

การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากร

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากร (Selection and Placement) คือกระบวนการเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงาน ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ดังนั้นการคัดเลือกและ“การจัดวางตัวบุคคล” จึงมีขั้นตอนต่าง ๆ อันสำคัญอย่างยิ่งในขอบเขตของการวางแผนกำลังคน แนวโน้มพัฒนาการทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ทำให้การคัดเลือกและการจัดวางตัวบุคคลมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น แต่ไม่ว่าเทคโนโลยีจะวิวัฒนาการไปอย่างไรก็ตามผลประโยชน์ต่าง ๆ อันได้มาจากการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของบริษัทหรือหน่วยงานทางธุรกิจอุตสาหกรรมใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผ่านทางการคัดเลือกและการจัดวางตัวบุคคลอย่างถูกต้องนั่นเอง

การคัดเลือกบุคลากร (Personal Selection) เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องอย่างมีแบบแผน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณวุฒิ มีคุณสมบัติถูกต้องและเหมาะสม

ที่สุดเข้าทำงาน ฉะนั้นกระบวนการในการคัดเลือกไม่ได้จำกัดอยู่
แต่เพียงตอนที่คิดจะจ้างคนเข้ามาทำงานเท่านั้น แต่จะรวมไปถึง
การคัดเลือกเพื่อเข้าไปรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

(Promotion) การคัดเลือกคนเพื่อการปรับเปลี่ยนโยกย้าย

(Transferred) และการคัดเลือกคนเพื่อเอาไปรับหน้าที่ใหม่

(Reassigned) อย่างไรก็ตามโดยลักษณะของระบบการคัดเลือก

บุคคลเป็นเรื่องที่ยากที่จะประกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด

เนื่องจากมีตัวแปรต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมากมาย ทั้งยังต้อง

ใช้วิธีการทางสถิติและเทคนิคบางอย่างในทางจิตวิทยาเข้ามาช่วย

ในการทำนายผลการพิจารณา นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมตระหนัก

ถึงปัญหานี้เป็นอย่างดี และทราบดีว่าการคัดเลือกบุคคลนั้นจะต้อง

ระลึกถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่อศักดิ์ศรีและต่อสภาพความเป็นอยู่

ของบุคคลที่ไปเกี่ยวข้องด้วย องค์ประกอบสำคัญสำหรับการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากรที่มี

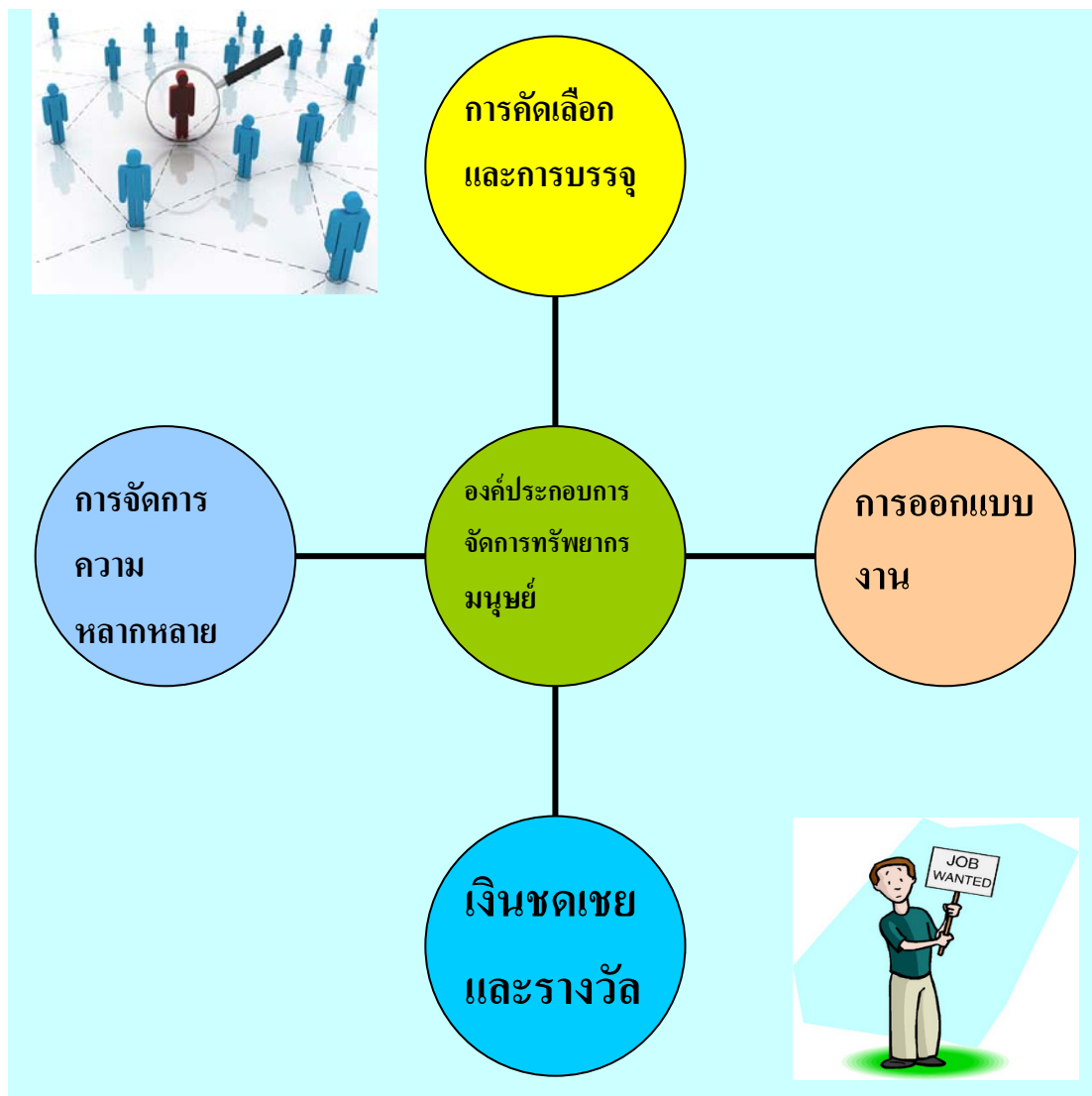
คุณภาพ มีคุณสมบัติตรงกับงานที่องค์การต้องการ การจัดการ

ความหลากหลายของผู้สมัครงาน การออกงานที่เหมาะสมกับ

บุคลากรและตามเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการจัดการเงิน

ชดเชยและเงินรางวัลเป็นงบประมาณสำหรับเป็นขวัญและกำลังใจ

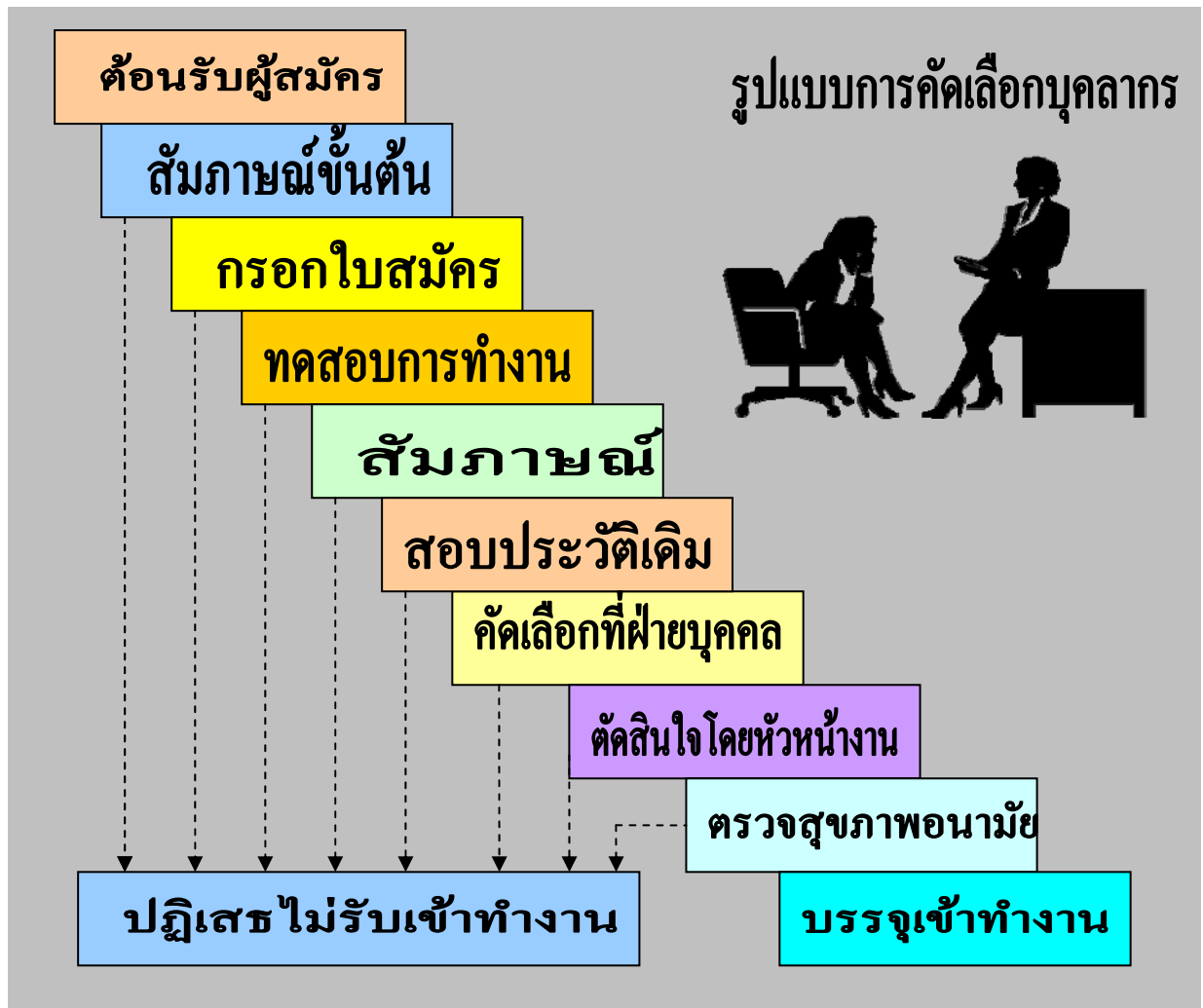
ให้บุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ



