมถึงประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ข้อมูลด้านประสบการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ในข้อบ่งชี้ เพราะประสบการณ์เป็นสัญญาณของความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในงานได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการศึกษาด้วยตนเอง ความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้ในงานให้เป็นปัจจุบันเป็น ความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความซับซ้อนของงาน งานที่มีความซับซ้อนมากต้องการผู้สมัครที่มี การศึกษาสูงซึ่งจะสัมพันธ์กับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามมาด้วย (Gottfredson, 2008, p. 133) ซึ่งข้อมูล ที่สำคัญดังกล่าวสามารถกำหนดให้ผู้สมัครงานกรอกรายละเอียดเพื่อประโยชน์ในการสรรหาและ คัดเลือกได้เป็นอย่างดี ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลเป็นที่รับรู้ว่าจะต้องมีการกำหนดในการสรรหา โดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลและลักษณะของงานเป็นการกำหนดในเรื่องของการศึกษา การฝึกอบรม คุณสมบัติและประสบการณ์ที่ต้องการ สมรรถนะทางเทคนิคซึ่งจะกำหนดในประวัติ ที่ส่งมา คุณสมบัติของบุคคลสามารถกำหนดขึ้นมาภายใต้หัวข้อดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะด้านเทคนิค อะไรที่บุคคลต้องการรู้และสามารถดำเนินการในบทบาทหน้าที่ รวมทั้งทักษะและทัศนคติพิเศษที่ต้องการ
2. พฤติกรรมและทัศนคติที่ต้องการ รูปแบบของพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงาน ที่สำเร็จขององค์กรที่เชื่อมั่นได้ว่าเป็นความเหมาะสมในวัฒนธรรมองค์กรเมื่อมีการคัดเลือกบุคคล โดยต้องได้รับการพัฒนาโดยการวิเคราะห์คุณลักษณะของพนักงานที่มีอยู่แล้วและเป็นพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ และมีความเป็นไปได้ที่จะเอาข้อมูลจริงเกี่ยวกับทัศนคติที่ต้องการ รูปแบบของทัศนคติที่ส่งผล ต่อพฤติกรรมที่เหมาะสมและมุ่งความสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. คุณสมบัติและการฝึกอบรม ความต้องการคุณสมบัติทางวิชาชีพ ด้านเทคนิค หรือทางวิชาการ หรือการฝึกอบรมที่ผู้สมัครควรมีในคุณสมบัติดังกล่าว
4. ประสบการณ์ โดยเฉพาะประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือองค์กร รูปแบบ ของความสำเร็จและกิจกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จ
5. ความต้องการเฉพาะ เป็นบทบาทที่เป็นความคาดหวังต่อความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ เช่น การพัฒนาตลาดใหม่ การปรับยอดขาย หรือการแนะนำระบบใหม่
6. ความเหมาะสมกับองค์กร โดยดูที่วัฒนธรรมของบริษัท (เช่น แบบทางการ หรือไม่เป็นทางการ) และความต้องการสำหรับผู้สมัครที่สามารถทำงานในองค์กรได้
7. ความคาดหวังของผู้สมัคร องค์กรสามารถค้นหาความคาดหวังของผู้สมัครในข้อบ่งชี้ ของโอกาสในอาชีพ การฝึกอบรม ความมั่นคง เป็นต้น

2. การทดสอบ

การทดสอบเป็นความพยายามที่จะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะของผู้สมัคร ตลอดจนถึงทัศนคติและบุคลิกภาพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานของผู้สมัครในอนาคตถ้าได้รับการจ้างงาน

ครอนบัค (Cronbach, 1970, p. 26 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2546, หน้า 173) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการทดสอบไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการพยากรณ์ (Prediction) ความสามารถ ความสำเร็จ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้สมัครซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจว่าผู้สมัครเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลการทำนายจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ ว่ามีความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงเพียงใด
2. เพื่อการคัดเลือก (Selection) และบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนเพื่อพิจารณาว่าควรจ้างบุคคลใดเข้าทำงานในตำแหน่งใด โดยอาศัยแบบทดสอบเพื่อการตัดสินใจ ประกอบการคัดเลือกด้วยวิธีอื่นด้วย
3. เพื่อการแยกประเภท (Classification) บุคคลตามความสามารถและความถนัด เช่น ผู้สมัครมีความสามารถในการใช้สายตา การใช้มือ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถ

การทดสอบหรือวิธีการประเมินใด ๆ ที่ใช้ในการวัดหรือประเมินเพื่อการจ้างงาน หรือเพื่อวัดคุณสมบัติและความสนใจที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ เรียกว่าเป็น “เครื่องมือประเมินด้านบุคลากร” (Personnel Assessment Tool) เครื่องประเมินด้านบุคลากรมีหลายชนิด เช่น แบบวัดความสามารถและความรู้ แบบสอบถาม (Inventories) วิธีการประเมินที่เป็นอัตนัย (Subjective Procedures) และแบบทดสอบที่สะท้อนให้เห็นสิ่งที่ซ่อนเร้นในจิตใจ (Projective Instruments) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือ หรือวิธีการประเมินใด ๆ ที่วัดตัวอย่างของพฤติกรรมหรือการทำงาน (Performance)

การทดสอบได้กลายเป็นความนิยมอย่างมากในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อการทดสอบด้านสติปัญญาได้ถูกนำไปใช้ในการสรรหาของกองทัพ ระหว่างนั้นในปีต่อ ๆ มา การทดสอบได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางนำไปใช้ในการจ้างงาน แต่ในหลาย ๆ การทดสอบสันนิษฐานได้ว่าขาดความถูกต้องและควมมีเหตุมีผล ซึ่งความถูกต้องและควมมีเหตุมีผลหมายถึง คะแนนทดสอบที่มีความสัมพันธ์กับนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานหรือลำดับความสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวที่มีความชัดเจนจะอยู่ระหว่างผลของการทดสอบและการปฏิบัติงาน การทดสอบที่มีประสิทธิภาพมากจะเป็นเครื่องมือของการคัดเลือก เมื่อไรคะแนนทดสอบผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน ย่อมหมายถึงการทดสอบที่ขาดความถูกต้องไม่มีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งไม่ควรนำมาใช้ในการคัดเลือก (Werther & Davis, 1981, p. 220)

การใช้แบบทดสอบนั้นมีจุดเด่นในตัวของมันเองเมื่อเทียบกับการคัดเลือกโดยวิธีอื่น คือ การปราศจากความลำเอียง โดยแบบทดสอบจะประกอบไปด้วยคำถามมาตรฐานชุดเดียวกันที่ใช้ทดสอบกับผู้สมัครทุกคนซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำจัดความลำเอียงที่เกิดขึ้นจากผู้สัมภาษณ์ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้สัมภาษณ์อาจมีความลำเอียง และมีความรู้สึกไม่ดีต่อผู้สมัครที่อ้วนและมีน้ำหนักมาก หรือผู้สมัครที่ไม่ได้จบจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ซึ่งน้ำหนักของผู้สมัครและมหาวิทยาลัยที่จบมานั้นก็ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จในการทำงานเลย แต่ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผู้สมัครก็มีความโน้มเอียงไปในความคิดดังกล่าว ซึ่งบางคนอาจจะไม่รู้ตัวก็เป็นได้ การใช้แบบทดสอบจะช่วยให้ความลำเอียงดังกล่าวหมดไป รวมทั้งสามารถบอกได้ว่าผู้สมัครแต่ละคนจะสามารถทำงานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่

ประเภทของการทดสอบ

สุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 174) ได้แบ่งการทดสอบที่ใช้ในการจ้างงานไว้ 7 ประเภท ดังนี้

1. การทดสอบที่ใช้วัดพฤติกรรม (Type of Behavior Measured)

แบบทดสอบที่ใช้วัดพฤติกรรมเป็นแบบทดสอบที่ใช้กันมากที่สุด แบบทดสอบวัดพฤติกรรมที่มีใช้กันทั่วไป เช่น

- 1.1 แบบทดสอบเชาว์หรือสติปัญญา (Intelligence Tests)
- 1.2 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests)
- 1.3 แบบทดสอบความสนใจ (Interest Tests)
- 1.4 แบบทดสอบการใช้สายตา (Vision Tests)
- 1.5 แบบทดสอบดนตรี (Music Tests)
- 1.6 แบบทดสอบทางศิลปะ (Art Tests)
- 1.7 แบบทดสอบทางเครื่องยนต์กลไก (Mechanical Tests) และอื่น ๆ

แบบทดสอบข้างต้นแต่ละชนิดจะชี้ให้เห็นพฤติกรรมเฉพาะด้านของบุคคล

2. การทดสอบชนิดให้เขียนตอบด้วยกระดาษและดินสอ หรือให้ลงมือปฏิบัติ

(Paper and Pencil Tests Versus Performance Test)

การทดสอบที่ใช้กันส่วนใหญ่จะเป็นการทดสอบชนิดให้เขียนตอบ (Paper and Pencil Tests) ผู้ถูกทดสอบจะได้รับแบบทดสอบซึ่งพิมพ์คำถามไว้เรียบร้อยแล้ว ต่อจากนั้นผู้ถูกทดสอบจะต้องอ่านและตอบคำถามโดยการเขียนลงไปบนกระดาษคำตอบที่แจกให้ไป แต่มีการทดสอบอีกแบบหนึ่งที่ผู้ตอบไม่ต้องเขียนคำตอบหากต้องลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หรืองานตามที่กำหนด เช่น

การตอกเข็มหมุดด้วยหิน การประกอบชิ้นส่วนเครื่องยนต์กลไก การขับรถยนต์ เป็นต้น การทดสอบชนิดหลังนี้เรียกว่า การทดสอบให้ลงมือปฏิบัติ (Performance Test)

3. การทดสอบความเร็วหรือพลังความสามารถ (Speed Test Versus Power Test)

การทดสอบความเร็ว (Speed Tests) เป็นแบบทดสอบที่สร้างขึ้นโดยข้อสอบแต่ละข้อมีความง่าย ผู้ถูกทดสอบต้องพยายามทำข้อสอบแต่ละข้อให้เสร็จภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ เป็นการทดสอบความไว ความรวดเร็วของผู้ตอบ ในทางตรงข้าม การทดสอบวัดพลังความสามารถ (Power Test) จะประกอบไปด้วยข้อสอบที่มีความยาก ให้เวลาในการทำนาน โดยไม่คำนึงถึงว่าจะใช้เวลาานเท่าไร คะแนนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะตอบคำถามได้อย่างละเอียดถูกต้อง เป็นการวัดการแสดงความเห็นเชิงวิเคราะห์ได้ด้วย

4. การทดสอบเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม (Individual Test Versus Group Test)

การทดสอบรายบุคคล (Individual Tests) เป็นการทดสอบที่กำหนดให้ทำเป็นรายบุคคล หมายความว่า ไม่ให้ผู้ถูกทดสอบพร้อมกัน 2 คน หรือมากกว่าต่อผู้ทำการการทดสอบ 1 คน เนื่องจากวิธีนี้ต้องการสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการทดสอบ ส่วนการทดสอบแบบกลุ่ม (Group Tests) เป็นการดำเนินการสอบคนจำนวนมากโดยให้ทำข้อสอบพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น การทดสอบบุคลิกภาพโดยการตอบแบบสำรวจเป็นการทดสอบที่นิยมใช้ในวงการอุตสาหกรรม เพราะสามารถทดสอบได้เป็นกลุ่มและเป็นการประหยัดกว่าการทดสอบเป็นรายบุคคล

5. การทดสอบที่ใช้ภาษาหรือไม่ใช้ภาษา (Language Tests Versus Nonlanguage Test)

การทดสอบที่ใช้ภาษา (Language Tests) เป็นการทดสอบที่ผู้ถูกทดสอบต้องแสดงความสามารถทางภาษา สื่อสารให้ผู้สอบเข้าใจ โดยการใช้ภาษา มีการอธิบายยกตัวอย่างประกอบ การให้คะแนนจะดูจากความถูกต้อง สละสลวยของการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ ในบางกรณีมีความจำเป็นต้องการหลีกเลี่ยงจากข้อผิดพลาดทางการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ เช่น การทดสอบความสามารถทางเครื่องยนต์กลไกของบุคคลที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้คล่อง การใช้แบบทดสอบที่มีภาษาค่อนข้างยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมไม่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาเรื่องนี้จึงได้มีการสร้างแบบทดสอบที่ไม่ใช้ภาษา (Nonlanguage Test) ขึ้น เพราะไม่ต้องการให้ผู้ถูกทดสอบใช้ทักษะทางภาษา จัดเป็นแบบทดสอบที่อิสระจากการใช้ภาษาเขียน (Language-free Test)

6. การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบมาตรฐาน หรือแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง (Standardized Tests Versus Tester Made Tests)

แบบทดสอบที่พัฒนาโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสอบ ซึ่งเรียกว่าแบบทดสอบมาตรฐาน (Standardized Tests) จะมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น มีคำอธิบายหรือคำชี้แจงประกอบการบริหารการทดสอบอย่างชัดเจน และจะให้คะแนนตามคำอธิบาย นับเป็นแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน

ผ่านการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นมาแล้ว ส่วนแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง (Tester Made Tests) เป็นแบบทดสอบที่มีประสิทธิภาพและมีความรู้ความสามารถในหน่วยงาน เป็นผู้พัฒนาขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้แบบทดสอบขององค์กร อาจจัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว ตามความจำเป็น

7. การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัยหรืออัตนัย (Objective Tests Subjective Tests)

แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัย (Objective Tests) เป็นข้อสอบที่มีความหมายชัดเจน ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจความหมายตรงกัน มีความคงที่ในการตรวจให้คะแนน ตลอดจนมีความชัดเจน ในการแปลความหมายของคะแนน ส่วนแบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นอัตนัย (Subjective Tests) นั้น การพิจารณาให้คะแนนของผู้ถูกทดสอบที่ฟังจะได้ขึ้นอยู่กับผู้ตรวจ การตีความหมายยังมีข้อแย้งได้

หลักเกณฑ์การเลือกแบบทดสอบ

การเลือกใช้แบบทดสอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ควรคำนึงถึงคุณภาพ ของแบบทดสอบและต้องให้ตรงกับจุดหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ แบบทดสอบที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้ (สุนันทา เลานันทน์, 2546, หน้า 176-176)

1. ความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ (Validity) หมายถึง แบบทดสอบสามารถวัดสิ่ง ที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องตรงตามความมุ่งหมาย เช่น แบบทดสอบทางช่างก็ควรเป็นการสอบวัด ความรู้ทางช่าง เป็นต้น ความเที่ยงตรงแบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หมายถึง คุณภาพของแบบทดสอบวัดได้ ตรงตามเนื้อเรื่องที่ต้องการวัด และครอบคลุมรายละเอียดทั้งหมด

1.2 ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) หมายถึง แบบทดสอบ ที่สามารถวัดได้ตรงตามทฤษฎีที่ต้องการวัดซึ่งมีการกำหนดกรอบ โครงสร้างตามทฤษฎี

1.3 ความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) หมายถึง แบบทดสอบ ที่สามารถวัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่วัด

1.4 ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) หมายถึง แบบทดสอบนั้น สามารถนำผลที่วัดได้ในปัจจุบัน ไปทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (Reliability) หมายถึง แบบทดสอบที่เชื่อถือได้ ผลการสอบไม่ว่าจะทดสอบอีกครั้งก็ตามจะได้ผลคงที่เสมอ

3. ความเป็นปรนัยของแบบทดสอบ (Objectivity) หมายถึง แบบทดสอบที่สามารถ วัดได้ตรงตามสภาพที่เป็นจริง คำถามที่ใช้มีความชัดเจนรัดกุม การตรวจให้คะแนนและแปล ความหมายคะแนนเป็นพฤติกรรมเป็นไปในทางเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าใครจะเป็นผู้วัด

4. อำนาจจำแนก (Discrimination) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้ให้เห็นลักษณะความแตกต่างหรือความเหมือนกันของสิ่งที่วัดมาได้ และเป็นไปตามสภาพความเป็นจริงแยกเป็นกลุ่มคนเก่งและคนอ่อนได้ เป็นต้น

5. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง สามารถนำไปใช้ได้สะดวกประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย สะดวกในการให้คะแนนและการตีความหมาย

โดยสรุปจะเห็นว่าการทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือก ดังนั้น ต้องเลือกแบบทดสอบที่ดี มีคุณภาพสูง สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการวัด มีอำนาจจำแนกและสามารถใช้ผลการทดสอบประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการใช้แบบทดสอบเพื่อการจ้างงาน

เพื่อให้การทดสอบที่ใช้มีความถูกต้องตรงตามจุดมุ่งหมายและเชื่อถือได้ ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการสอบจะต้องมีกระบวนการกำกับกับการทดสอบให้ดำเนินการไปอย่างเหมาะสม กระบวนการใช้แบบทดสอบประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ (สุนันทา เลานันทน์, 2546, หน้า 176-177)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะในการใช้แบบทดสอบ

การกำหนดจุดมุ่งหมายจะมุ่งจำกัดเฉพาะการจ้างงาน เช่น เพื่อการคัดเลือกพนักงานเพื่อการบรรจุบุคคลเข้าทำงานและเพื่อวัดการทำงานและทดสอบการทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 ทำการวิเคราะห์งาน

กิจกรรมการวิเคราะห์งานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการคัดเลือก ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ บุคลิกภาพ ทัศนคติ และอื่น ๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานได้

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาเลือกแบบทดสอบที่จะนำไปใช้

แบบทดสอบที่จะใช้จะต้องผ่านการคัดเลือก โดยแบบทดสอบที่เลือกใช้จะต้องมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน การเลือกแบบทดสอบได้ถูกต้องเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานและความชำนาญหรือประสบการณ์ในการใช้แบบทดสอบมาก่อน ในบางครั้งอาจต้องมีการใช้การทดสอบหลาย ๆ อย่างประกอบกันเป็นชุดก็ได้

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการสอบโดยใช้แบบทดสอบ

เมื่อเลือกชนิดแบบทดสอบได้แล้ว จึงดำเนินการจัดให้มีการทดสอบ โดยดำเนินการตามคำแนะนำของการใช้แบบทดสอบแต่ละแบบอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นแบบทดสอบข้อเขียนหรือการให้ทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบคะแนนที่ได้รับกับเกณฑ์ของความสำเร็จในงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

เกณฑ์ของความสำเร็จในงานที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยในการสอบ ปริมาณของผลงานที่ทดสอบ คุณภาพของผลงานที่ทดสอบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อการจ้างงาน

ในขั้นนี้จะพิจารณาว่าผู้ที่ถูกทดสอบมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ขั้นต่ำหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์อาจต้องนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากใบสมัคร และจดหมายรับรองต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาการตัดสินใจจ้างงาน

รูปแบบของการทดสอบ

การทดสอบจะถูกนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกเพื่ออาชีพ เมื่อมีความต้องการอย่างมากจากการสรรหาและความน่าเชื่อถือจากผลการตรวจสอบหรือข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตที่เป็นพื้นฐานเพื่อการคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ในสถานการณ์เหล่านี้จึงเป็นวิธีการที่ประหยัดเพื่อการพัฒนาและดำเนินการทดสอบ และจำนวนความเพียงพอของกรณีที่สามารถกำหนดเพื่อความเที่ยงตรงที่จำเป็น โดยปกติรูปแบบการทดสอบเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ โดยศูนย์การประเมิน (Armstrong, 2007, p. 468) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเลือกการทดสอบเพื่อต้องการทราบใน 4 ลำดับความสำคัญของการรับรู้ว่าเป็นเหตุเป็นผล ความเป็นมาตรฐาน ความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของการทดสอบ การทดสอบเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากเพื่อการบรรลุในความเป็นมาตรฐานที่ต้องการ นอกจากองค์การต้องจ้างนักจิตวิทยาหรือรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นสมาชิกของสมาคมจิตวิทยา ซึ่งเป็นองค์การที่จะให้การสนับสนุนในเรื่องของการทดสอบที่มีชื่อเสียง ใช้การควบคุมอย่างเคร่งครัด เพื่อบุคคลสามารถใช้ประโยชน์จากการทดสอบและมาตรฐานของความต้องการและการได้รับการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการทดสอบบุคลิกลักษณะเพื่อการคัดเลือก รูปแบบหลักของการทดสอบเพื่อการสรรหาและการคัดเลือก จะนำไปสู่การอธิบายเรื่องของสติปัญญา บุคลิกลักษณะความสามารถ ทักษะของผู้เข้ารับการทดสอบ ทั้งนี้การทดสอบสติปัญญา สามารถแยกกลุ่มผู้เข้ารับการคัดเลือกได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการทดสอบที่มีความเหมาะสมถูกต้องได้มาตรฐานการทดสอบสามารถจำแนกได้เป็น 10 ประเภท ดังนี้

1. การทดสอบโดยใช้แบบทดสอบความสามารถทางสมองและร่างกาย (Mental and Physical Ability Tests) การทดสอบความสามารถทางสมองหรือทางสติปัญญา เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่นิยมใช้กันมานาน เหตุผลประการหนึ่งก็เนื่องจากความเชื่อที่ว่า สติปัญญามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หากบุคคลมีสติปัญญาดีมากเท่าไร ผลการปฏิบัติงานก็จะดีมากขึ้นเท่านั้น (ชูชัย สมศิริไกร, 2552, หน้า 236)

แบบทดสอบความสามารถเป็นแบบทดสอบที่มีความตรง และมีประโยชน์มากที่สุด ชนิดหนึ่งที่ใช้ในการทำนายความสำเร็จในการทำงาน และการฝึกอบรมในหลากหลายอาชีพ แบบทดสอบความสามารถเป็นแบบทดสอบที่ใช้กันโดยทั่วไปในระดับแรกเข้า และสำหรับผู้สมัครที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านอาชีพ หรือไม่ได้รับการศึกษาสูงนัก ความสามารถด้านสมองซึ่งมักวัดความสามารถที่จะเรียนรู้ และรับผิดชอบในการทำงาน ตัวอย่างความสามารถทางสมอง ได้แก่ ความสามารถด้านภาษา ตัวเลข และมิติสัมพันธ์ ความสามารถด้านร่างกายประกอบไปด้วย ความแข็งแรง ความอดทน และความยืดหยุ่นของร่างกาย โดยแบบวัดมี 2 แบบ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 26) แบบวัดความสามารถทั่วไป (General Ability Tests) มักจะวัดความสามารถทางสมองที่กว้าง ๆ เช่น ภาษา ตัวเลข และทักษะการใช้เหตุผล ทักษะเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับความสำเร็จในหลาย ๆ อาชีพ โดยเฉพาะอาชีพที่ต้องใช้ Cognitive ability เช่น การอ่าน การคำนวณ การวิเคราะห์ หรือ การสื่อสาร

แบบวัดความสามารถเฉพาะ (Specific Ability Tests) เป็นการวัดความสามารถทางร่างกาย และทางสมองที่เฉพาะ เช่น เวลาที่ใช้ในการมีปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Time) ความเข้าใจ ข้อความ เหตุผลทางคณิตศาสตร์ และความสามารถทางเครื่องกล ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ในหลาย ๆ อาชีพ เช่น ความสามารถด้านเครื่องกลที่อาจจำเป็นสำหรับงานซ่อมรถยนต์ หรือวิศวกร ความแข็งแรงของร่างกายอาจจำเป็นสำหรับงานของพนักงานดับเพลิง

2. การทดสอบโดยการตรวจสุขภาพ (Healthy Test) เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงควรมีการตรวจสุขภาพ เนื่องจากงานบางประเภทต้องการบุคคลที่มีสภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ เช่น งานด้านการขาย ซึ่งต้องใช้เวลาในการเดินทางมาก หรือ งานด้านโรงงานผลิต และเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์กร ซึ่งอาจทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมได้รับเชื้อติดต่อไปด้วย อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น จึงควรให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรเชื่อถือ และเป็นผู้กำหนด (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2547, หน้า 38)

3. การทดสอบโดยใช้แบบวัดสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา (Achievement Tests) แบบวัดสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแบบวัดความสามารถ (Proficiency Tests) มักจะใช้ในการวัดความรู้ หรือ ทักษะในปัจจุบันของผู้สมัครที่สำคัญสำหรับการทำงาน แบบวัดเหล่านี้ อยู่ในรูปแบบ ดังต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 27)

3.1 การวัดความรู้ (Knowledge Tests) มักจะเป็นคำถามเพื่อควารู้ผู้สมัครเกี่ยวกับงาน และความรับผิดชอบที่จะทำหรือไม่ แต่เดิมใช้การเขียนตอบ แต่การสอบโดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน การสอบใบอนุญาตประกอบอาชีพสำหรับนักบัญชี และนักจิตวิทยา

ก็เป็นตัวอย่างของแบบวัดความรู้ (Knowledge Tests) หรือ การทดสอบด้านภาษาอังกฤษ/ คอมพิวเตอร์ ก็เป็นการวัดความรู้ การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งงานจึงมีประโยชน์สำหรับการจำแนกผู้ที่มี และไม่มีความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ นอกจากนั้นการออกแบบ สร้างและดำเนินการทดสอบก็ไม่ยุ่งยากมากนัก

3.2 การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งงาน สามารถกระทำได้ทั้งในรูปของการเขียน (Written Tests) และการพูด (Oral Test) โดยทั่วไปแล้วองค์การต่าง ๆ มักสร้างแบบทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งงานขึ้นมาเอง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งการทดสอบ การปฏิบัติงานหรือการทำงาน (Work-Sample or Performance Tests) เป็นการทดสอบโดยให้ผู้สมัคร ทำตัวอย่างงาน หรือ เรียกว่าเป็นแบบทดสอบวัดการทำงาน การทดสอบทำโดยให้ผู้สมัครได้ ทดลองทำงานบางอย่างถ้าเขาต้องทำจริง ๆ แบบทดสอบเหล่านี้ออกแบบมาเพื่อให้มีความเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งมีความยุติธรรมมากกว่าการทดสอบอื่น ๆ การใช้แบบทดสอบเหล่านี้มักไม่ค่อยทำให้เกิด Adverse Impact มากเหมือนกับที่พบในแบบทดสอบความสามารถของสมอง และแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับงาน อย่างไรก็ตามการพัฒนาและการดำเนินการอาจมีค่าใช้จ่ายสูง (ชูชัย สมศิริ ไกร, 2552, หน้า 249)

4. แบบประเมินชีวประวัติ (Bio-data Inventories) แบบประเมินชีวประวัติ (Bio-data Inventories) เป็นแบบสอบถามมาตรฐานที่รวบรวมข้อมูลชีวประวัติที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น จำนวน และประเภทของโรงเรียนที่เคยเรียน ประสบการณ์ทำงาน และงานอดิเรก โดยทั่วไปใช้เพื่อทำนาย ผลการปฏิบัติงานและผลการฝึกอบรม อายุงาน และการลาออกจากงาน แบบประเมินนี้ยึดถือข้ออ้าง ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า พฤติกรรมในอดีตเป็นตัวทำนายที่ดีถึงพฤติกรรมในอนาคต ผู้สมัครบางคน อาจให้ข้อมูลชีวประวัติที่บิดเบือนเพื่อสร้างภาพให้ตนเองดูเหมือนมีคุณสมบัติและประสบการณ์ มากกว่าที่เขาจะมีจริง ๆ การตรวจสอบความเที่ยงตรงภายใน (การตรวจสอบเพื่อดูว่าคำตอบของข้อคำถาม ที่คล้ายคลึงกันมีความคงที่หรือไม่) สามารถใช้เพื่อตรวจสอบว่ามีความแตกต่างกันในคำตอบเหล่านี้ หรือไม่ นอกจากนี้การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และใบสมัครก็ยังสามารถใช้เพื่อตรวจสอบข้อมูล ได้อีกด้วย (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 27)

5. การทดสอบหรือการประเมินโดยการนำเสนอ (Presentation Test) ผู้สมัครจะถูกถาม ให้นำเสนออย่างสั้นต่อคณะกรรมการ โดยเป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานของพวกเขาหรือประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง กิจกรรมนี้เป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์อย่างมากของการประเมิน ความสามารถของพวกเขาในการกำหนดประเด็นเรื่องสำคัญจากข้อมูลที่ซับซ้อนและแสดงให้เห็น ถึงประสิทธิภาพของพวกเขาในการสื่อสาร

คณะกรรมการการคัดเลือก ควรพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้อย่างจริงจังร่วมกันในกระบวนการคัดเลือก ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 28)

5.1 ทักษะความสามารถในการนำเสนอเป็นความต้องการที่สำคัญของตำแหน่งใช่หรือไม่? ถ้าใช่ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคล ผู้สมัครทุกคนควรมีทักษะในการนำเสนอ ซึ่งเป็นทักษะความต้องการที่จำเป็นใช่หรือไม่?

