



# การคัดเลือกบุคลากร

โดย อาจารย์สุวิตา พฤษภากรณ์

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรการ  
ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากจำนวนผู้สมัคร  
ทั้งหมด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้ง  
ในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ  
และบุคลิกภาพ ตลอดจนคุณธรรม และจริยธรรม ที่มี  
ความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

**ความหมาย  
การคัดเลือก  
บุคลากร**

# อัตราส่วนในการรับบุคลากร

หมายถึง จำนวนผู้ผ่านการคัดเลือก(หรือจำนวนตำแหน่งที่องค์การต้องการ) ต่อจำนวนผู้สมัครทั้งหมด ซึ่งอาจบอกได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. เป็นเปอร์เซ็นต์หรือร้อยละ
2. เป็นอัตราส่วน

ตัวอย่าง เช่น มีผู้สมัครทั้งสิ้น 150 คน แต่รับเพียง 2 ตำแหน่ง

ฉะนั้น อัตราส่วนในการแข่งขัน คิดเป็น 1 ต่อ 75 คน หรือรับพนักงานเพียง 1.33 เปอร์เซ็นต์

# เหตุผลที่สำคัญสำหรับการคัดเลือก มี 6 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยการกำหนดมาจากผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของบริษัท เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกพนักงานใหม่ ประกอบด้วย

1. ความรู้
2. ความสามารถ
3. ทักษะ
4. ความคิดสร้างสรรค์
5. เจตคติ
6. วุฒิภาวะ
7. มนุษยสัมพันธ์
8. สุขภาพ

ประการที่ 2 ประสิทธิภาพ การทำงานขององค์การย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรอยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงานจะทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และ จะพบว่าการดำเนินงานขององค์การ จะอยู่ในสถานะที่ตกต่ำหรืออาจทำให้องค์การมีผลกำไรน้อย หรือขาดทุนได้

ประการที่ 3 ใช้การพิจารณา กลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าการคัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากรใช้เวลาในการ ทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบ หลักฐาน ใบประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร และการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองผู้สมัครงาน ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าสำหรับองค์การ



ประการที่ 4 การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์การทำให้ได้บุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น มีผลกำไร สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์การได้

ประการที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงานที่บัญญัติไว้เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิง และ การจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ นอกจากจะมีความผิดในฐานะนายจ้างแล้ว ยังจะต้องรับโทษทางอาญาในกรณีให้ที่พักพิงแก่บุคคลต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ ซึ่งเป็นการกระทำที่เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศแล้ว ยังเป็นการทำให้คนไทยสูญเสียโอกาสในการจ้างงานเป็นการทำลายเศรษฐกิจทางด้านแรงงานของคนไทยอีกด้วย

ประการที่ 6 คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นที่มงานที่มีความรู้ความสามารถ และ  
ประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาจากประสบการณ์  
การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร  
ดังนั้น องค์กรที่มีที่มงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากรก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคลากรที่ดีสมตาม  
ความมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้

# กระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่

1. การรับผู้สมัคร (Reception of Applicants)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
3. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
4. การทดสอบ (Employment Tests)
5. การสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงาน (Preliminary Selection in Employment Department)
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุดของสายงานที่จะรับพนักงาน (Final Selection by Supervisor)
9. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)



**การกรอกใบสมัครงาน** องค์การส่วนใหญ่มักมีใบสมัครและแบบฟอร์มใบสมัครที่จะให้พนักงานกรอก ซึ่งใบสมัครดังกล่าวนั้น ควรจะกรอกได้ไม่ยากนัก และเป็นข้อมูลที่จำเป็นที่จะจัดเรียงเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครตามความต้องการ ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มักจะประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร ซึ่งผู้สมัครจะสามารถกรอกได้ง่าย บ่อยครั้งที่ใบสมัครมีข้อมูลมากเกินไปหรือยากที่จะกรอก ซึ่งมักจะเป็นปัญหาต่อผู้สมัคร ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการสมัครงานนี้จะต้องมีการทบทวน และแก้ไขตามความเหมาะสม เพื่อที่จะได้ลดข้อมูลที่ไม่จำเป็นให้เหลือแต่ข้อมูลที่สำคัญเฉพาะที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้เท่านั้น

**การทดสอบพนักงาน** การใช้วิธีการทดสอบเพื่อการคัดเลือกพนักงานนั้นได้เป็นที่นิยมใช้กันในองค์กรต่าง ๆ มาเป็นเวลานาน ขอบเขตของการใช้เครื่องมือดังกล่าวอาจจะแตกต่างกันบ้าง สำหรับองค์กรแต่ละแห่ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก และอาจจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจและความนิยมใช้ของผู้บริหารด้วย