โดยทั่วไปแล้วการคัดเลือกบุคคลจะกระทำภายใต้หลักที่ว่า “Put the right on the right job” ซึ่งก็คือการบรรจุคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง ถ้าจะพิจารณาอย่างกว้าง ๆ แล้วก็จะรู้ดีว่าการบรรจุคนให้เหมาะกับตำแหน่งหน้าที่นั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยากนัก แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นอีกอย่างหนึ่ง ปัญหาอยู่ที่ว่าความเหมาะสมนั้นคือสถานการณ์แบบใด ควรจะใช้มาตรการใดในการประเมินความเหมาะสม จะใช้ความสามารถ ความรู้สติปัญญา ประสบการณ์ อุปนิสัยในการทำงาน เพศ หรือ

อย่างอื่น ๆ หรือจะใช้หลายอย่างประกอบกัน และถ้าจะใช้มาตรการหลายอย่างประกอบกันแล้ว ควรจะให้น้ำหนักหรือความสำคัญ มาตรการแต่ละชนิดมากน้อยอย่างไร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่อาจจะตัดสินใจได้ไม่ถนัดนัก ความบกพร่องหรือความผิดพลาดจากสิ่งที่คุณเหมือนจะเป็นสิ่งเล็กน้อยเหล่านี้ก็อาจจะนำมาซึ่งความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะการลงทุนในทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่ความตื่นตัวทางสังคมและอุตสาหกรรมในสังคมโลกาภิวัตน์ในโลกที่มีการแข่งขันกันอย่างมากมายในปัจจุบัน

ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เนื่องจากผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน รูปแบบเบื้องต้นของการคัดเลือกโดยทั่วไปแล้วรูปแบบของกระบวนการคัดเลือกบุคคลสามารถที่จะสรุปประเด็นสำคัญสำหรับเป็นแนวทางได้ดังต่อไปนี้ แสดงรูปแบบเบื้องต้นของการคัดเลือกบุคลากร



ขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย การรับสมัครที่มาสสมัครงานใหม่ อาจมีการสัมภาษณ์ขั้นต้นก่อนกรอกใบสมัคร หน่วยงานอาจจัดการทดสอบการทำงาน จัดการสัมภาษณ์เพื่อได้ข้อมูลเพิ่มเติม สอบประวัติที่เดิมที่สำคัญและสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ว่าง คัดเลือกที่ฝ่ายบุคคลตัดสินใจโดยหัวหน้างาน ตรวจสอบสุขภาพอนามัยว่ามีสุขภาพร่างกายแข็งแรงเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างหรือไม่ ตามขั้นตอนดังกล่าวขั้นต้นอาจจะปฏิเสธไม่รับเข้าทำงาน จนกว่าจะมีการบรรจุเข้าทำงาน จะเห็นได้ว่าก่อนที่จะตัดสินใจบรรจุคนเข้าทำงานใดงานหนึ่งนั้นได้ผ่านกรรมวิธีในการคัดเลือก

แล้วหลายขั้นตอน บุคคลผู้สมัครเข้าทำงานอาจถูกปฏิเสธในขั้นใดขั้นหนึ่งก็ได้

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วย หลัก 7 ประการ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งเรียกว่า Seven Point Plan (Alec Rodger: Seven Point Plan) ประกอบด้วย

1. ลักษณะกายภาพ (Physical make-up) หมายถึง สุขภาพ อนามัยของผู้สมัครงาน ได้แก่ รูปร่างหน้าตา น้ำหนัก ส่วนสูง ท่าทาง ทรงผมเสียง การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนความปกติทางจิตใจ ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่เฉพาะบางตำแหน่ง เช่น นักประชาสัมพันธ์ควรมีรูปร่างหน้าตา บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการติดต่อกับบุคคลที่มาติดต่อ งานเกี่ยวกับการควบคุมเครื่องจักร เช่น นักบินต้องการผู้ที่มีสภาพจิตใจที่มั่นคง มีสายตาและความมั่นคงด้านอารมณ์เป็นต้น

2. ความรู้ (Attainments) ได้แก่ พื้นฐานความรู้สามัญที่ได้จากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย รวมทั้งการฝึกอบรมทางวิชาชีพ การฝึกอบรมพิเศษ การดูงาน การฝึกงานเพิ่มเติมในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งประสบการณ์จากการทำงานในวิชาชีพสาขานั้น ๆ ความรู้เป็นเงื่อนไขข้อแรกที่สำคัญสำหรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุงาน หน่วยงานมีความจำเป็นต้องจัดการระบบสารสนเทศข้อมูลบุคลากรเกี่ยวกับความรู้ของบุคลากรแต่ละคน

สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมด้วย

3. **เชาวน์ปัญญา (Intelligence)** ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ ความสามารถที่จะเข้าใจและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ได้ ความสามารถในการเข้าใจปัญหาและตัดสินใจเฉพาะหน้า รวมทั้งความมีสามัญสำนึกสำหรับการคัดเลือกให้เหมาะสมกับงานที่ต้องตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญเฉพาะหน้า การเผชิญกับอันตราย รวมทั้งเชาวน์ปัญญาเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

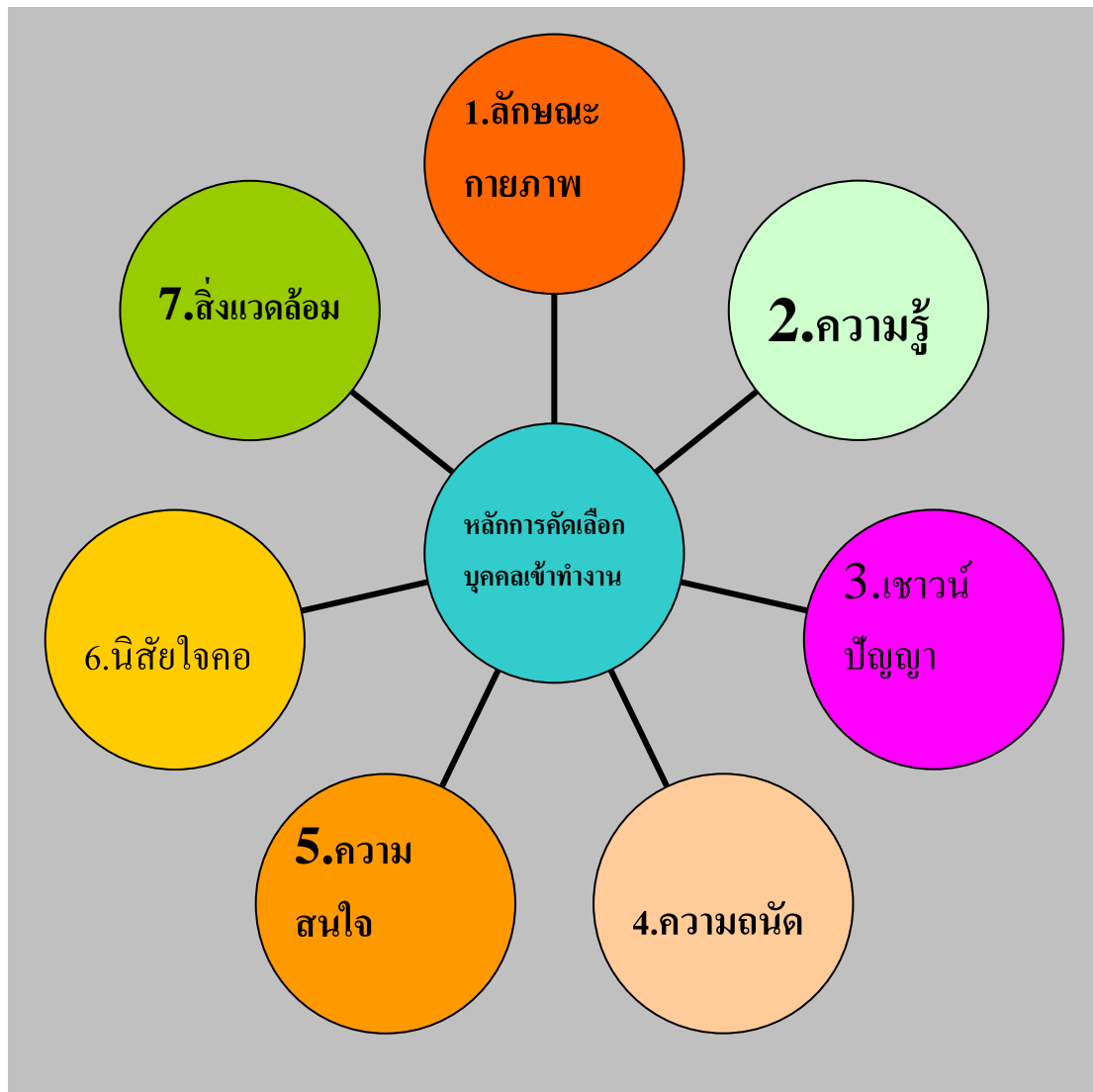
4. **ความถนัด (Special aptitudes)** เป็นความสามารถพิเศษที่บุคคลมีติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น ความถนัดเกี่ยวกับเครื่องจักรกล ตัวเลข การติดต่อกับคน ความถนัดนี้พัฒนาได้ยากหรือไม่สามารถฝึกฝนเพิ่มเติมได้เหมือนทักษะสำหรับการพิจารณาตำแหน่งงานที่ต้องการความถนัดเกี่ยวกับเครื่องจักรกล การใช้คณิตศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ความถนัดในการปรับตัวเข้ากับสังคม เป็นต้น