5.2 ผู้สมัครจะถูกถามเพื่อการเตรียมนำเสนอไว้ก่อนล่วงหน้าของวันสัมภาษณ์ หรือสร้างการนำเสนอบนพื้นฐานข้อมูลที่กำหนดในวันนำเสนอ แต่ละการศึกษาจะมีความเกี่ยวข้องเพื่อการประเมินทักษะที่แตกต่างกัน

5.3 อะไรที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอหาได้เพื่อการนำเสนอ? พวกเขาควรได้รับข้อมูลการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อการนำเสนอ

5.4 การนำเสนอใช้ระยะเวลาเท่าใด?

ความแปรปรวนนี้จะนำไปสู่การถามผู้สมัครเพื่อการตัดสินใจสำหรับตำแหน่งการสอน การบรรยาย ในรูปแบบการนำเสนอแบบย่อของบางรูปแบบของเรื่องพิเศษของพวกเขา หรือบางลักษณะของหลักสูตรซึ่งพวกเขาควรได้รับความคาดหวังในการสอน โดยผู้ฟังอาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีศักยภาพและสมาชิกของฝ่าย/ กลุ่มที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มของคณะกรรมการสัมภาษณ์

6. การทดสอบโดยการสอบสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment Interviewed Test) สัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานเป็นเครื่องมือประเมินที่ใช้กันบ่อยมากที่สุดในการคัดเลือกขอบเขตของการสัมภาษณ์กว้างมากตั้งแต่การสัมภาษณ์ที่ไม่มีการวางแผนเลย คือ เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง หรือที่มีการออกแบบไว้ล่วงหน้า หรือที่เรียกว่าการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีการถามคำถามที่มีมาตรฐาน มีการอบรมผู้สัมภาษณ์ มีการเรียงลำดับของคำถามที่ชัดเจน มีการควบคุมระยะเวลาในการสัมภาษณ์ และมีแบบฟอร์มการประเมินคำตอบที่เป็นมาตรฐาน กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ การสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบโดยสิ้นเชิง ทำโดยไม่มีการเตรียมการอะไรเลย โดยผู้สัมภาษณ์ที่ไม่ได้มีการอบรมมาก่อน การถามคำถามแบบสุ่ม ๆ และไม่ได้มีการกำหนดเรื่องเวลา การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์งาน โดยทั่วไปแล้วการสัมภาษณ์แบบนี้เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานที่มีความตรงมากกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ไม่ว่าการสัมภาษณ์จะมีโครงสร้างหรือไม่มีโครงสร้างก็ตาม ทักษะของผู้สัมภาษณ์มีความสำคัญอย่างมากต่อความสามารถในการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ที่ได้รับการอบรม หรือมีทักษะในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดีจะสามารถถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำให้เกิดความชัดเจน หรือเป็นการตรวจสอบสิ่งที่ถามในระหว่างการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 28)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสัมภาษณ์จะเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุดแต่การวิจัยได้พบว่าการสัมภาษณ์แบบดั้งเดิม (Traditional Interviews) ซึ่งขาดโครงสร้าง (Unstructured) ในการดำเนินการมีจุดอ่อนหลายประการ กล่าวคือ ขาดความเที่ยง (Reliability) หรือ ความคงเส้นคงวา และความเห็นพ้องกันในการให้คะแนนระหว่างผู้สัมภาษณ์ ประการที่สอง ขาดความตรง (Validity) หรือความแม่นยำในการทำนายผลการปฏิบัติงาน (ซูชัย สมितिไกร, 2552, หน้า 206) และเพื่อการพัฒนาให้โครงสร้างของการสัมภาษณ์ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ควรมีการดำเนินการ ดังนี้ (Morgeson, Reider, & Campion, 2008, p. 428)

1. พื้นฐานคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ได้มาจากการวิเคราะห์งาน
2. ผู้สมัครทุกคนถูกถามในคำถามเดียวกัน
3. ผู้สมัครทุกคนถูกสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ในหลากหลายคำถาม
4. ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกเกี่ยวกับคำตอบของผู้สมัคร
5. คำตอบของผู้สมัครจะนำมาพิจารณาให้น้ำหนักแบบ Rating Scales
6. จำนวนของคำถามที่จะถามโดยผู้สมัครมีจำนวนจำกัด และ
7. คณะกรรมการสัมภาษณ์จะไม่เพิ่มเติมคำถาม

การกำหนดคณะกรรมการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อการดำเนินการสรรหาที่มีคุณภาพและสามารถนำไปได้อย่างถูกต้อง การดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกสำหรับแต่ละกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก ดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2544)

1. กรรมการในคณะกรรมการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกจะต้องมีรายละเอียดสำหรับกรรมการด้วยกันในคณะกรรมการคัดเลือก
2. ประธานคณะกรรมการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกจะต้องมีอำนาจที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ในเรื่องการทำความเข้าใจในการสรรหาและการคัดเลือกสำหรับประธานคณะกรรมการสัมภาษณ์ โดยบัญชีรายชื่อกรรมการผู้ร่วมสัมภาษณ์จะดำเนินการในบทบาทนี้ซึ่งจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องของบัญชีรายชื่อ

องค์ประกอบของกรรมการสัมภาษณ์

1. กรรมการคนที่ 1

ผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์กรที่เปิดรับตำแหน่งนั้น บุคคลที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องเข้าไปปฏิบัติงานด้วย นอกจากจะเป็นการให้เกียรติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย) เห็นสมควรว่ามีความเหมาะสมกับลักษณะงานความรับผิดชอบแล้วยังเป็นกลวิธีของการสร้างความเข้าใจ การยอมรับแนวปฏิบัติ

ของการสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้างให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ อีกทางหนึ่ง รวมทั้งเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อไปด้วย

2. กรรมการคนที่ 2

นักจิตวิทยา หรือผู้ที่มีความรู้ ความสนใจด้านพฤติกรรมศาสตร์และการประเมินบุคคล เพื่อที่จะประเมินความเหมาะสมโดยภาพรวม ภาษาท่าทางของผู้สมัคร หากกรรมการคนที่ 2 นี้ เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับลักษณะงาน ความเป็นมาและนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรด้วย ก็จะเป็นการดี

3. กรรมการคนที่ 3

เจ้าหน้าที่ด้านการบริหารบุคคล ฝ่ายบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ผู้ออกแบบและดำเนินการ เกี่ยวกับการสัมภาษณ์งาน เพื่อที่จะได้ทราบว่าสิ่งที่ตนได้คิดออกแบบไว้ เมื่อได้รับการนำมาปฏิบัติ ความเป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไปด้วย ในกรณี ที่มีกรรมการเพิ่มเติม อาจได้แก่ นักวิชาการด้านนั้น ๆ หรือผู้ที่เข้าใจและมีประสบการณ์เกี่ยวกับ หน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่เปิดรับ

ข้อดีและข้อเสียของการสัมภาษณ์

ข้อดีของการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. จัดโอกาสสำหรับผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามผู้สมัครเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้สมัคร และเป็นการค้นหาสมรรถนะของผู้สมัครที่จะนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในงานที่สมัคร

2. ผู้สัมภาษณ์เข้าใจในรายละเอียดของงานและองค์กรได้มากขึ้น เพื่อเป็นข้อมูล ในการเสนอแนะในขอบข่ายของสัญญาจ้างจิตวิทยา

3. สร้างโอกาสให้ผู้สมัครได้ถามคำถามเกี่ยวกับงานและประเด็นต่าง ๆ เพื่อความชัดเจน ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม ลักษณะของงาน และขอบเขตเงื่อนไขของการจ้างงาน

4. สร้างโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์พบกับผู้รับการสัมภาษณ์แบบได้เห็นหน้าทำให้สามารถ ประเมินผู้รับการสัมภาษณ์ได้ว่ามีความเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ และพวกเขาสมควรหรือเหมาะสม กับงานใด

5. ให้ผู้สมัครมีโอกาสเท่าเทียมกันในการประเมินองค์กร ประเมินผู้สัมภาษณ์และงาน ข้อเสียของการสัมภาษณ์ มีดังนี้

1. ขาดความเที่ยงตรงในการกำหนดหรือคาดการณ์ต่อผลการปฏิบัติงานและขาดความ น่าเชื่อถือในความรู้สึกรักของการวัดสิ่งที่เหมือนกันสำหรับผู้สมัครที่มีความแตกต่างกัน

2. ให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้สัมภาษณ์ แต่หลาย ๆ คนไม่มีความสามารถ ในการสัมภาษณ์ แต่อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่คิดว่าพวกเขามีความรู้ความสามารถในการสัมภาษณ์

3. ไม่มีการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการกำหนดความต้องการในงานเฉพาะ

4. นำไปสู่อคติและการตัดสินใจด้วยความรู้สึกโดยผู้สัมภาษณ์

อย่างไรก็ตามข้อเสียของการสัมภาษณ์เหล่านี้สามารถแก้ไขได้โดยการให้การฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์และใช้แบบสัมภาษณ์แบบโครงสร้างที่มุ่งประเด็นไปที่สมรรถนะและทัศนคติที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และการใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นของบุคคลอื่นก็สามารถช่วยลดอคติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็น โครงสร้างการสัมภาษณ์ที่เหมือนกันและเป็นการคิดเห็นร่วมกันของผู้สัมภาษณ์ และผู้สัมภาษณ์จะต้องรู้ว่าพวกเขากำลังค้นหาสิ่งใดให้กับองค์กร พวกเขาต้องมีวิธีการสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่พวกเขาได้บันทึกจากผู้สมัครเพื่อประเมินจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของผู้สมัครที่เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อไป (Armstrong, 2007, p. 440-441)

การสัมภาษณ์อาจจะเป็นช่วงระยะเวลาที่เป็นนามธรรมมากที่สุดของกระบวนการคัดเลือกแต่หลาย ๆ บริษัทพิจารณาแล้วเห็นว่ามันเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมาก ในการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพความคิดของผู้สมัครและทัศนคติจะเปิดเผยให้เห็นแนวคิดและทัศนคติของพวกเขาดีกว่าขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการคัดเลือก โดยทั้งผู้สมัครและบริษัทจะต้องเตรียมตัวอย่างดี เพื่องานที่เสนอ จุดสำคัญคือผู้สมัครที่ดีที่สุดจะได้รับการพิจารณาในความสำเร็จของพวกเขา ในที่สุด ผู้จ้างจะต้องรับรองคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการจ้างงานผู้สมัคร โดยไม่ฝ่าฝืนกฎหมายสิทธิมนุษยชน ภายใต้กฎหมายการเข้าเมืองของสหพันธรัฐ เพื่อการรับรองสิทธิ: ที่ถูกต้องตามกฎหมายของผู้สมัครเพื่อการยอมรับการจ้างงานในอเมริกา (French, 2003, p. 269) ในอีกด้านหนึ่งถ้าผู้สมัครมีความน่าสนใจในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้สัมภาษณ์อาจมุ่งไปในเรื่องนั้นเป็นพิเศษมากกว่าเรื่องอื่น ซึ่งถ้าเป็นจุดอ่อนของภูมิหลังผู้สมัครอาจจะต้องข้ามไปเลย หรือเป็นลักษณะที่สำคัญของพวกเขาก็อาจจะพิจารณาเป็นพิเศษ แนวลักษณะนี้เป็นที่รู้จักในชื่อว่า “Halo Effect” ส่วนที่ตรงกันข้าม เรียกว่า “Horn Effect” ซึ่งเป็นคุณลักษณะในด้านลบของบุคคลที่นำไปสู่การสรุปว่าผู้สมัครมีความอ่อนแอในทุกเรื่อง (French, 2003, p. 262)

7. การทดสอบโดยแบบประเมินบุคลิกภาพ (Personality Inventories)