ข้อดีของการทดสอบก็คือ การทดสอบนั้นเป็นการวัดที่ชัดเจนมากกว่าการสัมภาษณ์ ซึ่งมักจะต้องใช้ดุลยพินิจซึ่งอาจโต้แย้งได้ ในการที่จะประเมินพนักงานว่ามีคุณสมบัติความสามารถเพียงใดนั้น มักจะเห็นได้เสมอว่าจะสามารถพิจารณาได้จากการให้ทำการทดสอบ โดยเฉพาะการให้ทำการทดสอบความสามารถเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งซึ่งเป็นงานที่มีกำหนดไว้แน่นอน ซึ่งต่างกับการสัมภาษณ์ซึ่งไม่สามารถที่จะกระทำได้เป็นแบบอย่างเดียวกันสำหรับแต่ละคน และมักจะทำได้ไม่สมบูรณ์ในการครอบคลุมถึงเนื้อหาที่จะค้นหาเรื่อง ความชำนาญ หรือที่จะทราบว่าผลงานจะเป็นที่พอใจหรือไม่ นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังอาจจะมือคติ ซึ่งอาจจะมองข้ามเรื่องสำคัญบางอย่างหรือข้อมูลที่จำเป็นต้องพิจารณาเป็นพิเศษ แต่อย่างไรก็ตาม การทดสอบนั้นก็ยังคงสามารถถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่ควรจะพิจารณาในแง่เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์แบบหนึ่ง ที่เป็นการทดลองอย่างมีวิธีการที่เป็นเบื้องต้นที่สุดและสามารถนำมาใช้เพื่อที่จะ ตรวจสอบดูความสามารถเพื่อจะคาดการณ์ดูความสำเร็จในหน้าที่งาน

**การสัมภาษณ์** ถึงแม้ว่าเทคนิควิธีการทดสอบจะได้มีการพัฒนาขึ้นมาช่วยในการคัดเลือกพนักงานมากขึ้นก็ตาม อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์ ก็ยังคงเป็นวิธีการอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาว่าจ้าง โดยปกติผู้สัมภาษณ์มักจะอยู่ในฐานะที่สามารถประเมินข้อมูลต่าง ๆ ที่รับมาจากใบสมัครหรือการสัมภาษณ์เบื้องต้นที่ได้กระทำมาแล้ว รวมตลอดถึงการสามารถที่จะพิจารณาผลของการทดสอบและการตรวจสอบพื้นฐานบางอย่างที่เกี่ยวกับผู้สมัคร ซึ่งข้อดีของผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือจะเป็นจุดที่สามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่มีมาแล้วที่จะได้นำมาพิจารณาประเมินรวมกัน เพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อจะว่าจ้างต่อไป

## 7 ขั้นตอนสำคัญในการสัมภาษณ์

1. การวางแผนก่อนการสัมภาษณ์ เป็นการเตรียมตัว เตรียมคำถาม เตรียมสถานที่ เตรียมกำหนดการ สัมภาษณ์ กำหนดรูปแบบ วิธีการ และเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ รวมทั้งศึกษาประวัติผู้สมัครงาน และหลักฐานต่างๆ เช่น วุฒิการศึกษา ซึ่งมีการรับจ้างปลอมวุฒิกันมากตามเว็บไซต์
2. สร้างบรรยากาศ ควรแนะนำคณะกรรมการสัมภาษณ์แต่ละท่าน และเริ่มสร้างบรรยากาศการพูดคุยแบบสบายๆ เป็นกันเอง เช่น การเดินทาง เรื่องงานอดิเรก ฯ เพื่อให้ผู้สมัครคลายกังวล และเปิดเผยตัวตนให้มากที่สุด เราจะได้วิเคราะห์ว่าเขาเหมาะกับองค์กรของเราหรือไม่ แล้วเหมาะกับงานใด
3. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แนะนำตัว และประสบการณ์ และบันทึกเรื่องที่สนใจหรือประเด็น เพื่อเตรียมสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในสิ่งที่ต้องการทราบหรือมีข้อสังเกต

4. จากนั้นก็เข้าสู่การตั้งคำถาม ซึ่งผมใช้อยู่ 5 เทคนิค คือ

4.1) ถามเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ หรือที่เราเรียกว่า competency

4.2) ถามแบบปลายเปิด ที่ให้โอกาสเขาแสดงความคิด

4.3) ตั้งคำถามเชิงพฤติกรรม โดยใช้หลัก STAR

4.4) ถามแบบ 3K คือ know what, know why และ know how

4.5) ใช้คำถามแบบ Why Why เพื่อเจาะลึกหรือค้น

STAR Technique

S/T = situation/ task คือบอกว่าสถานการณ์เป็นอย่างไรและเล่าว่ามันมีอะไรที่ต้องจัดการ