5. **ความสนใจ (Interests)** ความสนใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น สนใจการอ่านหนังสือ การเมือง กีฬา ความสนใจอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นเสมือนเครื่องแสดงนิสัยใจคอของบุคคลนั้น ๆ ได้ด้วย ตำแหน่งงานบางตำแหน่งอาจต้องการ

บุคลากรที่มีความสนใจเป็นพิเศษ เช่น ตำแหน่งบรรณาธิการ
สิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

6. นิสัยใจคอ(Disposition) คนบางคนจะเป็นที่รักใคร่ของ
เพื่อนฝูง เป็นที่ไว้วางใจของคนทั้งหลายหรือไม่อย่างไร มีวุฒิ
ภาวะ มีความเชื่อมั่นตนเอง มีอารมณ์ขันหรือไม่ มีนิสัยโอบอ้อม
อารี หรือเป็นคนโมโหง่าย เชื่อสัจยสุจริตหรือมีลักษณะดัดลมคม
ใน ขาดความอดทนหรือไม่เพียงใด ตำแหน่งงานที่เกี่ยวกับการ
เก็บข้อมูล ความลับ การเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

7. สิ่งแวดล้อม (Circumstances) หมายถึง สภาพแวดล้อมของ
บุคคลนั้น ตั้งแต่ก่อนเกิดจนกระทั่งเกิดและเติบโต เช่น สภาพ
ครอบครัว บิดามารดา ญาติพี่น้อง โรงเรียน สังคมที่อาศัยอยู่ และ
โรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำ
สารสนเทศสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญทั้งสิ้น



นอกจากนี้ยังมีหลักที่สำคัญในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรก็คือ หลัก 5 ประการ (Munro Fraser's Five-Fold Grading System) ได้แก่

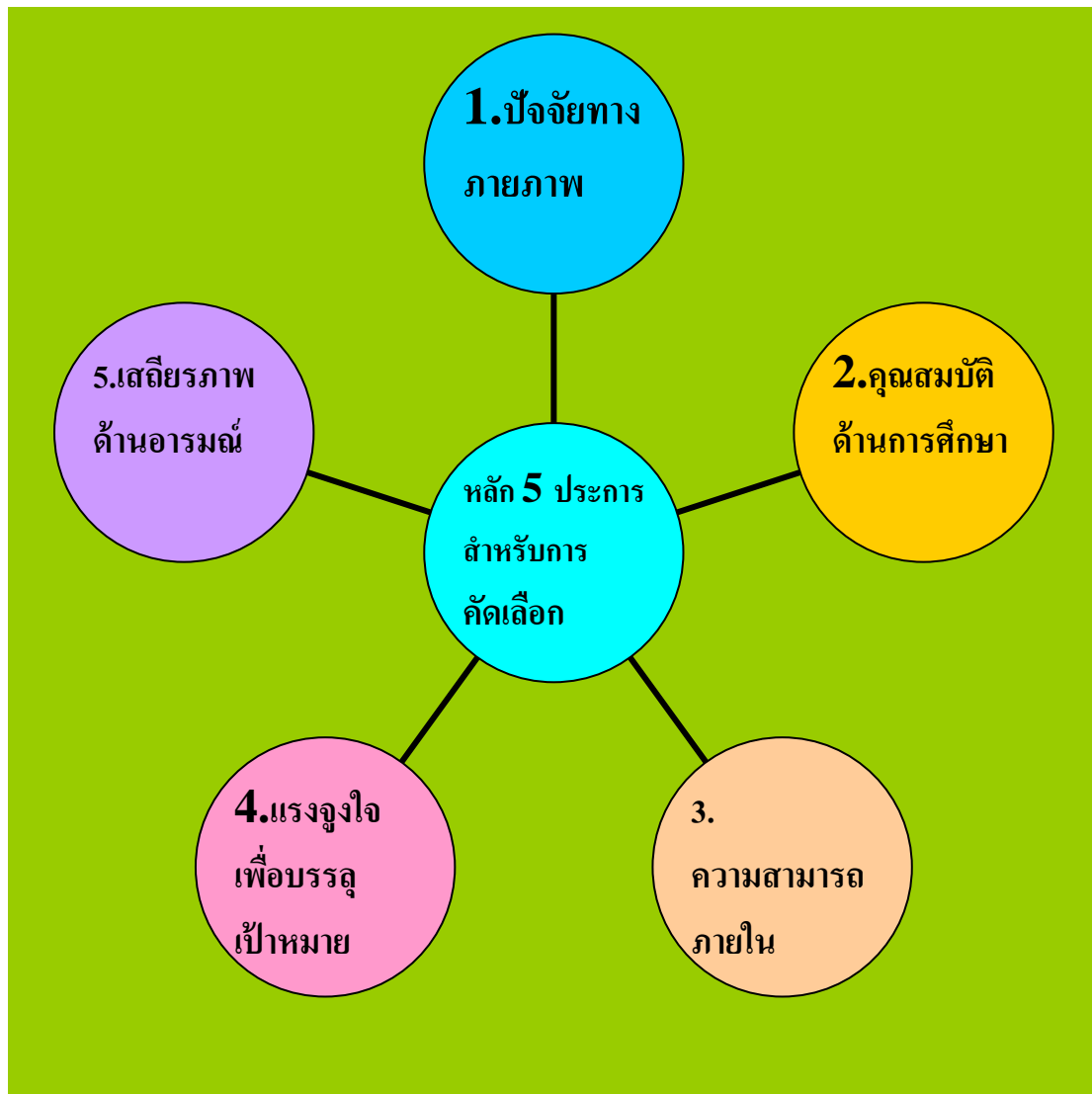
1. ปัจจัยด้านผลกระทบทางกายภาพต่อบุคคลอื่น (Impact on others physical make-up) สิ่งประทับใจครั้งแรกและสภาพทางร่างกาย การปรากฏตัว การพูดและพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานบริการบุคคลอื่น ต้องมีความพร้อมสำหรับงานบริการนั้น

2. **คุณสมบัติด้านการศึกษากำหนดไว้ (Acquired qualifications education)** คุณวุฒิและสิ่งที่มีหวัง การฝึกอบรมวิชาชีพ และประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานเป็นคุณสมบัติสำคัญประการแรกสำหรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุงาน

3. **ความสามารถภายในของแต่ละบุคคล (Innate abilities)** สมองและความสามารถ ความรวดเร็ว ไหวพริบ ความสามารถและเจตคติด้านการเรียนรู้ เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ต้องเสี่ยงกับอันตรายและต้องรับผิดชอบชีวิตและทรัพย์สินของบุคคลอื่น

4. **แรงจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Motivation individual goals)** สิ่งกระตุ้นใจ แรงจูงใจความแน่นอนสำหรับการกำหนดความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องมีการประดิษฐ์คิดค้นและมีการเปลี่ยนแปลงงานอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะงานสร้างสรรค์ นักวิจัย นักวิชาการ เป็นต้น

5. **เสถียรภาพด้านการปรับอารมณ์ (Adjustment emotional stability)** ความสามารถรองรับความกดดันและความสามารถเข้ากับบุคคลอื่น เป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการความมั่นคงทางอารมณ์ มีบุคลิกภาพเที่ยงตรงมีความยุติธรรม เป็นต้น



การพัฒนาเกณฑ์

การพัฒนาเกณฑ์ (Criteria Development)เพื่อกัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน หมายถึงการบรรจุบุคคลที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับงาน แต่การจะคัดเลือกบุคคลซึ่งมีลักษณะดังกล่าวได้ต้องมีเกณฑ์เป็นมาตรฐานที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินบุคคลมักใช้เกณฑ์ในการตัดสินประเมินบุคคลหรือสิ่งของแตกต่างกัน