แบบประเมินบุคลิกภาพออกแบบมาเพื่อใช้กับสภาพแวดล้อมของการทำงานโดยแบบทดสอบเหล่านี้จะประเมินลักษณะต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ความมั่นใจในตนเอง หรือการที่พนักงานจะสามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าในบางสถานการณ์การใช้แบบประเมินบุคลิกภาพร่วมกับเครื่องมือการประเมินอื่น ๆ นั้นมีประโยชน์ในการทำนายผลการปฏิบัติงานได้ เป็นการทดสอบเพื่อที่จะวัดว่า ผู้สมัครมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีเพียงใด และความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้คล้อยตามได้ขนาดไหน เพราะผู้ที่ผ่านการทดสอบ

ต่าง ๆ มาแล้วอย่างมีทั้งความถนัดและประสบการณ์ อาจประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ เพราะขาดบุคลิกภาพที่ดี การทดสอบแบบนี้เป็นการวัดความเป็นกลาง ความพอใจในตนเองความเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อฟังและความสามารถในการเข้าสังคม เป็นต้น

ยังมีข้อที่นำคำนึงถึงเกี่ยวกับการทดสอบบุคลิกภาพ เพราะคำถามในลักษณะนี้ ไม่มีคำตอบที่ผิดหรือถูก ผู้ทดสอบอาจจะพยายามตอบคำถามให้ตนเองดูดี อย่างไรก็ตามแบบประเมินบุคลิกภาพมักจะมีมาตรการวัดการเสริมตอบ ซึ่งทำให้สามารถตรวจสอบรูปแบบการตอบในลักษณะที่บิดเบือนได้นอกจากนี้แล้วยังมีความรู้สึกกันโดยทั่วไปว่าแบบประเมินเหล่านี้ถามคำถามที่ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ตอบแบบประเมินรู้สึกว่าถูกละเมิดความเป็นส่วนตัวได้ การลดข้อกังวลเหล่านี้ทำได้โดยการใช้แบบประเมินบุคลิกภาพเพียงส่วนหนึ่งของโปรแกรมการประเมินเท่านั้น (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 29)

8. การทดสอบโดยการวัดความซื่อสัตย์

การวัดความซื่อสัตย์เป็นชนิดหนึ่งของการทดสอบบุคลิกภาพ การใช้แบบวัดความซื่อสัตย์นี้เพิ่มความนิยมมากขึ้นตั้งแต่มีพระราชบัญญัติห้ามใช้เครื่องจับเท็จในการจ้างงาน แบบวัดความซื่อสัตย์แบ่งออกเป็นกลุ่มกว้าง ๆ 2 กลุ่ม คือ (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 30)

8.1 แบบทดสอบเพื่อหาความชัดเจน (Overt Integrity Tests) เป็นแบบวัดที่ถามเกี่ยวกับการเคยมีพฤติกรรมการขโมย หรือทำผิดกฎระเบียบของพนักงาน และทัศนคติต่อพฤติกรรมเหล่านั้น ข้อคำถามมักถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความถี่ และขอบเขตของการขโมยของพนักงาน ทัศนคติต่อการขโมยและการหาเหตุผลสำหรับการขโมย และยังได้รวมคำถามที่ถามว่าผู้ตอบเคยขโมยหรือทำอะไรที่ผิดกฎหมายหรือไม่

8.2 มาตรฐานบุคลิกภาพ (Personality - Base Measure) โดยทั่วไปเป็นคำถามที่ผู้ตอบไม่ทราบจุดประสงค์ของการวัดอย่างชัดเจน ลักษณะบุคลิกภาพที่วัดโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางด้านลบของพนักงาน เช่น การไม่เชื่อฟัง การขาดงานบ่อย ปัญหาการทำผิดกฎและการใช้สารเสพติด

ถ้าหากจะใช้แบบวัดความซื่อสัตย์ในการคัดเลือกบุคคล ควรจะต้องทำเอกสารที่อธิบายถึงความจำเป็นทางด้านธุรกิจในการใช้แบบทดสอบเหล่านี้ ซึ่งจำเป็นต้องมีรายละเอียดจากการวิเคราะห์งาน รวมทั้งการประเมินผลว่าถ้ามีการว่าจ้างเอาคนที่ไม่ซื่อสัตย์เข้ามาทำงานแล้วจะเกิดผลอย่างไร สำหรับพนักงานที่ทำหน้าที่ดำเนินการทดสอบ และแปลผลแบบทดสอบต้องมีการอบรมอย่างถูกต้อง

ธรรมชาติของแบบวัดความซื่อสัตย์ทุกชนิดมีความคลาดเคลื่อนในการทำนายสูง เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน ควรได้มีการติดตามบุคคลที่มีคะแนนต่ำด้วยการสัมภาษณ์ซ้ำ หรือการตรวจสอบหลักฐานต่างๆ โดยทั่วไปแล้วการวัดความซื่อสัตย์ไม่ควรใช้เป็นข้อมูลอย่างเดียว ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ้างงาน (เพราะอาจจะมีโอกาสในการผิดพลาดได้มาก)

9. การประเมินโดยพิจารณาจากข้อกำหนดเกี่ยวกับการศึกษา และประสบการณ์ ที่จำเป็นในการทำงาน (รวมทั้งใบอนุญาตประกอบอาชีพและใบประกาศนียบัตร) งานเกือบทุกอย่าง มีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติทางการศึกษา และประสบการณ์ เช่น อาจกำหนดให้ผู้สมัครจบ การศึกษาระดับปริญญาตรี หรือได้รับการฝึกอบรม หรือมีประสบการณ์ในระดับที่ต้องการ ข้อกำหนด เหล่านี้พบได้บ่อยในงานระดับสูง งานด้านวิชาชีพ หรืองานด้านเทคนิค ระดับการศึกษา ใบอนุญาต ประกอบอาชีพ และประกาศนียบัตรเป็นข้อกำหนดทางกฎหมายให้ผู้สมัครต้องปฏิบัติตามนั้นอย่างในกรณี ของพนักงานขับรถบรรทุกและแพทย์ ซึ่งข้อกำหนดเหล่านี้เป็นการรับรองถึงความสามารถในการ ทำงาน และถือว่าเป็นการปกป้องสาธารณชนให้เกิดความปลอดภัย (สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 31)

10. การประเมิน โดยการตรวจสอบแหล่งอ้างอิง และจดหมายรับรอง (Recommendations and Reference Checks) จดหมายรับรองและการตรวจสอบแหล่งอ้างอิงมักใช้เพื่อยืนยันระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และความสำเร็จของบุคคลที่ได้ให้เป็นหลักฐานไว้แล้ว เช่น ในระหว่าง การสัมภาษณ์ หรือในใบสมัครงาน การตรวจสอบจดหมายรับรอง และแหล่งอ้างอิงนี้มักใช้กับงาน วิชาชีพในระดับสูง (Professional and High-level Jobs)

กระบวนการตรวจสอบนี้โดยทั่วไปไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานคนนั้นดีหรือไม่ดี เพราะว่าส่วนมากแล้วผลของการตรวจสอบมักเป็นไปในด้านดี อย่างไรก็ตามการตรวจสอบนี้ เพื่อตอบสนองเป้าหมายที่สำคัญสองประการ คือ

10.1 เป็นแรงจูงใจให้ผู้สมัครให้ข้อมูลที่เป็นความจริงมากขึ้น (ถ้าหากทราบว่าจะมีการตรวจสอบ)

10.2 เป็นเครื่องป้องกันปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการละเลยในการจ้างงาน (ทำให้อาจได้พนักงานที่ไม่มีคุณภาพ และเกิดผลเสียหายต่อผู้รับบริการหรือสาธารณชนได้)

11. การทดสอบโดยศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Centers) วิธีการนี้ผู้สมัคร มักจะถูกประเมินด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งอาจจะรวมการสัมภาษณ์ แบบทดสอบ ความสามารถและบุคลิกภาพและกิจกรรมด้านการบริหาร และกิจกรรมการแก้ปัญหา กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ In-basket Tests, การอภิปรายแบบไม่มีผู้นำกลุ่ม (Leaderless Group Discussion), และกิจกรรมการสวมบทบาท (Role-play Exercises) ศูนย์รวมการประเมินนี้มักใช้กับตำแหน่งบริหาร

และตำแหน่งในระดับสูงเพื่อประเมินศักยภาพทางด้านการบริหาร ความสามารถสำหรับการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการตัดสินใจ

11.1 การใช้กิจกรรม (In-basket Tests) ให้ผู้สมัครศึกษางานเอกสารของผู้บริหาร ได้แก่ จดหมาย บันทึก รายงาน ที่ได้อธิบายถึงปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้สมัครต้องจัดลำดับความสำคัญ และมีการตอบบันทึกต่าง ๆ มีการวางแผนและการแก้ปัญหา ผู้ประเมินที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วทำการประเมินกิจกรรมที่ผู้สมัครได้ทำ

11.2 การอภิปรายแบบไม่มีผู้นำกลุ่ม (Leaderless Group Discussions) เป็นกิจกรรมกลุ่มที่ให้ผู้สมัครได้โต้ตอบต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ โดยที่ไม่ได้บอกว่าใครเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้สมัครจะถูกประเมินจากพฤติกรรมในการอภิปรายกลุ่ม สิ่งที่เหมาะสมอาจเป็นทักษะการทำงานเป็นทีม การปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม หรือทักษะการเป็นผู้นำ

11.3 กิจกรรมการสวมบทบาท (Role-play Exercises) ผู้สมัครจะถูกบอกให้ทำเสมือนหนึ่งว่าเขาได้งานแล้ว และต้องทำการปฏิสัมพันธ์กับพนักงานคนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหาของพนักงาน พนักงานคนอื่น ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้สมัครมักเป็นผู้ประเมินที่ได้รับการอบรมแล้ว กิจกรรมมักเกี่ยวกับการเสนอการแก้ปัญหา หรือการเสนอแนะถึงสาเหตุของพฤติกรรมในสถานการณ์ที่สมมติขึ้น

นอกจากนี้ สุนันทา เลานันท์ (2546, หน้า 177-182) ได้กล่าวถึง การทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานไว้ดังนี้

1. การทดสอบข้อเขียน (Written Tests)

การทดสอบข้อเขียนเป็นการทดสอบความรู้ด้านวิชาการ หรือสิ่งที่บุคคลได้ศึกษาเล่าเรียนมา โดยมากจะเป็นการทดสอบในการเข้าทำงานของภาครัฐบาลดังเช่นในประเทศไทย วิชาที่สอบจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้เฉพาะตำแหน่ง เช่น สำหรับพนักงานธุรการ นักบัญชี และนิติกร เป็นต้น ส่วนอีกฉบับเป็นการสอบความรู้ด้านวิชาการ ในส่วนขององค์การภาคเอกชนมักไม่นิยมใช้วิธีการทดสอบข้อเขียน แต่จะดูผลการเรียนจากใบแสดงผลการเรียน (Transcript) ที่เคยเรียนมาแทน

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้การทดสอบข้อเขียนตามแบบเดิมเพื่อคัดเลือกบุคลากรได้ลดความสำคัญลงไปบ้าง เพราะในปัจจุบันได้มีการใช้การทดสอบซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัครต้องทำ ช่วยทำให้นายจ้างสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น

2. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Job Performance Tests)

แบบทดสอบการปฏิบัติงานที่ใช้กันบ่อยมี 2 แบบ คือ

2.1 การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงาน (Job Sample Performance Tests)

เป็นการทดสอบที่ให้ผู้สมัครงานทดลองปฏิบัติตัวอย่างงานที่เลือกสรรมาภายใต้สภาพการณ์ที่จัดขึ้น ตัวอย่างการทดสอบลักษณะนี้ เช่น การให้ผู้สมัครตำแหน่งพนักงานคอมพิวเตอร์เขียน โปรแกรม

คอมพิวเตอร์ การทดสอบพิมพ์ดีดเพื่อความเร็วและความถูกต้องสำหรับตำแหน่งพนักงานธุรการ การทดสอบขับรถสำหรับตำแหน่งพนักงานบังคับปั้นจั่น เป็นต้น

ผู้สมัครจะต้องแสดงความสามารถ ทักษะ และความรู้ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละงาน คุณภาพการทำงานและปริมาณงานที่ผ่านการทดสอบจะถูกบันทึกเมื่อทำงานเสร็จแล้วการทำงานแต่ละขั้นตอนจะถูกนำมาวิเคราะห์รายละเอียดของการทำงาน เพื่อดูว่าวิธีปฏิบัตินั้นเหมาะสมใช้ได้หรือไม่ ปฏิบัติได้ถูกต้องหรือไม่ ซึ่งจะตัดสิน โดยผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน

การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงานนั้นน่ามีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับแบบทดสอบอื่น ๆ เพราะสามารถวัดพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัคร จะต้องทำเมื่อได้รับการจ้างงานได้ดีที่สุด

2.2 การทดสอบแบบจำลองการปฏิบัติงาน (Performance Simulations) เป็นการทดสอบเพื่อพิจารณาความถนัดและความสามารถที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น สมมติว่าการวิเคราะห์งานบ่งชี้ว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งที่ว่าง จะต้องมีความรู้ทางด้านการขับรถ ผู้สมัคร ต้องทดลองขับรถจากจอคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรมได้จำลองสถานการณ์การขับรถที่เลียนแบบได้ ใกล้เคียงกับสภาพการขับรถจริง ๆ บนท้องถนน ซึ่งการทดสอบแบบนี้ถึงแม้ว่าจะไม่เหมือนกับการขับรถจริง ๆ บนถนน แต่ก็ดีกว่าการสังเกตผู้อื่นขับรถ ทักษะบางทักษะอาจจะมีแบบจำลองให้ทดสอบเป็นชุดเพราะมีทักษะที่ต้องทดสอบหลายทักษะ

อนึ่ง การทดสอบแบบจำลองการปฏิบัติงานจะแตกต่างจากแบบแรก เพราะการทดสอบปฏิบัติตัวอย่างงานนั้นเป็นการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริง เช่น การขับรถบนถนนจริง ๆ ส่วนแบบจำลองการปฏิบัติงานนั้นเป็นการสร้างสภาพการณ์เลียนแบบสภาพจริง