A = action คือสิ่งที่เราจัดการไป

R = result คือผลที่เกิดขึ้น



5. เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สอบถามสิ่งที่เขาต้องการรู้เกี่ยวกับบริษัท งานที่รับผิดชอบ KPI ของงานช่วงทดลองงาน สวัสดิการ ฯ ถ้าเขาไม่ถามเราก็ต้อง PR องค์กรของเรา

6. ปิดการสัมภาษณ์ ด้วยการกล่าวขอบคุณที่สละเวลามาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แล้วแจ้งระยะเวลาที่จะติดต่อกลับไป

7. ประเมินผลระดับความสามารถผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย Competency ตามตำแหน่งงานแต่ละระดับ

**การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร** หลังจากที่ผู้ทำการสัมภาษณ์มีความพึงพอใจเกี่ยวกับผู้สมัคร ที่อาจรับเข้ามา เพราะเห็นว่าเหมาะสม จากนั้นการดำเนินการขั้นถัดมาในขั้นนี้ก็คือ การที่จะต้องดำเนินการตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แล้วมาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัครตลอดจนสิ่งที่ได้รับฟังจากการสัมภาษณ์ ว่ามีความถูกต้อง อย่างไรก็ตามการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ นี้ ในทางปฏิบัติอาจจะไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน จึงอาจจะต้องกำหนดขอบเขตที่จะต้องมีการทดสอบข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานได้มาก

**แหล่งที่เราจะทดสอบและตรวจสอบประวัติ มักจะมาจากกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้**

- ก. จากเจ้าหน้าที่ของแหล่งศึกษาที่ผู้สมัครได้สำเร็จมา
- ข. จากนายจ้างหรือผู้ว่าจ้างคนก่อน ๆ
- ค. จากหนังสือรับรองซึ่งผู้สมัครได้นำมาตามที่ได้กำหนดไว้
- ง. จากแหล่งอื่น ๆ เช่น จากเพื่อนของผู้สมัครหรือจากประวัติของทางราชการ ตลอดจนหน่วยงานอื่นและสถาบันที่ได้เคยไปเกี่ยวข้อง

**การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า** หลังจากที่ข้อมูลต่าง ๆ ได้รับการตรวจสอบประวัติแล้ว แผนกที่จ้างก็มักจะต้องดำเนินการขั้นถัดมาคือการพิจารณากลับกรองขั้นสุดท้าย นั่นก็คือในการพิจารณาขั้นสุดท้ายนี้ วิธีการจะดำเนินการโดยการส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์อีกครั้ง และให้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง โดยปกติมักจะเป็นหัวหน้างานที่บุคคลคนนั้นจะไปอยู่ ในขั้นนี้จำนวนผู้สมัครที่จะทำการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบุคลากรที่ได้ทำการคัดเลือกเอาไว้เป็นเบื้องต้นว่าได้คัดเลือกไว้เป็นจำนวนมากหรือน้อย

การตรวจร่างกาย นับว่าเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพราะเป็นงานซึ่งจะต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายมาก และสมควรที่จะกระทำต่อเมื่อทราบชัดว่าจะมีการจ้างอย่างแน่นอน โดยปกติถ้าหากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนกแพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบสุขภาพ ก็มักจะมีการมอบหมายให้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับความพร้อมทางร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตา หรืออื่น ๆ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ทำให้มีการตรวจร่างกายนั้นก็เพื่อ

ก. ใช้สำหรับปฏิเสธบุคคลที่มีร่างกายไม่เหมาะสมกับงาน

ข. เพื่อได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประวัติทางสุขภาพร่างกายในขณะที่จ้าง ที่จะเอาไว้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการดำเนินการด้านการจ่ายทดแทนต่าง ๆ ในกรณีที่มีอุบัติเหตุและกรณีที่มีการเรียกร้องค่าเสียหาย

ค. เพื่อป้องกันมิให้มีข้อผิดพลาดในการรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อที่ต้องห้าม

ง. เพื่อใช้สำหรับการพิจารณาจ้างบุคคลที่อาจจะไม่เหมาะสมกับงานหนึ่ง (เพราะเหตุด้านร่างกาย) แต่อาจจะเหมาะสมกับงานอื่น ๆ ที่เหตุบางอย่างอาจไม่เป็นอุปสรรค

**การบรรจุ** ภายหลังจากที่ได้บุคคลที่สามารถผ่านทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแล้ว จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบโดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้า ซึ่งการมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียดประวัติข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่าง ๆ ให้ด้วย ก็จะช่วยทำให้หัวหน้างานได้เข้าใจเกี่ยวกับตัวพนักงานใหม่มากยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมช่วยให้การสอนงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น