อาจจะประเมินในช่วงทดลองปฏิบัติงาน หรือประวัติการทำงาน เดิมก็ได้ สิ้นค้าบางอย่างคนบางคนบอกว่าดี แต่มีบางคนอาจบอกว่าไม่ดี ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานก็มีลักษณะเช่นเดียวกับการเลือกสินค้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐาน การประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการตัดสินใจ เกณฑ์ที่ตั้งขึ้นหากไม่ดีพอจะทำให้การตัดสินใจพลาดได้เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจในระยะเวลาสั้นสำหรับการคัดเลือกบุคลากรอาจจะแตกต่างจากเกณฑ์ที่ใช้ในระยะเวลายาว เช่น ในการตัดสินใจเพื่อเลือกซื้อสินค้าหรือบริการ อาจมีเกณฑ์ระยะสั้นก็คือราคาที่ซื้อในขณะนั้น ส่วนเกณฑ์ระยะยาวก็คือถ้าคิดจะขายต่อจะได้ราคาดีหรือไม่

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างในการตั้งเกณฑ์ซึ่งอาจได้มาจากทฤษฎีหรือข้อมูลในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงผลสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงานของบุคคลเป็นหลัก เช่น ในการคัดเลือกและการเลื่อนขั้น เป็นต้น สามารถสรุปแหล่งที่มาของการตั้งเกณฑ์ไว้ว่าแหล่งที่มาของเกณฑ์ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตต่อเวลา เช่น จำนวนผลผลิต จำนวนที่ขาย ค่าคอมมิชชั่น จำนวนคำที่พิมพ์จำนวนที่ลงโค้ด สำหรับตำแหน่งงานที่ต้องมีความสามารถทำงานการผลิตตามระยะเวลาต่าง ๆ ตามแผนหรือเป้าหมายขององค์กร

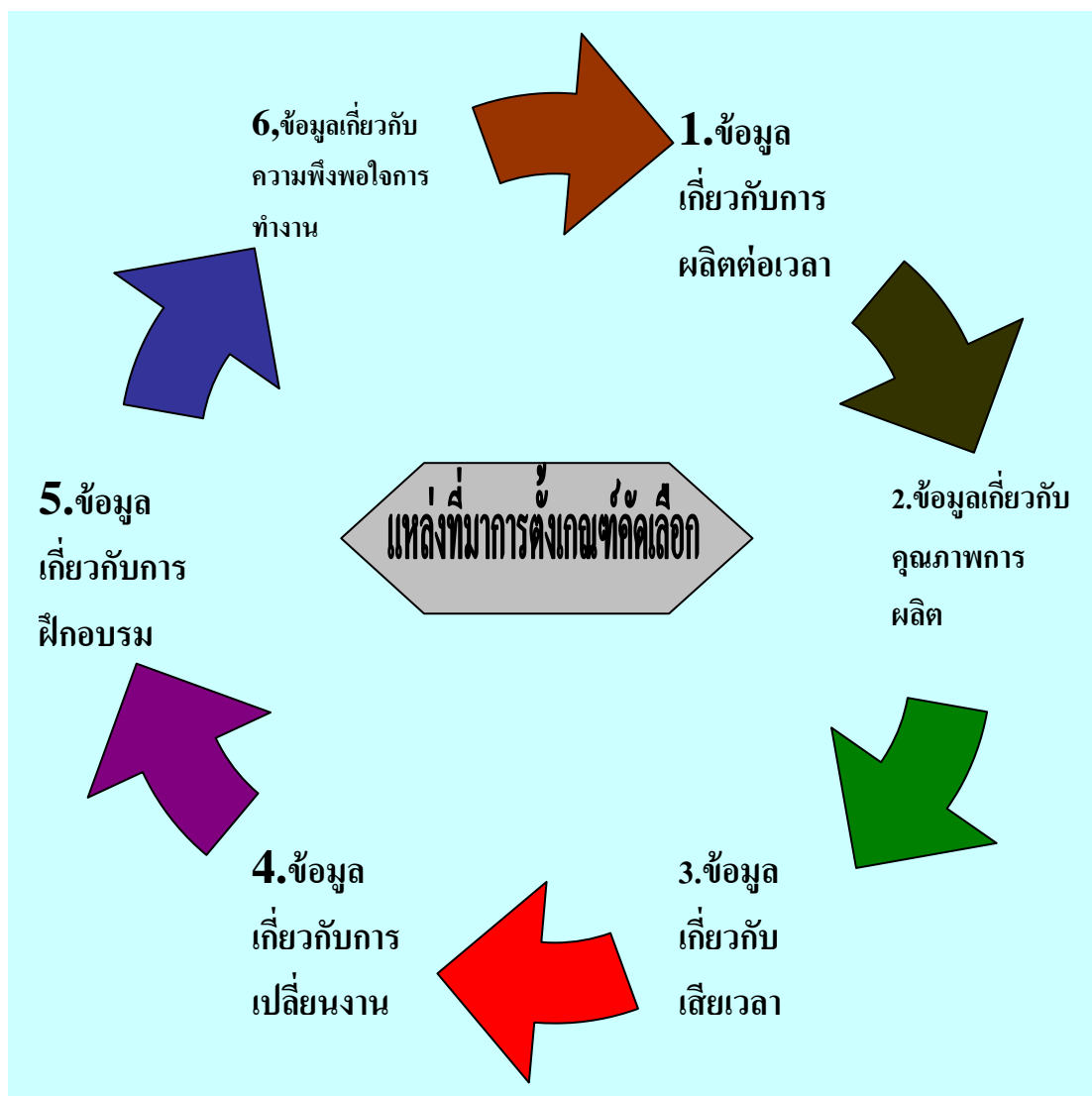
2. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิต จำนวนของที่เสีย ค่าเสียหาย ลงโค้ดผิด สินค้าที่ถูกลักขโมยและคำร้องทุกข์ เพื่อลดงบประมาณจากความบกพร่องดังกล่าว

3. ข้อมูลที่เกี่ยวกับเสียเวลา ไม่มาทำงานกี่วัน มาสายกี่วัน ป่วยกี่วัน ไปหมอกี่วัน หยุดทำงานเฉลี่ย ๆ นานเท่าไร เป็นประวัติเกี่ยวกับความสนใจ การอุทิศให้กับงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนงาน ทำงานมานานเท่าไร ลาออกเมื่อไร ถูกให้ออกเมื่อไร ย้ายเมื่อไร แสดงให้เห็นความซื่อสัตย์ควางรักภักดีต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น ได้รับการฝึกฝนนานเท่าไรถึงจะทำได้มาตรฐาน เสียค่าของเสียหายของสีกหรือเท่าไร ระยะเวลาที่ฝึกก้าวหน้าไปแค่ไหน โอกาสที่เลื่อนขั้นมากน้อยเพียงใด แสดงให้เห็นศักยภาพในการเข้ารับการฝึกอบรมว่ามีความสามารถนำความรู้มาประยุกต์ให้เข้ากับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอย่างไร

6. ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน จำนวนครั้งที่ร้องทุกข์ ขวัญกำลังใจ จำนวนครั้งที่ไปหาจิตแพทย์ จำนวนครั้งที่ร่วมกิจกรรมกีฬา การเข้าร่วมเป็นสมาชิก แสดงให้เห็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่



เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดดังกล่าว ใช้ได้กับงานอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่บุคลากรสำนักงาน คนขายของ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ เกณฑ์ทั้ง 6 ประการนี้ สามารถแยกให้เห็นชัดเจนระหว่างความสำเร็จกับความไม่สำเร็จ การสมควรเลื่อนขั้นกับการไม่สมควรเลื่อนขั้น เป็นต้น