แบบทดสอบจำลองการปฏิบัติงานมีเป็นจำนวนมาก ที่ใช้กันบ่อย ๆ เช่น

Revised Minnesota Paper Form Board Test เป็นการทดสอบการรับรู้มิติสัมพันธ์

Psychomotor Ability Simulations เป็นการทดสอบความสามารถในทางด้านการเคลื่อนไหวของส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย

3. การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Tests)

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นจะต้องพิจารณาทั้งด้านความรู้ บุคลิกภาพ และการปรับตัว จึงมีการนำแบบทดสอบทางจิตวิทยามาใช้ การทดสอบทางด้านจิตวิทยา แบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ

3.1 การทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence Test) เป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสามารถในการเข้าใจ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ และความจำ

การทดสอบเชาวน์ปัญญา มักจะ ใช้กับการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความยาก (Difficulty) 2) มีความซับซ้อน (Complexity) 3) มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) 4) มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Adaptive to Goal) 5) มีค่านิยมที่สังคมยอมรับ (Social Value) 6) มีการประหยัด (Economy) และ 7) มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (Emergence of Original)

การทดสอบเชาวน์ปัญญาหรือบางที่เรียกว่า การทดสอบทางสมอง (Mental Ability Test) โดยทั่วไปจะวัดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา ซึ่งได้แก่ 1) การใช้ภาษา (Verbal Factor) 2) ความคล่องในการใช้ภาษา (Word Fluency) 3) การใช้ตัวเลข (Number Factor) 4) ความสามารถในการให้เหตุผล (Reasoning Factor) 5) ความจำ (Memory Factor) 6) มิตีสัมพันธ์ (Spatial Ability) และ 7) สมรรถภาพในการรับรู้ (Perceptual Factor)

3.2 การทดสอบความถนัด (Aptitude Test) เป็นการทดสอบความสามารถของผู้สมัคร 2 ประการ คือ ความถนัดพิเศษ และทักษะทางกาย เพื่อดูว่าบุคคลแต่ละคนมีความถนัด และมีความเหมาะสมกับงานอาชีพอะไร นักจิตวิทยาได้แบ่งความถนัดของบุคคลออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความถนัดทางวิชาการ 2) ความถนัดทางศิลปะ 3) ความถนัดทางดนตรี 4) ความถนัดทางเครื่องกล 5) ความถนัดด้านงานสารบรรณ และ 6) ความถนัดทางการใช้สติปัญญาเพื่ออาชีพขั้นสูง

3.3 การทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่เรียนผ่านมาแล้ว เพื่อจะทราบว่าบุคคลมีความรู้ในทางวิชาการแค่ไหน เพียงใด การทดสอบชนิดนี้มักจะทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ เช่น ถ้าเป็นงานเลขานุการ จะวัดความรู้ของผู้สอบในเรื่อง การเขียนจดหมายราชการ การจัดเก็บเอกสาร และการเขียนตัวเลข ถ้าเป็นพนักงานคอมพิวเตอร์ จะสอบความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์ การเขียนโปรแกรม การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อกิจการต่าง ๆ เป็นต้น

3.4 การทดสอบความสนใจ (Interest Test) เป็นการวัดความสนใจซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้นว่าผู้สมัครงานมีความสนใจในงานนั้นมากน้อยเพียงใด ผลการทดสอบความสนใจจะช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น เพราะโดยทั่วไปแล้วความสนใจกับการประกอบอาชีพมีความสัมพันธ์กันสูง หากบุคคลสนใจในอาชีพนั้น ๆ แล้ว เขาก็จะพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ อันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จในการทำงานต่อไป

ความสนใจซึ่งเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะเลือกหรือทำในสิ่งที่เขาชอบ แบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ความสนใจที่จะแสดงออกโดยใช้คำพูด 2) ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับอาชีพ 3) ความสนใจที่วัดได้จากแบบทดสอบ 4) ความสนใจที่วัดได้จากแบบสำรวจ

ในแบบทดสอบที่วัดความสนใจ นักจิตวิทยาได้จำแนกประเภทของความสนใจไว้ 10 ด้าน คือ 1) ความสนใจงานสำนักงาน 2) ความสนใจเรื่องเครื่องจักรกล 3) ความสนใจในการคิดคำนวณ 4) ความสนใจในด้านวิทยาศาสตร์ 5) ความสนใจในการชักจูงใจ 6) ความสนใจงานศิลปะ 7) ความสนใจงานวรรณกรรม 8) ความสนใจในดนตรี 9) ความสนใจในการบริการสังคม และ 10) ความสนใจด้านธุรการ

3.5 การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) การทดสอบนี้ใช้วัดคุณลักษณะของผู้สมัคร เช่น กริยาท่าทาง การควบคุมอารมณ์ การมุ่งใจ การปรับตัว ทักษะที่มีต่อบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

การทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นการทดสอบแบบให้ตอบลงในกระดาษ (Paper - and - Pencil Test) คือ ผู้ถูกทดสอบจะตอบคำถามแบบให้เลือกตอบ (Multiple Choice) ที่เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ ความรู้สึก ความพึงพอใจในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่าบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ที่นิยมนำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคคล มีดังนี้ 1) อารมณ์ 2) การปรับตัว 3) ความคิดริเริ่ม 4) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การแต่งกาย 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง 7) ทักษะที่มีต่อผู้อื่น และ 8) แรงจูงใจ

นอกจากแบบทดสอบที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแล้ว ยังนิยมใช้แบบทดสอบที่เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ (Projective Test) เพื่อทดสอบบุคลิกภาพ เช่น การดูภาพ หดห่มิกให้ผู้ถูกทดสอบตีความหมายสะท้อนออกมา ผู้ดำเนินการสอบจะต้องถ่วงความลับออกมาเป็นเชิงทัศนคติที่เป็นอารมณ์ หรือความคิดเห็นที่อยู่ในตัวผู้ถูกทดสอบออกมาวิธีนี้จะต้องอาศัยผู้ชำนาญการในการประเมินให้ความหมายต่าง ๆ ที่ผู้ถูกทดสอบแสดงออกมา

ในบรรดาการทดสอบทางจิตวิทยาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ การทดสอบสติปัญญา การทดสอบความถนัด การทดสอบความสนใจ หรือการทดสอบบุคลิกภาพ กล่าวได้ว่าการทดสอบบุคลิกภาพเป็นการทดสอบที่เชื่อถือได้น้อยที่สุด และมีความเที่ยงตรงน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เรื่องการพัฒนาและการบริหารแบบทดสอบควรมีส่วนรับผิดชอบในเรื่องนี้อย่างเต็มที่

4. การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment Interview) เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้สมัคร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน อันจะนำไปสู่การตัดสินใจจ้างงาน โดยผู้สัมภาษณ์จะแจ้งให้ผู้สมัครรับทราบถึงข้อกำหนดเฉพาะของงาน และคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดขอบเขตเนื้อหาของการสัมภาษณ์ บางกรณีมี

ต้องการข้อมูลด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติมจากส่วนที่ไม่สามารถรับทราบจากใบสมัคร หรือแบบทดสอบ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ช่วยให้ข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครในด้านต่าง ๆ ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.1 วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1.1 เพื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัคร การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ทำให้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัคร ที่จะนำไปพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือคัดเลือกอื่น ๆ ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามเรื่องบางเรื่องให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

4.1.2 เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานหรือบริษัท ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน นโยบาย สินค้าและบริการต่าง ๆ ของบริษัทจะถูกสื่อสารให้ผู้สมัคร ได้รับทราบ รวมถึงสามารถตอบข้อสงสัยอื่น ๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่มได้

4.1.3 เพื่อประชาสัมพันธ์หน่วยงานหรือบริษัท การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน เป็นโอกาสที่ดีที่จะ “ขาย” ภาพพจน์ของบริษัทให้แก่ผู้สมัคร

4.1.4 เพื่อผูกไมตรีเพื่อนใหม่ ผู้สมัครควรจะออกจากห้องสัมภาษณ์ด้วยทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ถ้าการสัมภาษณ์ดำเนินไปด้วยดี ผู้สมัครจะไม่เปลี่ยนทัศนคติแม้ว่าจะไม่ได้รับการจ้างงานก็ตาม

4.2 เนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

เนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานโดยทั่วไปจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน และระดับตำแหน่งงาน การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานที่พบได้โดยทั่วไปมีดังนี้

4.2.1 สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา ผู้สัมภาษณ์ต้องค้นหาองค์ประกอบที่มีผลกระทบ ต่อผลการเรียน เช่น ผู้สมัครมีคะแนนเฉลี่ยเพียง 2.28 แต่พบว่าเป็นบุคคลที่ฉลาดเฉลียว สาเหตุที่ได้คะแนนค่อนข้างต่ำเพราะมีปัญหาทางเศรษฐกิจต้องทำงานระหว่างเรียนหนังสือ ตรงกันข้ามผู้สมัครที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงถึง 3.5 แต่กลับพบว่าไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นต้น

4.2.2 บุคลิกภาพส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเกิดจากการสังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ เช่น บุคลิกภาพ ท่วงที วาจา น้ำเสียง การปรับตัว ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามขจัดอคติที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงานออกไป

4.2.3 ประสบการณ์การทำงาน การสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาจะทำให้ได้เรียนรู้ทักษะ ความสามารถ และความรับผิดชอบของผู้สมัคร ได้ ถึงแม้ว่าความสำเร็จ

ในการทำงานงานหนึ่งไม่ได้ประกันความสำเร็จในอีกงานหนึ่ง แต่ทำให้รับรู้ถึงความสามารถและความเต็มใจในการทำงานได้

4.2.4 ความมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้สัมภาษณ์อาจจะสังเกตคุณลักษณะนี้ได้จากการพูดคุย แต่ภาพพจน์ที่ได้อาจจะบิดเบือนได้ ดังนั้น จึงควรถามคำถามเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์กับสมาชิกในครอบครัวและเพื่อน ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านนี้ เนื่องจากความล้มเหลวในการทำงานไม่ได้เกิดจากการขาดความรู้ทางด้านเทคนิควิธีปฏิบัติ หากเกิดจากความล้มเหลวในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

4.2.5 เป้าหมายในอาชีพ คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในอาชีพจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ตระหนักว่า เป้าหมายในอาชีพของผู้สมัครมีโอกาสเป็นจริงได้หรือไม่ ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์จะต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับโอกาสทางอาชีพแก่ผู้สมัครด้วย ข้อมูลที่หลอกลวงหรือผิดพลาดอาจทำให้องค์การสูญเสียผลประโยชน์ในระยะต่อมาได้

4.3 วิธีการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

วิธีการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานที่เป็นที่นิยมใช้กันทั่วไปในหน่วยงาน มี 3 วิธี ได้แก่

4.3.1 การสัมภาษณ์แบบเดี่ยวหรือตัวต่อตัว (One - on - one Interview)

การสัมภาษณ์แบบเดี่ยวหรือตัวต่อตัว หมายถึงผู้สมัครครั้งละ 1 คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ทีละคน

4.3.2 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interview)

การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม หมายถึง ผู้สมัครหลายคน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ทีละ 1 คน หรือมากกว่า 1 คน

4.3.3 การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Board Interview)

การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ หมายถึง ผู้สมัคร 1 คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของบริษัทซึ่งมีจำนวนมากกว่า 1 คน

4.4 รูปแบบการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเดี่ยวหรือแบบกลุ่มก็ตาม ต่างมุ่งจะแสวงหาข้อมูลจากผู้สมัคร 3 ด้าน คือ

4.4.1 การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง (Unstructured Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า ไม่มีการวางแผนไว้ก่อน ให้เสรีภาพกับผู้สัมภาษณ์ซึ่งสามารถคิดคำถามขึ้นขณะที่กำลังสัมภาษณ์ นอกจากนี้คำถามอาจถูกดัดแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ระหว่างการสัมภาษณ์จะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครพูดเป็นส่วนใหญ่

ผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ฟังที่ดี แต่ถ้าพบว่าเรื่องใดน่าสนใจอาจถามคำถามเพิ่มเติมได้ตามเห็นสมควร โดยทั่วไปการสัมภาษณ์แบบนี้จะใช้เวลามากกว่าวิธีอื่น

เนื่องจากวิธีนี้เป็นวิธีที่ยืดหยุ่น ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เมื่อมองผิวเผินจะคิดว่าการสัมภาษณ์แบบนี้เป็นงานง่ายมากสำหรับผู้สัมภาษณ์ แต่ที่จริงแล้วจะต้องใช้ความชำนาญอย่างมาก ถ้าหากต้องการให้การสัมภาษณ์บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่มีความชำนาญ อาจทำให้บรรยากาศการสัมภาษณ์อึดอัดและเครียดได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้สัมภาษณ์มีประสบการณ์และความชำนาญในการสัมภาษณ์ก็จะทำให้ได้ข้อมูลพิเศษที่น่าสนใจ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้สมัครได้

4.4.2 การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง (Structured Interviews)

การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า จะไม่ถามคำถามนอกเหนือหรือแตกต่างจากที่เตรียมไว้ และมีวิธีประเมินคำตอบไว้ด้วยเช่นกัน บางองค์การอาจจะใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน บางคำถามมีตัวเลือกตอบที่กำหนดให้ ผู้สัมภาษณ์เพียงทำเครื่องหมายบนคำตอบในแบบฟอร์มสัมภาษณ์เท่านั้น ในแนวปฏิบัติแบบฟอร์มจะมีส่วนที่ให้ผู้สัมภาษณ์ได้สรุปและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้สมัครแต่ละคน วิธีนี้จะช่วยผู้สัมภาษณ์ที่ยังไม่ชำนาญพอ และเป็นมาตรฐานเดียวกันเมื่อมีผู้สัมภาษณ์หลายคน วิธีนี้เชื่อว่ามีความเชื่อมั่นสูงกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง นอกจากนี้การเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าทำให้ไม่เสียเวลาในการคิดคำถามสัมภาษณ์

4.4.3 การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed Interviews)

การสัมภาษณ์แบบผสม เป็นการผสมผสานการสัมภาษณ์ระหว่างแบบไม่กำหนดโครงสร้างและแบบกำหนดโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมคำถามหลักไว้ล่วงหน้าซึ่งใช้ถามผู้สมัครทุกคน ส่วนคำถามสนับสนุนที่สนใจอาจเตรียมไว้บ้าง หรือคิดขึ้นตามความน่าสนใจของข้อมูลที่ได้รับ วิธีนี้จะยืดหยุ่นกว่าแบบกำหนดโครงสร้าง ผู้สัมภาษณ์มีอิสระที่จะซักถามคำถามที่สนใจหรือต้องการเพิ่มเติมได้ เป็นการผสมผสานระหว่างการได้มาซึ่งข้อมูลตามคำถามหลักที่เตรียมไว้กับข้อมูลเพิ่มเติมตามความน่าสนใจ ข้อมูลที่ได้จากคำถามหลักช่วยให้มีการเปรียบเทียบผู้สมัครได้ วิธีนี้ทำให้บรรยากาศการสัมภาษณ์มีสีสันเพิ่มขึ้นและเห็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครได้

4.4.4 การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem – Solving Interviews)

การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา เป็นการสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นพฤติกรรมในการแก้ปัญหา สถานการณ์เชิงสมมติฐานที่ผู้สมัครอาจประสบในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับการจ้างงาน ผู้สมัครจะต้องบอกแนวทางการแก้ปัญหาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร ทั้งคำตอบและวิธีแก้ปัญหาจะถูกประเมิน การสัมภาษณ์วิธีนี้ค่อนข้างแคบ จะทดสอบเฉพาะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา

และการแก้ปัญหาของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามถ้าสถานการณ์เชิงสมมติฐานนั้นตรงกับสถานการณ์จริงที่ผู้สมัครพึงประสบ การสัมภาษณ์ก็จะมีคามเที่ยงตรง

4.4.5 การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (Stress Interviews)

วิธีการสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน เป็นวิธีการที่ริเริ่มนำมาใช้ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เพื่อทดสอบการคัดเลือกทหารเกณฑ์ของสหรัฐอเมริกา เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการธุรกิจ ผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามในลักษณะค่อนข้างก้าวร้าว รุกค้ำอย่างต่อเนื่อง ดูความสามารถของผู้สมัครไม่เป็นมิตรต่อผู้สมัคร พยายามทำให้ผู้สมัครรู้สึกอึดอัดใจ เพื่อผู้สัมภาษณ์จะสังเกตปฏิกิริยาผู้สมัคร ดูพฤติกรรมว่าผู้สมัครจะมีเทคนิค เชวชาญปัญหาที่จะแก้ปัญหาเพื่อเอาตัวรอดได้โดยวิธีใด

เนื่องจากสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความกดดันนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานวิธีนี้ควรจะใช้คู่กับการสัมภาษณ์รูปแบบอื่น นอกจากนี้วิธีการนี้อาจทำให้ผู้สมัครมีภาพลบต่อผู้สัมภาษณ์และองค์กรได้ ไม่นับดีที่จะทำงานกับบริษัทถึงแม้ได้รับการจ้างงาน อาจทำให้บริษัทสูญเสียคนดีมีฝีมือไปได้ ดังนั้นจึงควรอธิบายให้ผู้สมัครเข้าใจถึงจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์แบบนี้เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง ผู้เสนอแนะวิธีการทดแทนโดยการขอให้ผู้สมัครย้อนระลึกถึงเรื่องต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นและถามวิธีแก้ปัญหาของผู้สมัคร หรือบางครั้งอาจสร้างสถานการณ์จำลองแทนก็ได้

4.5 กระบวนการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

4.5.1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ (Interviewer Preparation)

การสัมภาษณ์ประกอบด้วยผู้สัมภาษณ์และผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้สมัคร เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปด้วยดีบรรลุล่วงวัตถุประสงค์ ผู้สัมภาษณ์จึงจำเป็นต้องเตรียมการ ดังนี้

4.5.1.1 ศึกษารายละเอียดของใบพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนด

คุณสมบัติเฉพาะของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อใช้ประกอบการเตรียมคำถามที่จะคัดสรรความเหมาะสมของผู้สมัคร

4.5.1.2 กำหนดเรื่องที่ต้องการข้อมูลจากผู้สมัคร โดยเน้นเฉพาะด้านความรู้

ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน

4.5.1.3 ศึกษารายละเอียดและทบทวนข้อมูลในใบสมัครและชีวประวัติย่อ

โดยมุ่งเน้นเรื่องต่อไปนี้

- คำหลักที่สัมพันธ์กับข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน
- พิจารณาเบื้องต้นว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติสอดคล้องกับข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานหรือไม่
- ค้นหาทักษะที่อาจถ่ายโยงจากงานเดิมที่ระบุไว้ในใบสมัครไปสู่งานใหม่

4.5.1.4 เตรียมคำถามที่คาดว่าผู้สมัครต้องการคำตอบ ทั้งนี้เนื่องจากผู้สัมภาษณ์จะต้องชักชวนหรือจูงใจผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร จึงอาจจำเป็นต้องอธิบายเรื่องต่าง ๆ เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ เป็นต้น

4.5.1.5 กำหนดวิธีการสัมภาษณ์

4.5.1.6 พิจารณาสถานที่สัมภาษณ์ที่มีสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีความเป็นเอกเทศ

4.5.1.7 แจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าเรื่องเวลาและสถานที่สัมภาษณ์

4.5.1.8 เตรียมคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ต้องการ ให้มีรายละเอียดสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานแต่ละตำแหน่ง

4.5.2 ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสัมพันธภาพที่ดี (Creation of Rapport)

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครในระยะเวลาอันสั้นเป็นสิ่งจำเป็น การสร้างสัมพันธภาพตกเป็นของผู้สัมภาษณ์ ต้องทำหน้าที่เสมือนเจ้าของบ้านต้อนรับแขกผู้มาเยือน ผู้สัมภาษณ์พึงระลึกเสมอว่าหัวใจสำคัญของกระบวนการสัมภาษณ์อยู่ที่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล อาจกล่าวได้ว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบหลักประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์

4.5.3 ขั้นตอนที่ 3 การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นขั้นตอนที่จะนำไปสู่การได้ข้อมูลจากผู้สมัครตามที่ต้องการ โดยผู้สัมภาษณ์มีจุดประสงค์ที่จะให้ผู้สมัครเปิดเผยข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับตนเอง หลักการต่าง ๆ ที่ควรปฏิบัติในขั้นตอนนี้ มีดังนี้

4.5.3.1 สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อผ่อนคลายความกระวนกระวายใจของผู้สมัครมีการแสดงออกที่เป็นมิตรและให้เกียรติผู้ถูกสัมภาษณ์

4.5.3.2 ควรตั้งคำถามที่มีลักษณะเป็นการกระตุ้นผู้สมัครให้แสดงความคิดเห็น ไม่ควรใช้คำถามที่ต้องตอบเพียง “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”

4.5.3.3 ควรหลีกเลี่ยงคำถามนำ หรือคำถามที่แสดงความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ แม้ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้าก็ตาม

4.5.3.4 ถามคำถามทีละหนึ่งคำถาม

4.5.3.5 ต้องทำให้ผู้สมัครเข้าใจคำถามอย่างแจ่มแจ้ง โดยไม่ต้องแสดงให้ผู้สมัครคาดการณ์ได้ว่าคำตอบที่ถูกต้องควรจะเป็นอย่างไร

4.5.3.6 ควรใช้ภาษาและถ้อยคำที่มีความหมาย ง่ายต่อความเข้าใจ ไม่พูดเร็วจนเกินไป

4.5.3.7 ใช้คำถามที่ให้ความเป็นมิตร โดยที่มีแบบแผนของลักษณะคำถามที่ดี และใช้น้ำเสียงที่เหมาะสม

4.5.3.8 ไม่ควรถามเกี่ยวกับเรื่องการเมืองและศาสนา หรือลัทธิความเชื่อ เพราะอาจเกิดการโต้แย้งขึ้นได้

4.5.3.9 เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พูดอย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าผู้สมัครจะหยุดพูดไปชั่วระยะหนึ่ง ผู้สัมภาษณ์ควรจะหยุดนิ่งอยู่ก่อน เพื่อให้โอกาสผู้สมัครพูดหรืออธิบายเพิ่มเติมอีก

4.5.3.10 ไม่ควรแสดงความคิดเห็นใด ๆ ในขณะที่ผู้สมัครพูด เว้นแต่สิ่งนั้นจะมีความสำคัญต่อผู้สมัคร หรือคอยจนกว่าผู้สมัครได้อธิบายจบแล้ว

4.5.3.11 กระตุ้นให้ผู้สมัครพูดเกี่ยวกับตัวเองให้มากที่สุด ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรผูกขาดการสนทนา

4.5.3.12 ต้องฟังผู้สมัครอย่างตั้งใจและมีเหตุผล

4.5.3.13 ต้องสังเกตปฏิกิริยาต่าง ๆ ของผู้สมัครประกอบด้วย เพื่อได้ทราบถึงความเหมาะสมจากท่าทีและวิธีการพูดด้วย

4.5.3.14 ควรให้ผู้สมัครมีโอกาสดูคำถามเกี่ยวกับองค์การหรืองานบ้าง

4.5.3.15 บันทึกข้อมูลต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์และระมัดระวัง

4.5.4 ขั้นตอนที่ 4 การยุติการสัมภาษณ์ (Termination of Interview)

เมื่อการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลครบตามเป้าหมายแล้ว การสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันก็ควรสิ้นสุด การยุติการสัมภาษณ์ควรให้ทุกฝ่ายพอใจ กล่าวคือ ไม่ควรใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานเกินไป หรือในทางตรงกันข้ามพยายามรวบรัดการสัมภาษณ์จนแทนไม่ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ การยุติการสัมภาษณ์จึงควรทำให้เป็นไปตามธรรมชาติของกระบวนการมากกว่าที่จะยุติโดยกะทันหัน

ข้อแนะนำในการปฏิบัติเพื่อยุติการสัมภาษณ์ มีดังนี้

4.5.4.1 ผู้สัมภาษณ์ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าสิ้นสุดการสัมภาษณ์แล้ว เมื่อก่อนใกล้จะสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์บางคนอาจใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่ชัดเจน เช่น หันไปมองที่ประตู หรือชำเลื่องดูนาฬิกา เป็นการส่งสัญญาณว่าการสัมภาษณ์ใกล้จะยุติแล้ว บางท่านอาจใช้คำถามชี้นำ เช่น “คุณมีคำถามสุดท้ายที่จะถามบ้างหรือไม่” เป็นต้น

4.5.4.2 ผู้สัมภาษณ์ควรขอบคุณผู้สมัครที่สละเวลาและให้ความสำคัญกับองค์การ

4.5.4.3 ผู้สัมภาษณ์ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบถึงวิธีการรายงานผลการสัมภาษณ์ให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้า หรือถ้ามีขั้นตอนต่อไปในการคัดเลือกอย่างไรก็ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบด้วยเช่นกัน

4.5.4.4 ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรยกย่องชมเชยผู้สมัครหรือพูดในลักษณะให้ความหวังกับผู้สมัครเกินความจริง และต้องไม่ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใด ๆ กับผู้สมัคร ทั้งนี้เนื่องจากผลการพิจารณายังไม่เป็นที่เรียบร้อย

4.5.5 ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการสัมภาษณ์ (Evaluation of interview)

ทันทีที่การสัมภาษณ์ได้สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการประเมินผลผู้สมัครทันที เพราะรายละเอียดที่สำคัญได้ถูกบันทึกไว้ และความรู้สึกเกี่ยวกับผู้สมัครยังอยู่ในความจำ ถ้าหากทิ้งไว้นานไปอาจทำให้ลืมรายละเอียดบางอย่างไปได้ ถ้าผู้สัมภาษณ์ใช้แบบประเมินผลการสัมภาษณ์ก็ควรจะได้มีการตรวจสอบและกรอกข้อมูลทุกอย่างให้เรียบร้อย การตัดสินใจบางอย่างจะต้องทำทันทีเกี่ยวกับผู้สมัครว่าจะปฏิเสธหรือยอมรับในขณะที่ยุติการสัมภาษณ์

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ Herbert G. Heneman III แห่งมหาวิทยาลัยแห่งวิสคอนซินเมดิสัน (University of Wisconsin-Madison) นักวิชาการด้านธุรกิจ ได้ให้คำจำกัดความของการสัมภาษณ์ โดยศึกษาพื้นฐานพฤติกรรม ว่าเป็น “เป็นการวางแผนในภาพรวมอย่างเป็นระบบเพื่อการประเมินข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องใด สิ่งใดที่ผู้สมัครได้ดำเนินการไปแล้วในอดีตที่ผ่านมาและได้แสดงให้เห็นถึงว่าในอนาคตจะจัดการกับสถานการณ์อย่างไร” เขากล่าวว่า โดยปกติผู้สรรหาทรัพยากรมนุษย์และในสายงานของหัวหน้างานมีความเต็มใจกับตำแหน่งที่ได้มาโดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งจะรวมรูปแบบบางรูปแบบของ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (French, 2003, p. 234)