ขั้นตอนในการตั้งเกณฑ์

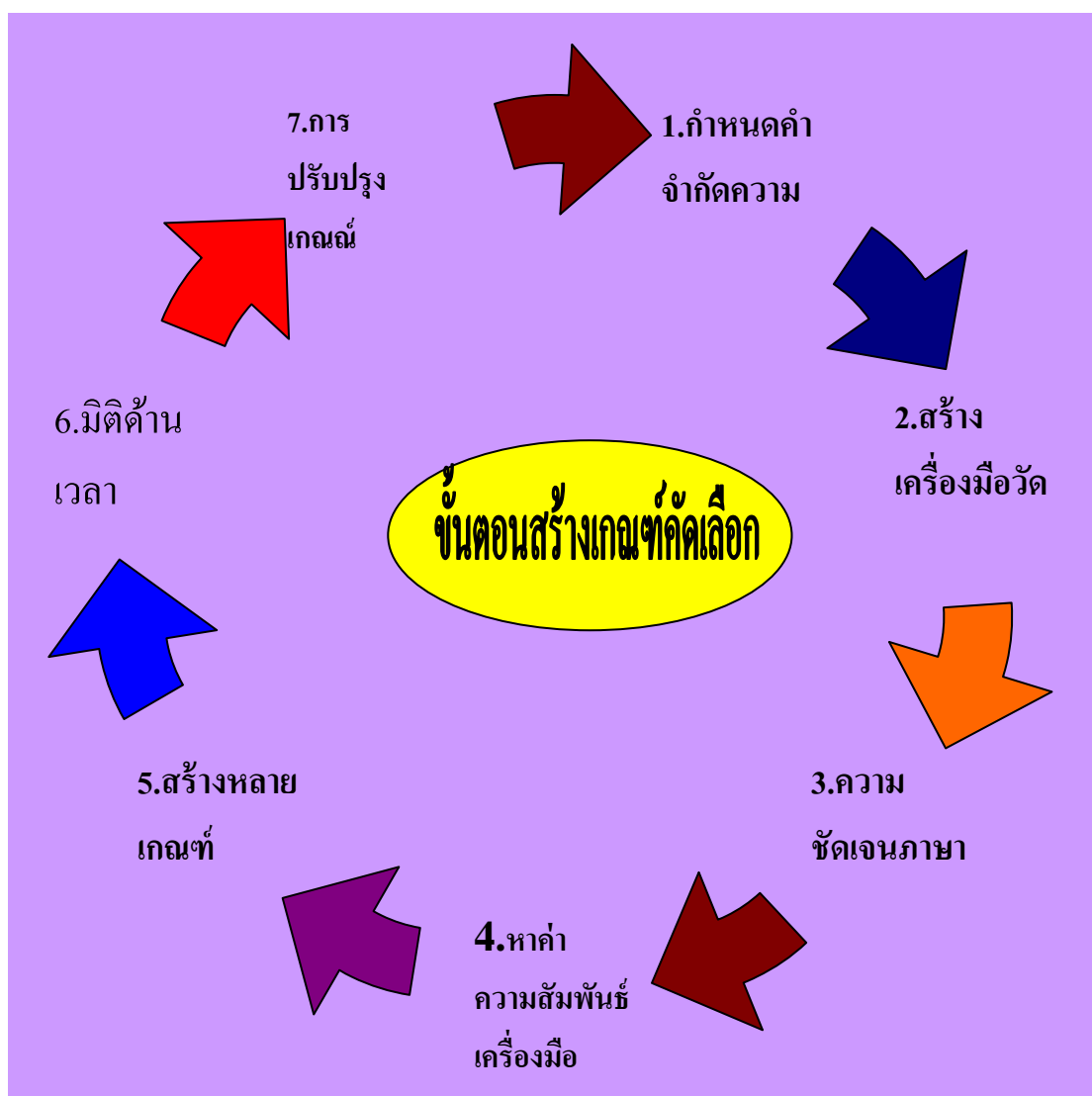
การพัฒนาเกณฑ์การวัดความสามารถในการทำงานมี ขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ต้องให้คำจำกัดความอย่างละเอียดชัดเจนลึกซึ้งเกี่ยวกับ
การทำงานให้สำเร็จ โดยการวิเคราะห์งานนั้น ๆ ออกมา เพื่อดู
เป้าหมายนโยบายขององค์การอย่างละเอียด และให้คำจำกัดความ
ตามเป้าหมาย เพื่อสามารถสร้างเกณฑ์ที่เหมาะสมกับการวัด
ความสามารถ
2. สร้างเครื่องมือสำหรับวัด โดยอาศัยคำจำกัดความหรือ
รายละเอียดในนโยบายนั้น ๆ
3. ภาษาที่ใช้ในเครื่องมือวัดต้องชัดเจนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง
เกณฑ์สำหรับวัดความสามารถเฉพาะด้านต้องใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
สำหรับวัดความสามารถในการปฏิบัติงานได้เพียงตรง
4. หาค่าความสัมพันธ์ของเครื่องมือที่ใช้วัดกับงานที่ทำได้
จริงและให้มีมิติในการวัดน้อยที่สุด เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับวัด
การปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุด
5. ถ้ามีเกณฑ์หลายเกณฑ์ต้องพิจารณาว่าเกณฑ์ไหนสำคัญ
กว่า โดยการใช้วิธีการให้น้ำหนัก(Weighting System) เช่น
เกณฑ์วัดความสำเร็จของนิสิตในมหาวิทยาลัยก็ต้องใช้เกรด
มากกว่าใช้ความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬา ในด้าน

อุตสาหกรรมเกณฑ์ในความรับผิดชอบย่อมสำคัญกว่าเกณฑ์
ความสามารถการเข้าสังคม

6. ต้องคำนึงถึงมิติของเวลาในการตั้งเกณฑ์เพื่อให้ทันกับ
การปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน

7. มีการปรับปรุงเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นให้ประหยัด เชื่อถือได้ และ
ตรงเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา



ประเภทของเกณฑ์

เกณฑ์ที่ใช้ในทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมนั้นมีมากมายสำหรับวัดความสามารถเพื่อการเลือกสรรและการบรรจุ ได้มีการรวบรวมเกณฑ์การวัดความสามารถจัดไว้เป็นหมวดหมู่และแบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ประเภทที่เป็นวัตถุวิสัย เรียกว่า“Hard Criter” ได้แก่ ผลผลิตต่อวัน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง จำนวนการขาย การลาออก การขาดงาน อุบัติเหตุ/สัปดาห์ คือเกณฑ์เชิงปริมาณสำหรับวัดความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบและมีความเที่ยงตรงด้วยการใช้ตัวเลขเชิงปริมาณเป็นเกณฑ์วัดความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. จิตวิสัยหรืออัตตวิสัย (Self Criteria)การวิเคราะห์งานคือเกณฑ์ทางด้านคุณภาพสำหรับการวิเคราะห์งานเหมาะสำหรับงานที่ต้องการความละเอียดต้องพิจารณาภาพโดยรวมของผู้สมัครงานซึ่งไม่สามารถใช้เกณฑ์ด้านวัตถุวิสัยเพียงอย่างเดียว มีวิธีการดังนี้

1. สัมภาษณ์
2. การใช้แบบสอบถาม
3. การสังเกต โดยการสังเกตขณะคนงานกำลังทำงาน จดบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องทำเกี่ยวกับงานนั้น

บางครั้งอาจใช้กล้องถ่ายรูป หรือวิดีโอเทปเข้าช่วยบันทึกการสังเกตด้วย

4. การจดบันทึกประจำวัน ในกรณีนี้ให้คนงานเป็นผู้จดบันทึกกิจกรรมที่ทำเองในแต่ละวัน แล้วผู้วิเคราะห์งานก็จะทำหน้าที่ศึกษาธรรมชาติของงานจากการจดบันทึกประจำวัน

ดังกล่าวตามหลักการแล้ววิธีการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุดข้อเท็จจริงที่ได้นำมาวิเคราะห์งานโดยใช้วิธีการดังนี้

1. การวิเคราะห์งานโดยยึดลักษณะงานเป็นสำคัญ (Job-Oriented) การวิเคราะห์งานโดยยึดลักษณะงานเป็นสำคัญ จะสนใจในรายละเอียดปลีกย่อยของขั้นตอนการทำงาน เช่น การตรวจสอบ การซ่อมแซม การตอกย้ำ ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับผลงานที่ทำได้

2. การวิเคราะห์งานโดยยึดตัวคนงานเป็นสำคัญ (Worker-Oriented) สำหรับการวิเคราะห์งานโดยยึดตัวคนงานเป็นสำคัญ จะเกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานนั้น ๆ เช่น การยืน การนั่ง การพูด การใช้นิ้วมือ เป็นต้น ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับคน ดังนั้นวิธีการนี้จึงใช้แบบสอบถามมาตรฐานช่วยในการวิเคราะห์ได้

ปัญหาในการคัดเลือกคน

ปัญหาในการคัดเลือกคน(The Selection problem)นั้น ยังไม่มีวิธีการไหนเลยที่จะทำให้สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าจะใช้วิธีการอะไรที่สามารถชี้บ่ง (Identify) ได้ว่าถ้ารับบุคคลที่ 3 คน เข้ามาทำงานแล้วจะเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรมากที่สุด ฉะนั้นเป้าหมายในการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลจึงอยู่บนหลักการที่ว่า จะมีวิธีการอย่างไรที่จะชี้บ่งออกมาให้ทราบได้อย่างชัดเจนว่าบุคคลทางองค์กรเลือกเข้ามานั้นจะเป็นบุคคลที่มีผลงานดีเด่นที่สุด การคัดเลือกบุคลากรควรจะทำอย่างเปิดเผย และยุติธรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครแต่ละคนได้มีโอกาสทดสอบตนเองกับองค์กร

ในการพิจารณาว่าจะรับหรือไม่รับ(Select or Reject) ผู้สมัครแต่ละคนเข้าทำงาน เพื่อให้เกิดผลดีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่สุดนั้น กระทำได้ยากและต้องพิจารณากันให้รอบคอบ ในเมื่อองค์กรต้องการคัดเลือกคนจากคนจำนวนมากในเวลาเดียวกันย่อมเกิดปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาคัดเลือกคนที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรมากที่สุดนั้น องค์กรไม่อาจจะใช้การพิจารณาเฉพาะผลงานใดผลงานหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องบอก