1. การวิเคราะห์งานเพื่อการตัดสินใจต่อความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมที่มีความสำคัญสำหรับงานเฉพาะ
2. การตัดสินใจต่อพฤติกรรมหรือคำถามสถานการณ์ที่ถามเกี่ยวกับงานเฉพาะเพื่อการหาความจริงต่อพฤติกรรมที่ต้องการ
3. การพัฒนารูปแบบ โครงสร้างสำหรับการถามคำถาม
4. การกำหนดเพื่อการเปรียบเทียบการตอบ ตัวอย่าง คือ “ดี” “ปานกลาง” และ “ไม่ดี” จากคำตอบ
5. การอบรมผู้ถามคำถาม

ทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างการคัดเลือกและการจ้างงาน การรับรู้ในความยุติธรรมของกระบวนการคัดเลือกและผลลัพธ์ที่ออกมาสามารถมีอิทธิพลต่อการสมัครงานและการตัดสินใจยอมรับในอาชีพ การยอมรับเพื่อการสมัคร ความสนใจเพื่อการทดสอบและความเป็นไปได้ในทาง

กฎหมาย ถ้าบุคคลที่มองหางานทราบล่วงหน้าในรูปแบบของกระบวนการคัดเลือกที่จะนำมาใช้ และเป็นกระบวนการคัดเลือกที่ไม่มีความยุติธรรม พวกเขาอาจยับยั้งไม่สมัครในอาชีพดังกล่าว ดังนั้นภาพของความยุติธรรมของระบบการคัดเลือกอาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการสมัคร โดยผ่านการยอมรับการรับรองโดยผู้สมัครที่มีประสบการณ์ในกระบวนการคัดเลือก ซึ่งบริษัท สามารถสร้างชื่อเสียงเพื่อการยอมรับในวิธีการปฏิบัติต่อผู้สมัครในช่วงระหว่างกระบวนการคัดเลือก และชื่อเสียงที่เกิดขึ้นอาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณภาพสูง (Gilliland, 2008, p. 118)

มาตรฐานการคัดเลือกควรจะเลือกใช้อย่างระมัดระวังเพื่อการคาดหมายต่อความสำเร็จของผู้สมัครในอาชีพ หลายองค์กรใช้มาตรฐานการคัดเลือกโดยใช้เน้นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย โดยเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับอาชีพ ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมและ ความเป็นเหตุเป็นผลที่ได้รับการเสนอแนะโดยรูปแบบที่เสนอแนวทางโดยรัฐบาลสหพันธรัฐการเอาใจใส่ จะต้องมีการดำเนินการในเครื่องมือทั้งหมดของการคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกจะต้องหลีกเลี่ยง ความไม่ยุติธรรมและการแบ่งแยกอย่างไม่ถูกต้องตามกฎหมาย โดยปกติแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับ ผู้สมัครรวมทั้งแบบฟอร์มการสมัคร การตรวจสอบแหล่งอ้างอิง การตรวจสอบด้านกายภาพ การทดสอบ และการสัมภาษณ์ แต่ละเครื่องมือในการคัดเลือกเหล่านี้จะมีข้อมูลสำคัญ การทดสอบดูเหมือนว่า จะเป็นแนวทางที่บรรลุดูถูประสงค์ของการคัดเลือกมากที่สุด ในมิติที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน แต่การทดสอบควรดำเนินในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงระดับของความถูกต้องเหมาะสม เป็นเหตุเป็นผล ที่มีความสัมพันธ์กับอาชีพในงาน และให้หลีกเลี่ยงการแบ่งแยกเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งไม่ถูกต้อง ตามกฎหมายในการใช้ความแตกต่างในการให้คะแนนต่อเรื่องเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศ หรือแหล่งที่มา ของสัญชาติ (Gilliland, 2008, p. 269)

ดังนั้น จะต้องให้แน่ใจว่าได้คนที่เหมาะกับงานและเหมาะกับองค์การทุกครั้งที่มีตำแหน่งว่าง แม้ว่าจะถูกบีบโดยเงื่อนไขของเวลาและภาวะการณ์ขาดแคลนกำลังคนก็ตาม ฉะนั้นการให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนารูปแบบของการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล ก็เพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับแนวคิด ข้างต้น โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นให้ครบถ้วน ระบุความรู้ ความสามารถและ สมรรถนะหลักที่ต้องการและจำเป็นให้ละเอียด จัดหาเครื่องมือเครื่องช่วยต่าง ๆ สำหรับใช้ตรวจสอบ คุณสมบัติและความรู้ความสามารถให้ละเอียดมากขึ้นกว่าเดิม การยอมเสียเวลาในการสรรหาและคัดเลือก การจัดหาสถานที่ การจัดทำเครื่องมือเพื่อการสัมภาษณ์ (Interview Questionnaire) เพื่อช่วยเก็บข้อมูล ในแง่มุมต่าง ๆ และมีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ภายหลังการสัมภาษณ์ (Post Interview) เช่น การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น หากผู้บริหาร

ขององค์การไคชาดวิสัยทัศน์และไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้มากนัก แต่จะเน้นการรวดเร็วในการบรรจุตำแหน่ง (Speed) มากกว่าคุณภาพของผู้สมัครเพื่อรับการคัดเลือก ถือว่าเป็นอันตรายต่อองค์การเป็นอย่างมาก

การสรรหาและการคัดเลือกของหน่วยงานต่าง ๆ

หน่วยงานต่าง ๆ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือกไว้ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (2550, หน้า 2-4) โดย กพท.

ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาคัดเลือก และถอดถอนผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ซึ่งในส่วนนี้จะขอลำถึงเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 ให้คณะกรรมการบริหารงานสถาบันวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรมโทรคมนาคม (กพท.) จัดทำประกาศรับสมัคร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการจ้างงาน อัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับ คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคัดเลือก เกณฑ์การตัดสินใจและเงื่อนไขการจ้างอื่น ๆ เอกสารประกอบการรับสมัคร ตลอดจนกำหนดวันและเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 ประกาศรับสมัครนั้น ให้ปิดประกาศไว้ในที่ที่เปิดเผยเป็นการทั่วไป และให้สถาบันลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์รายวันอย่างน้อย 2 ฉบับ และเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ มีระยะเวลาไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ

1.3 หลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการกรอง โดยให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาจากใบสมัคร และเอกสารการสมัคร ใน 3 ส่วน ดังนี้

1.3.1.1 ความรู้ ความสามารถ และการศึกษา	30 คะแนน
1.3.1.2 เกียรติประวัติ ผลงาน และประสบการณ์	40 คะแนน
1.3.1.3 ข้อเสนอวิสัยทัศน์	30 คะแนน

1.3.2 ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดย กพท. การให้คะแนนการสัมภาษณ์ มีคะแนน 100 คะแนน และแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1.3.2.1 ความสามารถในการสื่อสาร	20 คะแนน
1.3.2.2 เนื้อหาสาระในการแถลงวิสัยทัศน์	40 คะแนน
1.3.2.3 ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	40 คะแนน

ให้ผู้สมัครแต่ละคนแถลงวิสัยทัศน์ ในเวลา 30 นาที ทั้งนี้ กพท. อาจซักถามถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แนวทางการบริหารงานสถาบัน หากได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการและประเด็นที่เกี่ยวข้อง

1.4 เมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาการรับสมัครผู้อำนวยการตาม ข้อ 4 (2) แล้ว

ให้คณะกรรมการสรรหาได้พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร จากใบสมัครตามหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ตามข้อ 1 (3) (3.1) และพิจารณากลับกรองผู้สมัคร โดยนำผลคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยจากคณะกรรมการสรรหาทั้งหมด ผู้ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยจากคณะกรรมการสรรหาในขั้นตอนที่ 1 ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป จึงจะได้เข้ารับการคัดเลือกในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งจะกระทำโดยการสัมภาษณ์ต่อไป

1.5 เมื่อคณะกรรมการสรรหาพิจารณากลับกรองผู้สมัครเสร็จสิ้น และได้ผู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไปแล้ว ให้เสนอรายชื่อผู้สมัครนั้น ไม่น้อยกว่า 3 คน เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อที่ประชุม กพท. เพื่อให้ที่ประชุม กพท. ทำการคัดเลือกต่อไปโดยไม่ชักช้า

1.6 ให้ที่ประชุม กพท. ทำการพิจารณาผู้สมัคร ในขั้นตอนที่ 2 ตามข้อ 4 (3) (3.2)

ให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 20 วันทำการ โดยนำผลคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยจาก กพท. ทั้งหมด

1.7 เมื่อผลการพิจารณาความเหมาะสมตามข้อ 4 (6) แล้วเสร็จ ให้ กพท. เสนอบัญชีรายชื่อผู้ที่สมควรได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ที่ได้รับคะแนนในขั้นตอนที่ 2 ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป และให้นำคะแนนของผู้นั้นในขั้นตอนที่ 1 มารวมด้วย แล้วจัดเรียงตามลำดับคะแนนรวมที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 พร้อมทั้งเหตุผลประกอบและข้อเสนอแนะในการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ เพื่อเสนอ กทช. พิจารณาให้ความเห็นชอบบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ และเห็นชอบ อัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนของผู้อำนวยการ รวมทั้งเงื่อนไขและระยะเวลาการจ้างงานด้วย

1.8 ในกรณีที่ กทช. ไม่ให้ความเห็นชอบบุคคลตามที่ กพท. เสนอตามข้อ 4 (7) กทช. อาจพิจารณามูลบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการจากบัญชีรายชื่อที่เหลืออยู่ก็ได้

1.9 หากบุคคลที่ กทช. ให้ความเห็นชอบเพื่อดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ สละสิทธิ์ให้ถือว่า การได้รับคัดเลือกดังกล่าวเป็นอันสิ้นสุด ให้ กทช. พิจารณาให้ความเห็นชอบบุคคลที่เหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ จากบัญชีรายชื่อผู้สมัครที่สมควรได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

2. สำนักบริหารวิทยาลัยชุมชน (2552) โดยคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร ได้ประกาศคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร

เรื่อง การรับสมัครผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ด้วยคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร พิจารณาเห็นว่า เพื่อให้ได้ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีคุณสมบัติเหมาะสม จึงประกาศให้ผู้ที่มีความสนใจสมัครเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร โดยมีรายละเอียดในส่วนหลักเกณฑ์ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลผู้สนใจสมัครเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร ดังต่อไปนี้

2.1 คุณสมบัติเฉพาะของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 17 แห่งกฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาค่ากว่าปริญญารูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 มีดังนี้

2.1.1 ต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่คณะกรรมการอุดมศึกษารับรอง

2.1.2 ได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่คณะกรรมการอุดมศึกษารับรองหรือดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์หรือศาสตราจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือ มีประสบการณ์ด้านการบริหารในองค์กรภาครัฐหรือเอกชนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี ซึ่งในการบริหาร ภาครัฐต้องเป็นผู้มีประสบการณ์บริหารในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือ เทียบเท่า สำหรับประสบการณ์การบริหารในภาคเอกชนต้องดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้จัดการใน องค์กรนิติบุคคลที่จดทะเบียนตามเงื่อนไขกระทรวงพาณิชย์

2.2 คุณสมบัติทั่วไป ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

2.2.1 มีความเข้าใจในหลักการ ปรัชญาของวิทยาลัยชุมชนอย่างแท้จริง

2.2.2 มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะและประสบการณ์เกี่ยวกับการใช้ องค์ความรู้ในการบริหารเหมาะสมกับกิจการของวิทยาลัยชุมชน

2.2.3 มีอุดมการณ์และเจตคติที่ดีต่อวิทยาลัยชุมชน มีจิตสาธารณะ เสียสละ และจิตสำนึกพร้อมจะให้บริการผู้อื่น

2.2.4 มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

2.2.5 มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน

2.2.6 มีวิสัยทัศน์และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่ายหรือชุมชน เพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

2.3 สถานที่รับสมัคร

2.3.1 สำนักบริหารวิทยาลัยชุมชน อาคารรัชมังคลาภิเษก 2 (อาคารสภาสถาบันราชภัฏเดิม) ชั้น 10 กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 02 280 0091-6 ต่อ 4003, 4037- 40 โทรสาร 02 280 4162, 02 281 1588

2.3.2 วิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร 101 หมู่ 9 กระเช้าขาว ตำบลบ้านบ่อ อำเภอมือง จังหวัดสมุทรสาคร 74000 โทรศัพท์ 034 450 002 โทรสาร 034 450 003

2.4 การขอรับใบสมัครและยื่นใบสมัคร ขอรับและยื่นใบสมัครได้จากสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร ตั้งแต่เวลา 08:30 – 16:30 น. เว้นวันหยุดราชการ หรือสามารถดาวน์โหลดใบสมัครได้จาก www.bcca.go.th

2.5 การยื่นใบสมัคร ผู้สมัครสามารถยื่นใบสมัครด้วยตนเองพร้อมหลักฐานอื่น ๆ ได้แก่

2.5.1 สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน หรือสำเนาบัตรประจำตัวของทางราชการ

2.5.2 สำเนาทะเบียนบ้าน

2.5.3 ใบรับรองแพทย์

2.5.4 รูปถ่ายหน้าตรงขนาด 6 นิ้ว จำนวน 3 รูป โดยถ่ายในคราวเดียวกันไม่เกิน 6 เดือน

2.5.5 สำเนาหลักฐานการศึกษา

2.5.6 ในกรณีที่ผู้สมัครเป็นข้าราชการ ต้องมีหนังสือยินยอมจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายของสังกัดเดิมให้สมัครและอนุญาตให้ปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลาตามภารกิจของวิทยาลัยชุมชน หากได้รับคัดเลือก (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน ไม่มีอัตรารับโอน)