ถึงผลงานทางด้านอื่น ๆ ด้วย ยกตัวอย่างเช่น การที่จะรับพนักงานบัญชีคนหนึ่ง บุคคลที่จะเข้ามาทำงานในหน้าที่นี้ต้องมีความรู้ทางด้านบัญชีเป็นพื้นฐาน ทางองค์กรก็พิจารณาต่อไปอีกว่า สามารถพิมพ์ดีดได้หรือไม่ พูดได้ก็ภาษาทั้งนี้ทางองค์กรไม่ได้พิจารณาแต่เฉพาะงานที่ผู้สมัครนัดเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงความสามารถด้านอื่น ๆ ด้วย เพราะต่อไปข้างหน้าอาจต้องมีการมอบหมายให้ไปทำก็ได้ เช่น กรณีเมื่อพนักงานพิมพ์ดีดขาดงาน องค์กรอาจจะสั่งให้พนักงานบัญชีผู้นั้นเข้ามาช่วยงานเป็นการชั่วคราวก็ได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจที่จะรับหรือไม่รับพนักงานนั้นกระทำด้วยความยากลำบากมาก ทั้งนี้เพราะไม่มีแบบทดสอบที่แน่นอน และการจะทำแบบทดสอบที่แน่นอนก็ทำไม่ได้เพราะขึ้นอยู่กับกรณี(Case) แต่ละกรณีซึ่งมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงาน

ในการสัมภาษณ์หรือออกแบบฟอร์มในการรับสมัครงาน ตำแหน่งใดควรคำนึงถึงปัจจัยด้านใดบ้าง จอห์น เอ็ม เฟรเซอร์ (John M.Fraser)ชาวอังกฤษกล่าวว่า ผู้รับสมัครงานควรจะต้องพยายามให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานดังนี้

1. ประวัติของครอบครัว (Home background) ประกอบด้วยครอบครัวปัจจุบัน อาจให้ข้อมูลครอบครัวเดิมก็ได้
 2. โรงเรียน (School) คือประวัติการศึกษาระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงสุด
 3. การศึกษาเพิ่มเติม (Further education) ไม่รวมการศึกษาในระบบโรงเรียน เป็นการศึกษาเพิ่มเติมนอกระบบโรงเรียน
 4. ประวัติการทำงาน (Work history) ทั้งงานพิเศษ งานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานเดิม
 5. การรับราชการทหาร (National service) โดยเฉพาะผู้สมัครชาย
 6. การใช้เวลาว่าง (Spare time) ทำกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับการพิจารณาความสามารถพิเศษนอกเหนือจากตำแหน่งงาน
 7. สภาพการณ์ในปัจจุบัน (Present circumstance) เช่น สภาพการณ์ในครอบครัว ที่ทำงานเดิม สภาพการณ์พิเศษของผู้สมัครงานประกอบการพิจารณา
- นอกจากรายละเอียดเหล่านี้ ได้มีผู้คิดค้นและสรุปออกมาอีกแบบหนึ่ง โดยได้กล่าวว่ารายละเอียดเกี่ยวกับผู้สมัครงานที่ควรจะมีดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์ในอดีต (Previous experience) ที่ผ่านในในช่วงวัยต่าง ๆ
 2. การฝึกอบรม (Training) พิเศษต่าง ๆ
 3. ท่าทางและบุคลิกลักษณะ(Manner and Appearance) ที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
 4. การเข้ากับสังคมได้ (Sociability or Teamwork) โดยเฉพาะงานที่ต้องทำร่วมกับสังคม หน่วยงานหรือการสื่อสารติดต่อกับสังคม
 5. ความมั่นคงทางอารมณ์(Emotional Stability) สำหรับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสำหรับงานที่ต้องเผชิญกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
 6. ความเป็นผู้ใหญ่(Maturity) สำหรับงานที่ต้องการผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง
 7. ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership capacity) ภาวะผู้นำคือบุคลิกภาพโดยรวมของผู้สมัครงานที่มีลักษณะเด่นเฉพาะ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้สมัครคนอื่น โดยเฉพาะงานที่ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ต้องเป็นผู้นำทั้งทางจิตใจและร่างกาย
- จะเห็นได้ว่าความคิดของทั้งสองฝ่ายข้างต้นมีลักษณะเน้นความสนใจที่รายละเอียดที่แตกต่างกัน แต่ไม่มีความขัดแย้งกัน และอาจใช้ประกอบซึ่งกันและกันได้ ทั้งนี้ขึ้นกับสภาพแวดล้อม

ทั่วไปและปรัชญาในการทำงานขององค์กรแต่ละชนิด และ นอกจากรายละเอียดสองแบบนี้แล้วก็มีผู้คิดค้นรายละเอียดต่าง ๆ อีกมาก วิธีการนำรายละเอียดเหล่านี้ไปประกอบหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาคัดเลือกบุคคลกับการพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ ต้องการในการคัดเลือกบุคคลบางอย่าง เช่น การประเมินความ ถนัด ความสนใจ ฯลฯ เหล่านี้ล้วนเป็นหน้าที่ที่นักจิตวิทยา อุตสาหกรรมจะต้องทำความเข้าใจขั้นตอนในการคัดเลือก ทฤษฎี ของการทดลองในวงการอุตสาหกรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของความ แตกต่างระหว่างบุคคลในระหว่างคนงานต่าง ๆ เป็นหลัก วัตถุประสงค์ของกระบวนการคัดเลือกคือการใช้ข้อดีของความ แตกต่างนั้น ๆ ให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อที่จะใช้คัดเลือกบุคคลประเภทต่าง ๆ เป็นเบื้องต้น ซึ่งเป็น บุคคลที่มีลักษณะเหมาะสมกับงานต่าง ๆ ที่มีความสำคัญอย่าง มากต่อความสำเร็จในงาน หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคล นี้เป็นหน้าที่ที่สำคัญมากหน้าที่หนึ่งที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมให้ ความสนใจในการค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของมนุษย์ สำหรับการดำเนินงานแต่ละหน้าที่ ๆ ในระยะหลัง ๆ นี้ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมเน้นความสนใจไปที่การทดสอบบุคคลใน เรื่องต่าง ๆ ส่วนเรื่องการประเมินผลนี้เป็นสิ่งที่ตามมาจากการ คัดเลือกและการบรรจุพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคำนวณผลการ

ปฏิบัติงานโดยตรง ได้มีการเสนอแนะขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะใช้
สำหรับการคัดเลือกพนักงานดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ตัดสินใจรับสมัครงาน (Examination of the job (s)
having vacancies) ขั้นนี้ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน และการ
ตัดสินใจเลือกใช้การทดสอบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณสมบัติที่
ต้องการ การวิเคราะห์งานเป็นปัญหาพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งใน
ขอบเขตของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและจะเป็นพื้นฐานเบื้องต้น
ของการทดสอบทางอุตสาหกรรม เช่นเดียวกับความรู้ความ
เข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับงานมีความสำคัญสูงสุด และจะต้องมา
ก่อนการใช้แบบทดสอบใด ๆ ในการคัดเลือกจัดวางตัวคนงาน ผล
การวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องชี้แนะว่าควรจะใช้การทดสอบ
อะไรบ้าง ในขั้นนี้จะต้องทำการตัดสินใจว่า จะเริ่มเปิดรับสมัคร
ตำแหน่งไหน เมื่อไรเสียก่อน

ขั้นที่ 2 เลือกคุณลักษณะที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดและตัว
พยากรณ์ (Selection of Criterion and Predictor) เกณฑ์ในการ
วัดจะเป็นเครื่องบอกว่าบุคคลเหล่านั้นประสบผลสำเร็จในงาน
อย่างไร เช่น อายุการทำงานในรอบปี เหล่านี้เป็นตัวอย่างของ
“เกณฑ์” ส่วน“ตัวพยากรณ์” จะเป็นตัวกำหนดหรือเป็นเครื่อง
พยากรณ์ว่า บุคคลจะประสบผลสำเร็จภายใต้เกณฑ์แต่ละอย่างนั้น
อย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง“ตัวพยากรณ์” คือ “อะไร” อย่าง

หนึ่งซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่าบุคคลจะทำงานประสพผลสำเร็จมากน้อย
อย่างไรนั่นเอง อาจยกตัวอย่าง“ตัวพยากรณ์” ได้ เช่น
แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ การกรอกใบสมัคร และหนังสือรับรอง
เพศ วัย วุฒิ ฯลฯ

ขั้นที่ 3 วัดการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)
เมื่อได้เลือกที่จะใช้อะไรเป็นตัวพยากรณ์ และเกณฑ์ แล้วก็เริ่ม
วัดผลงานของคนทำงานอยู่ก่อนแล้วโดยเกณฑ์ที่เลือกขึ้นมา
เพื่อหามาตรฐานในการรับคนใหม่หรืออาจให้คนที่รับเข้าใหม่
ทดลองทำงานดูก่อน ในระยะพอสมควรแล้วจึงทำการวัดผลงาน
อย่างใดอย่างหนึ่งแล้วแต่กรณี แล้วนำผลการทำงานของแต่ละคน
นี้ไปเปรียบเทียบกับคุณสมบัติของผู้สมัครงานซึ่งนับว่าเป็นตัว
พยากรณ์

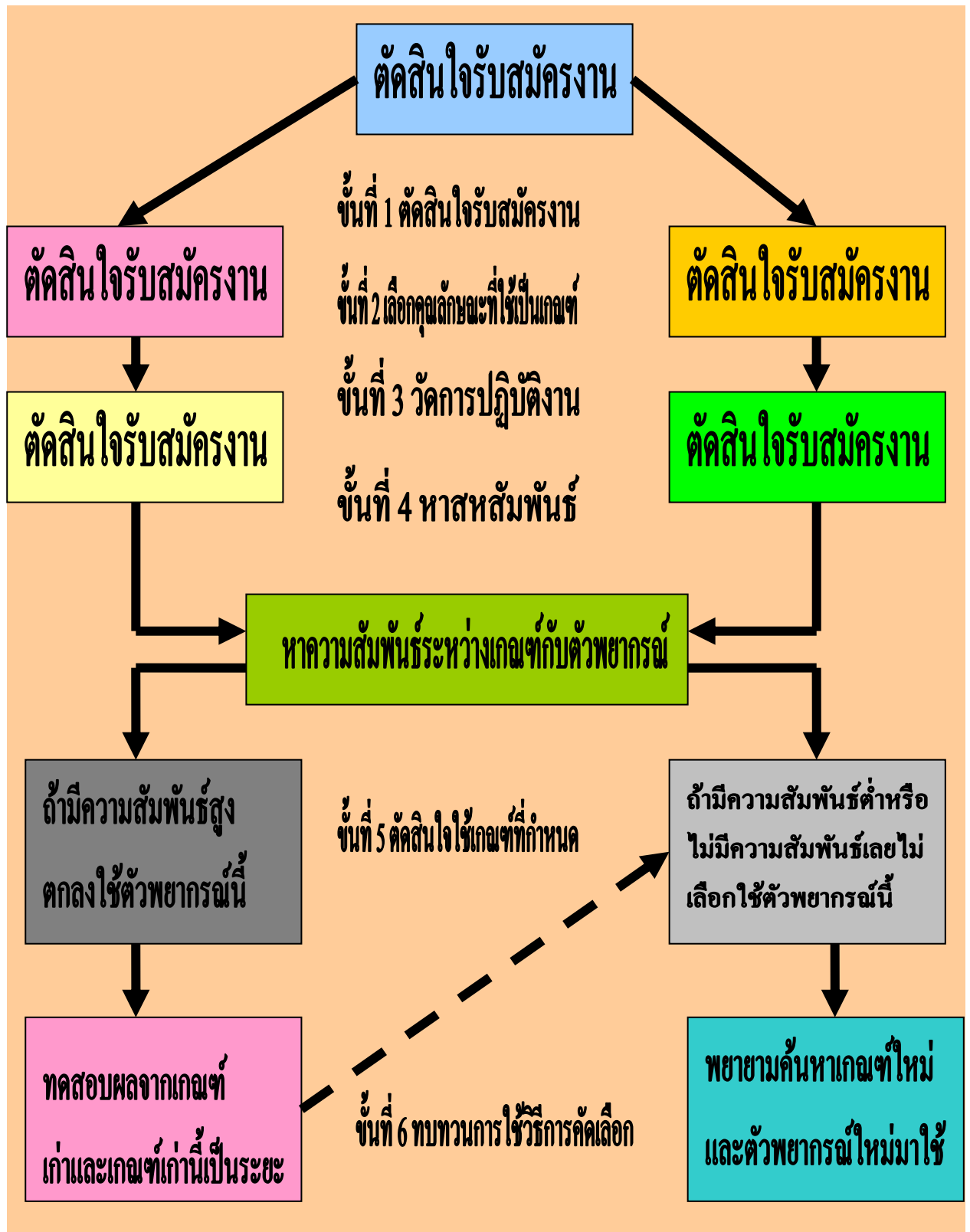
ขั้นที่ 4 หาสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างตัวพยากรณ์
กับเกณฑ์ เมื่อได้ผลจากขั้นที่ 3 แล้วก็นำมาหาค่าสหสัมพันธ์
(Correlation) ของตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไร
บ้าง เช่น คำนวณหาว่าจำนวนการผลิตของบุคคลซึ่งถือว่าเป็น
เกณฑ์ จะมากน้อยเพียงไรนั้นขึ้นกับคุณวุฒิซึ่งถือว่าเป็นตัว
พยากรณ์ของผู้สมัครหรือไม่ เช่นคุณวุฒิต่ำผลิตได้จำนวนน้อย
คุณวุฒิสูงผลิตได้จำนวนมาก หรือคุณวุฒิต่ำผลิตได้จำนวนมาก
คุณวุฒิสูงผลิตได้จำนวนน้อย เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ตัดสินเลือกว่าจะใช้ตัวพยากรณ์ที่กำหนดไว้เป็นเครื่องตัดสินการรับคนเข้าทำงานหรือไม่

(Deciding upon the utility of the selection device) บางครั้งการตัดสินใจเลือกคนเข้าทำงานในขั้นสุดท้าย มิได้ขึ้นกับความสัมพันธ์ในข้อ 4 แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจมีเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น จำนวนผู้สมัครงานตำแหน่งงานที่ว่าง สัดส่วนของคนงานที่ประสบความสำเร็จซึ่งเรียกว่า“base rate” และสัดส่วนของกลุ่มคนงานที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มคนงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ แต่โดยทั่วไปแล้วตัวพยากรณ์ใดที่มีสหสัมพันธ์กับเกณฑ์สูงก็นับว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อถือได้ที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินใจเลือกบุคคลเข้าทำงาน

ขั้นที่ 6 ทบทวนวิธีการในการคัดเลือกทั้งหลายอยู่เสมอเพื่อการประเมินผล (Revaluation) ด้วย เหตุผลที่ว่าผลการวัดการปฏิบัติงานขณะใดขณะหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ตลอดไป ทั้งนี้เพราะสิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคคลผู้สมัครงานก็ดี หรือแม้แต่ผู้รับสมัครงานก็ดีมักเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นวิธีการคัดเลือกบุคคลจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เทคนิคที่ใช้ในการทดสอบบางอย่าง ค่าความสัมพันธ์แต่ละชนิดที่หาได้จึงควรจะได้รับทบทวนอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อความ

แน่ใจว่ายังคงใช้ได้ผลจริงอยู่หรือไม่กรรมวิธีทั้ง 6 ขั้นนี้ สรุปด้วยแผนผังเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นได้ดังนี้



การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การ
 สัมภาษณ์เป็นวิธีการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในกระบวนการ
 พิจารณาคัดเลือกคนเข้าทำงาน เพราะในขณะที่สัมภาษณ์เป็นการ
 ติดต่อทางตรงมีด้วยการเผชิญหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์และ
 ผู้สมัครนับเป็นโอกาสอันดีที่จะได้พิจารณาบุคลิกลักษณะ กริยา
 ท่าทางการพูดจาปราศรัย ตลอดจนความคิดเห็นนอกเหนือจาก
 รายละเอียดที่สามารถอ่านได้ในใบสมัคร และจากใบรับรอง หรือ
 อื่นๆ

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เพื่อการ
 คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบข้อเท็จจริงอื่น ๆ นอกเหนือจากใบสมัครงาน
 โดยเฉพาะรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่
 ไม่ได้ระบุไว้ในใบสมัคร เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับสำนักงาน
 สถานการณ์การเมือง ความเชื่อ เป็นต้น
2. เพื่อทราบว่าผู้สมัครงานรู้เรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่ารู้และกรอก
 ลงในใบสมัครมากน้อยเพียงใด เป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงซ้ำอี
 ครั้งเพื่อความมั่นใจและแน่ใจว่าเป็นความจริงที่ถูกต้องหรือไม่
3. เพื่อทราบแนวความคิดของผู้สมัครงานว่าเป็นอย่างไร
 เป็นต้นว่า ชอบอะไร หรือไม่ชอบอะไร ชอบงานตลาด หรือ
 งานวิจัย หรือไม่ เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีทัศนคติที่แท้จริง

เกี่ยวกับงานอย่างไร เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. เพื่อทราบว่าผู้สมัครงานมีความรู้ลึกตอบสนองเร็วเพียงใด ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ความเฉลียวฉลาดของคนได้ รวมถึงปฏิภาณไหวพริบในการตอบและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

5. เพื่อทราบเจตคติของผู้สมัครงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานที่ผู้สมัครงานมาติดต่อด้วย

6. เพื่อทราบถึงความสำเร็จและความผิดหวังในอดีตของผู้สมัครงาน เช่น เคยทำงานอะไรมาก่อนได้ผลดีอย่างไร และงานอะไรที่ทำไม่ได้ ผู้สมัครมีทัศนคติเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอดีตอย่างไร

7. เพื่อชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะมอบหมายให้ หรือรายละเอียดเกี่ยวกับอนาคตว่า ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานรับสมัครเข้าทำงานแล้ว บุคคลนั้นจะทำหน้าที่อะไร มีรายได้เท่าไร มีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไร ลักษณะงานที่ต้องทำคืออะไร ต้องเดินทางบ่อยไหม ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครงานได้ซักถามเกี่ยวกับงาน วิธีปฏิบัติและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ได้

8. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้สมัครงานหรือสาธารณะ จึงเป็นผลพลอยได้ของการสัมภาษณ์ เป็นการแนะนำให้ผู้สมัคร