2.5.7 หนังสือรับรองความรู้ ความสามารถและความประพฤติของผู้สมัคร จากบุคคลที่ระบุในใบสมัคร จำนวน 3 คน

2.5.8 หลักฐานอื่น ๆ (ถ้ามี)

2.6 การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

ผู้ได้รับการประกาศรายชื่อให้เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน ต้องนำเสนอวิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติงาน 1 ปี และแผนกลยุทธ์ 4 ปี ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน โดยจัดพิมพ์เป็นเอกสาร A4 ไม่เกิน 20 หน้า ต่อคณะกรรมการสรรหา จำนวน 6 ชุด

ทั้งนี้สามารถสืบค้นข้อมูลการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก การประกาศผลการคัดเลือก และอื่น ๆ จาก www.bcca.go.th หรือที่วิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร หรือที่สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชนและสามารถขอศึกษาดูงานในวิทยาลัยชุมชนได้

2.7 ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนต้องทำสัญญาทดลองปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลาหนึ่งร้อยแปดสิบวัน

3. ศูนย์การศึกษาในเมือง (Urban Education Center, 2010, pp. 1-3) ได้กำหนดกระบวนการสรรหาผู้นำของศูนย์การศึกษาในเมืองไว้ดังนี้

ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นจากภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้รับการสนับสนุนให้สมัครในโปรแกรมการสรรหา ผู้สมัครที่ไม่ได้อาศัยอยู่ในพื้นที่ของเมืองเมมฟิส (Memphis Metropolitan) และเข้าร่วมในโครงการสามารถติดต่อโดยตรงจากระบบออนไลน์

โดยผู้สมัครต้องแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ 1) ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการสอน 2) ใบรับรองในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ความยืดหยุ่นในวิชาชีพ 4) ทักษะที่ดีในการสื่อสาร 5) องค์ความรู้ในวิชาชีพ และ 6) ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความสามารถในการนำเสนอตนเอง

กระบวนการสมัครและคัดเลือก

ผู้สมัคร โปรแกรมภาวะผู้นำของนักบริหาร The Executive Leadership Program (ELP) ทุกคนต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย ดังต่อไปนี้ 1) ประสบการณ์ในความสำเร็จ 3 ปี ในตำแหน่งผู้ช่วยบริหารสถานศึกษา 2) ปริญญาโท ทางการบริหารการศึกษา หรือ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน 3) ใบประกอบวิชาชีพ TN BAL หรือ PAL หรือ ข้อมูลของการสมัคร

รายละเอียดของงาน

ศูนย์การศึกษาในเมือง (Urban Education Centre) ต้องการผู้สมัครที่มีความสนใจในโปรแกรมภาวะผู้นำทางการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความมุ่งมั่นจะมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้ฐานปัญหา ระเบียบวิธีในการเรียนรู้พฤติกรรม และรูปแบบการเรียนรู้ภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมเหล่าผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การปรับปรุงการเรียนการสอนในสถานศึกษาของรัฐที่มีผลการดำเนินงานที่ต่ำ โปรแกรมภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นการค้นหาความหลากหลายและกลุ่มของนักการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ (รวมทั้งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้สอน และผู้ให้การแนะแนว) ทั้งนี้เพื่อผลลัพธ์ทางการศึกษาสู่นักเรียนทุกคน

ผู้สมัครต้องเต็มใจเข้าร่วมในโปรแกรมเป็นระยะเวลา 14 เดือน รวมทั้งการประชุมประจำสัปดาห์ ซึ่งเป็นการประชุมสัปดาห์ที่เข้มข้นในช่วงฤดูร้อน โดยใช้โรงเรียนเป็นที่พักอาศัย และการวางแผนในช่วงฤดูร้อน ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาต้องพบกับมาตรฐานการดำเนินการที่เข้มงวดเพื่อความก้าวหน้าไปสู่โปรแกรมระยะต่อไป และจนเสร็จสิ้น โปรแกรม

ผู้สมัครต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถเพื่อการเข้าใจ การประเมินค่านิยม และข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความสามารถในการใช้ความหลากหลายของข้อมูลเพื่อจัดทำข้อมูลการเรียนการสอน การตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการจัดการ

ประสบการณ์ในความสำเร็จ 3 ปี ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าการจัดการเรียนการสอน

5. รัฐบาลแห่งออสเตรเลียได้ (Government of South Australia, 2010, p. 10) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐบาลแห่งออสเตรเลียได้โดยจัดทำคู่มือสำหรับการคัดเลือกตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งมีกระบวนการคัดเลือก ดังนี้ 1) การคัดเลือกจะต้องอยู่บนพื้นฐานคุณธรรม 2) ไม่มีการแบ่งแยก 3) ไม่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ 4) ใช้ความเสมอภาคประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ในเรื่องของหลักเกณฑ์การคัดเลือกใช้ทักษะการจับคู่ ความรู้และประสบการณ์ต่อคุณสมบัติของบุคคล 5) ไม่มีการกำหนดตัวล่วงหน้า 6) ไม่ควรมีเรื่องของค่าใช้จ่ายในกระบวนการคัดเลือก 7) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 8) ทุกขั้นตอนของกระบวนการจะเก็บเป็นความลับ

ก่อนกระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นควรมีการให้ข้อมูลกับคณะกรรมการคัดเลือก ถ้าคณะกรรมการรู้จักผู้สมัครเป็นการส่วนตัว และในบริบทของการคัดเลือกเพื่อที่จะให้กระบวนการมีความเสมอภาคและยุติธรรมจึงต้องให้มีความเป็นไปได้มากที่สุดในเรื่องของความยุติธรรมและหลีกเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์หรือเรื่องที่ไม่ยุติธรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ และไม่มีเรื่องของผลประโยชน์ในกระบวนการคัดเลือกที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้สมัครและคณะกรรมการแต่ละคน การมีอคติในกระบวนการคัดเลือกของคณะกรรมการควรหลีกเลี่ยงโดยเฉพาะในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นเหตุผลที่จะมาแทรกแซงความสามารถของคณะกรรมการในกระบวนการคัดเลือก

การพัฒนาเกณฑ์แต่งตั้ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สพฐ. สำนักงาน ก.ค.ศ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0206.7/ว 18 ลงวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2552 โดยกำหนดกรอบ โครงสร้างของหลักสูตรการพัฒนาและมอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ร่วมกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นผู้จัดทำรายละเอียดหลักสูตรให้สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการพัฒนา

หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีสาระสำคัญดังนี้ (สงบ อินทรมณี, 2552)

1. หลักเกณฑ์นี้เป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ผ่านการพัฒนามีคุณสมบัติ วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2. ระยะเวลาการพัฒนาไม่น้อยกว่า 180 ชั่วโมง โดยกรอบการพัฒนาดำเนินการไว้ 2 ส่วน ดังนี้
ส่วนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษา (ไม่น้อยกว่า 162 ชั่วโมง) มีขอบข่ายการพัฒนา ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และการบริหารจัดการในสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 การจัดทำและนำเสนอผลงาน (ไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง) ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาย จะต้องทำรายงานการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้จากการพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วนำเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การประเมินผู้ผ่านการพัฒนาต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาน้อยกว่าร้อยละ 90 และผ่านเกณฑ์การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาแต่ละส่วน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการต้นสังกัดกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนา โดยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานอื่น จัดทำรายละเอียดหลักสูตรเสนอ ก.ค.ศ. เพื่อทราบ แล้วดำเนินการพัฒนาและรายงานผลการพัฒนาให้ ก.ค.ศ. ทราบ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านการบริหารจัดการวิทยาการและวิทยาการที่เลี้ยง ตลอดจนสื่อและนวัตกรรมการพัฒนา

การบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งเป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก ดังที่ สุนันทา เลาหันันท์ (2546, หน้า 220) กล่าวว่า การบรรจุ (Placement) เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการจ้างงาน (Employment Process) ซึ่งจะดำเนินการหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และผ่านการทดลองงานแล้ว พนักงานที่ได้ทดลองงาน และสามารถทำงานได้ดีก็จะมีสิทธิได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ มีสิทธิได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ตามที่องค์กรนั้น ๆ กำหนดไว้ ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 186) กล่าวว่า การบรรจุเป็นกระบวนการภายหลังที่ได้บุคคลที่สามารถผ่านทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแล้ว จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการบรรจุ ซึ่งจะมีการส่งมอบ โดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้า ซึ่งมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียด ประวัติข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่าง ๆ

ไปด้วย ก็จะช่วยให้หัวหน้างานได้เข้าใจเกี่ยวกับตัวพนักงานใหม่มากยิ่งขึ้น ย่อมช่วยให้การสอนงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น ซึ่งโดยปกตินั้นการบรรจุ (Placement) จะเรียงตามลำดับที่สอบได้ (Rule of One) แต่บางกรณีอาจยืดหยุ่นได้ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีให้เลือก 2 หรือ 3 คนแรก เมื่อเรียกบรรจุแล้วจะเป็นการบรรจุให้ทดลองปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อเห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทำงานให้ได้ตามที่ต้องการจึงบรรจุเป็นการถาวรต่อไป (สมคิด บางโม, 2547, หน้า 158)

ในการดำเนินการบรรจุแต่งตั้ง (Placement) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งจะต้องออกคำสั่งอย่างเป็นทางการว่าจะรับบุคคลใดเป็นพนักงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งด้วย การบรรจุจึงเป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงานให้แก่พนักงานใหม่ องค์กร จึงจะได้รับประโยชน์จากบุคคลนั้นได้สูงสุด และคุ้มค่ากับการลงทุนลงแรงสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่ได้ดำเนินการไปก่อนหน้านี้แล้ว ขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับการบรรจุแล้วควรจะต้องปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบตามที่ของคณต่อไป (นงนุช วงษ์สุวรรณ 2552, หน้า 168-169) สอดคล้องกับสุนันทา เลานันทน์ (2546, หน้า 220) ที่กล่าวว่า การบรรจุ คือ การออกคำสั่งอย่างเป็นทางการว่าจะรับบุคคลใดเป็นพนักงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งด้วย การบรรจุจึงเป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้แก่พนักงานใหม่ ซึ่งจะต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้สอดคล้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ในลักษณะที่เรียกว่า “ใช้คนให้ตรงกับงาน” (Put the Right Man to the Right Job) องค์กรจึงจะได้รับประโยชน์จากบุคคลนั้นได้สูงสุด และคุ้มค่ากับการลงทุนลงแรงสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่ได้ดำเนินการไปก่อนหน้านี้แล้ว ขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับการบรรจุแล้ว ควรจะต้องทำงานด้วยความรับผิดชอบตามที่ของคณต่อไป และขณะทำงานก็อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมหรือพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ในการบรรจุพนักงานนั้น องค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบจะมีการร่างหนังสือว่าด้วยสภาพการจ้างขึ้นไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขผูกพันตามกฎหมายด้วย ข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้างจะเป็นเรื่องต่าง ๆ เช่น อัตราเงินเดือนที่ตกลงกัน เงื่อนไขการบรรจุ การปรับเงินเดือนหลังจากการบรรจุ ระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่าง ๆ บทลงโทษกรณีที่ทำความผิด ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากนายจ้าง เป็นต้น

สำหรับผู้ที่มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 53 (3) ที่กำหนดให้ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ

สถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารที่ เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 38 ข. (5) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ มีอำนาจ สั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา" (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2554, หน้า 45)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์องค์กรภาครัฐและเอกชนมีความต้องการผู้จัดการหรือผู้บริหาร หน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถ รับผิดชอบในภาระงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้สมรรถนะที่สำคัญ คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กร จำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับ ต่าง ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก ที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่งหรือใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ สมรรถนะ (Competency) จึงเป็นปัจจัยในการ ทำงานของบุคคลโดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนา องค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในทุก ๆ ด้าน ของการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะที่ดี (Excellent Performance) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนาย ความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (คณัย เทียนพูน, 2546, หน้า 55) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 The US State Department ได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้มาช่วยแก้ไขปัญหาในการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศ สหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศ สหรัฐอเมริกาให้คนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งสิ่งที่แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้รับมอบหมาย

ให้ทำ คือ การหาเครื่องมือที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำ โดยแมคเคลแลนด์ (McClelland) มีแนวคิดว่าผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวตนเองนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมีสมรรถนะ (Competency) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 45 - 46) หลังจากนั้นเป็นต้นมา เรื่องขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรจึงอยู่ในความสนใจของนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยและมีการศึกษากันมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน (สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์, 2548, หน้า 50)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก แสดงได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (รัตนารักษ์ ศรีพยัคฆ์, 2548, หน้า 66)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแทนภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การ ใช้คำว่า “ความสามารถ” ทั้งนี้ Competency มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่า นักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจ และความเชื่อของแต่ละบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งถูกเรียกต่าง ๆ กัน เช่น ศักยภาพ หรือความสามารถ หรือขีดความสามารถ หรือ ความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือสมรรถนะ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า สมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายสมรรถนะไว้ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

นาเดียลแล็ค (Nadailac, 2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

แมคชานและกรินาว (McShane & Glinow, 2000) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยม บุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออก

คูบอยส และร็อทเวล (Dubois & Rothwel, 2004, p. 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีอยู่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ลักษณะ ภาพลักษณ์ แรงจูงใจทางสังคม อุปนิสัย ความมุ่งมั่น ระบบการคิด ความรู้สึกและการกระทำ และการใช้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องต่อสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 1128) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 9) กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้สองความหมายโดยในความหมายแรกให้ความหมายว่าหมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitudes) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) และความหมายที่สองให้ความหมายว่าหมายถึง กลุ่มของทักษะ (Knowledge) ทักษะ (Skills)