คนอื่นๆ ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าใจองค์การหรือหน่วยงาน เป็นอย่างดีเท่ากับเป็นการเผยแพร่โฆษณาประชาสัมพันธ์ไปในตัว ด้วย

การเตรียมการสัมภาษณ์การสัมภาษณ์ที่จะให้ได้ผลจริงนั้น จะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าหรือ ความไม่เรียบร้อยต่าง ๆ ได้ ดังนั้นก่อนจะดำเนินการสัมภาษณ์ควร จะต้องเตรียมในสิ่งต่อไปนี้

1. ตั้งจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ไว้ก่อนการสัมภาษณ์
2. ศึกษาใบสมัครงานของผู้ที่จะสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
3. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะถาม
4. แจ้งผู้สมัครงานให้ทราบล่วงหน้าว่า จะถูกสัมภาษณ์เรื่องอะไร ที่ไหน เวลาเท่าใด ผู้ที่จะสัมภาษณ์เป็นใคร
5. เตรียมตัวให้พร้อม
6. เตรียมสถานที่ให้พร้อม และเหมาะสม
7. ต้องพยายามทำใจให้เป็นกลาง ไม่มีอคติใด ๆ มารบกวนวิธีการสัมภาษณ์โดยทั่วไปแล้ววิธีการสัมภาษณ์มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การเริ่มสัมภาษณ์ควรเริ่มจากเรื่องที่ทำให้ผู้สมัครงานเกิดความเป็นกันเองเสียก่อน อาจเริ่มจากการถามถึงภูมิอากาศ หรือจากใบสมัครที่เขียนให้ทราบว่าผู้สมัครจบมาจากไหน ทำงาน

อดิเรกอะไร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นกันเองได้มาก ยิ่งถ้าพบว่า
จบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน ก็จะเป็นประโยชน์ในการเริ่ม
สัมภาษณ์มากขึ้น

2. พยายามกระตุ้นให้ผู้สมัครงานพูดให้มากที่สุดเพื่อเข้าใจ
แนวคิด ทักษะและบุคลิกภาพโดยรวมของผู้รับสมัคร

3. พยายามสรุปชักจูงให้ผู้สมัครงานได้พูดคุยในสิ่งที่ยาก
มากที่สุดเพื่อศึกษาแนวความคิดของผู้สมัคร

4. การตั้งคำถามควรเป็นคำถามที่สามารถให้ผู้สมัคร
สามารถตอบยาว ๆ ไม่ใช่ตอบเพียงคำว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”
เท่านั้น

5. คำถามควรมีความหมายที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อให้
ผู้สมัครตอบคำถามได้รวดเร็วไม่ลังเลใจ หรือต้องใช้เวลา
สำหรับการตอบคำถาม ควรถามคำถามที่เป็นรูปธรรมมากกว่า
นามธรรม เช่น ถามเกี่ยวกับข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวนเงิน มากกว่า
คำถามเกี่ยวกับเชิงความคิด ความรัก ความชอบ เป็นต้น

6. ควรใช้คำถามอ้อม ๆ สำหรับคำตอบที่คาดว่า ผู้ตอบจะ
รู้ดีอยู่แล้วที่จะตอบ เช่น คำถามเกี่ยวกับเรื่องเฉพาะตัว
ความล้มพินธ์ส่วนตัวภายในครอบครัว เป็นต้น

7. พยายามไม่ทะเลาะกับผู้สมัครงาน ถ้ามีความคิดเห็นขัดแย้งกัน เพื่อหลีกเลี่ยงบรรยากาศที่รุนแรงไม่เกิดความประทับใจ

8. หาโอกาสชี้แจงให้ผู้สมัครงานทราบว่า งานที่ให้ทำเป็นงานประเภทใด ขอบเขตของงานเป็นอย่างไรจะเจริญก้าวหน้าอย่างไร เพื่อให้ผู้สมัครงานสามารถวางแผนว่าจะสนใจปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนี้จริงจังกี่เพียงใด

9. ต้องบอกให้ผู้สมัครงานทราบว่า จะทราบผลการสัมภาษณ์เมื่อใดวิธีการสัมภาษณ์นั้น คนที่สัมภาษณ์ได้ดีต้องได้รับการฝึกฝนอบรม หรือปฏิบัติอยู่บ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ การประเมินผลการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์อาจเรียกได้ว่าเป็นการสนทนากันอย่างมีวัตถุประสงค์ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์เพราะฉะนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินการสัมภาษณ์ว่าผลจากการสัมภาษณ์จะทำนายผลงานของบุคคลได้ดีเพียงใดย่อมต้องคำนึงถึงความเที่ยงและความตรง เช่นเดียวกับวิธีการใช้ตัวพยากรณ์อื่น ๆ ความเที่ยงของผลการสัมภาษณ์หมายถึง ความสอดคล้องเหมือนกันในความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์คนเดียว หรือความคล้ายคลึงกันกับการตัดสินใจของผู้สัมภาษณ์ผู้อื่น ๆ ที่มีต่อผู้สมัครงาน ส่วนความตรงของการสัมภาษณ์จะขึ้นอยู่กับตัวผู้สัมภาษณ์ว่า มีความตรงในการถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นได้

มากนักเพียงใด ประกอบกับคะแนนจากการทดสอบ จดหมาย
รับรองและประวัติการทำงานในอดีต จะช่วยให้สามารถประเมิน
บุคคลได้ดีขึ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการสัมภาษณ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลด้านข้อมูลทางลบหรือข้อมูลทางบวกมี
อิทธิพลต่อผลการสัมภาษณ์มีหลายประการ ทั้งตัวผู้สัมภาษณ์ และ
ผู้สมัครงานได้มีการศึกษารวบรวมไว้ดังนี้

1. ลักษณะของข้อมูลในเชิงบวกหรือลบ จากการวิจัยพบว่าผู้
สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มักมองหาข้อมูลทางลบเกี่ยวกับผู้สมัครงาน
มากกว่าข้อมูลทางบวก เพราะง่ายที่จะปฏิเสธในการรับเข้าทำงาน

2. ลำดับของข้อมูลก่อนหลัง ผู้สัมภาษณ์บางคนอาจได้รับ
อิทธิพลจากข้อมูลอันดับแรกเกี่ยวกับผู้สมัครงาน ผู้สัมภาษณ์บาง
คนก็ได้รับอิทธิพลจากข้อมูลอันดับหลัง แต่ที่สำคัญก็คือถ้า
ข้อมูลอันดับแรกเป็นข้อมูลทางลบเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงาน ย่อมมี
ผลต่อการประเมินในทางที่ไม่ชอบและโอกาสที่จะถูกปฏิเสธมี
มากกว่าข้อมูลที่ให้ในตอนช่วงกลาง ๆ ของการสัมภาษณ์

3. เจตคติของผู้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นเจตคติทางบวกหรือทางลบ
ผู้สัมภาษณ์มักจะมีความคิดเกี่ยวกับผู้สมัครงานว่าควรจะมี
ลักษณะอย่างไรไว้ในใจก่อนแล้ว ความคิดหรือเจตคติของผู้
สัมภาษณ์ก่อนจะมีอิทธิพลต่อการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานและจะมี
ผลต่อการคัดเลือกและการบรรจุด้วย

4. ผลกระทบจากผู้สมัครงานคนก่อนเกิดจากการเปรียบเทียบลักษณะที่เห็นได้ชัดเจน ในการสัมภาษณ์ถ้าผู้สมัครงานที่มีท่าทางน่าเชื่อถือซึ่งเป็นลักษณะทางบวกได้รับการสัมภาษณ์เป็นลำดับต่อจากผู้สมัครงานที่มีท่าทางตรงกันข้ามซึ่งเป็นลักษณะทางลบ ก็จะได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากมีข้อเปรียบเทียบ ในทำนองเดียวกันถ้าผู้สมัครงานคนก่อนมีท่าทางเหนือกว่าผู้สมัครงานคนต่อมาก็จะได้ผู้สมัครคนต่อมาได้คะแนนนิยมลดลง แต่ถ้าผู้สัมภาษณ์มีประสบการณ์ด้านนี้สูงก็จะลดผลกระทบทำนองนี้ลงไปได้

5. ความคล้ายคลึงกันระหว่างเพศเดียวกัน เพศของผู้สมัครจะมีความสำคัญต่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเฉพาะงานที่แบ่งแยกระหว่างเพศชายหรือเพศหญิงผู้สัมภาษณ์อาจเปรียบเทียบผู้สมัครระหว่างเพศเดียวกันสำหรับการคัดเลือก เช่น เปรียบเทียบผู้สมัครเพศชายสำหรับตำแหน่งงานที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งที่ใช้แรงงาน เปรียบเทียบผู้สมัครงานเพศหญิงสำหรับตำแหน่งงานประจำสัมพันธ์ในกลุ่มผู้สมัครเพศหญิง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการสัมภาษณ์ นับเป็นตัวพยากรณ์ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาบุคลากรอย่างมาก แตกต่างจากการทดสอบด้วยแบบทดสอบ หรือแบบวัดอื่นๆ ดังแผนภาพ แสดงต่อไปนี้

