

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งส่วนของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร
2. คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การคัดเลือกบุคลากร” (personnel selection) ไว้มากมาย เช่น

Mathis and Jackson (1988) ได้ให้คำนิยามว่า การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการเลือกสรรบุคคลเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ภายในองค์การ

Plunkett And Attner (1997) ได้ให้คำนิยามว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมออกจากบรรดาผู้สมัครงานหลาย ๆ คน ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

Price (1997) ได้ให้ความเห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องทำการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครงาน ซึ่งกระบวนการนี้เป็นขั้นตอนที่สืบเนื่องมาจากกระบวนการสรรหาบุคลากร (recruitment process) โดยมีจุดประสงค์เพื่อคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์การต้องการ ทั้งนี้องค์การแต่ละแห่งอาจมีเกณฑ์ในการคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกัน

Sherman, Bohlander and Snell (1998) ได้ให้ความเห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครอยู่

จำนงค์ สมประสงค์ (2524) ได้ให้ความเห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการเลือกผู้สมัครงาน ซึ่งเป็นผู้ผ่านการเลือกสรรตามคุณสมบัติที่ต้องการมาแล้ว สำหรับตำแหน่งที่ว่างอยู่ เพื่อเลือกผู้สมัครงานที่เห็นว่าเหมาะสมกับงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งมากที่สุดไว้เข้าทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2537) ได้ให้คำนิยามว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครงานจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครงานทั้งหลายของผู้สมัครงานจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการคัดเลือกบุคลากรนั้นความสำคัญจะอยู่ที่องค์การ จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนจรรยาบรรณนิสัยต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการเลือกสรรบุคคลจากผู้สมัครงานจำนวนหลาย ๆ คน โดยอาศัยเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการมากที่สุด

หลักการคัดเลือกบุคลากร

หลักการคัดเลือกบุคลากรที่สำคัญมีดังนี้ คือ (อุทัย หิรัญโต, 2531)

1. โดยทั่วไปแล้วงานขององค์การในแต่ละงาน และแต่ละตำแหน่ง หากมีลักษณะแตกต่างกันก็ควรจะทำกาเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีเหมาะสมกับงาน
2. การคัดเลือกบุคลากรต้องพยายามให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด
3. การคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการทดสอบ หรือมีมาตรการวัดความรู้ ความสามารถที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และเป็นธรรม

4. การคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างกัน ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2539; ธงชัย สันติวงษ์, 2539; เสนาะ ดีเยาว์, 2539)

1. การต้อนรับผู้สมัครงาน การต้อนรับเป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานที่ที่จะให้ผู้สมัครงานมาติดต่อสอบถาม การจ่ายใบสมัครงานและรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารที่ต้องการ หนังสือรับรอง วิธีการที่จะทำการคัดเลือก วันเวลา และสถานที่สอบคัดเลือก การตรวจสุขภาพ รวมทั้งระเบียบการต่าง ๆ

2. การกรอกใบสมัครงาน การกรอกใบสมัครงานก็เพื่อต้องการทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงาน และเพื่อเป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมด้วย การออกแบบใบสมัครงานจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้สมัครงานอันจะมีผลถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในงานขององค์การ ไม่ควรใช้คำถามหรือข้อความที่ฟุ่มเฟือยและไม่ตรงประเด็นที่ต้องการทราบ โดยทั่วไปข้อมูลต่าง ๆ ในใบสมัครงานจะประกอบไปด้วย อายุ เพศ สถานภาพการสมรส สถานที่อยู่ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น การกรอกใบสมัครงานนั้นผู้สมัครงานอาจจะกรอกและยื่นใบสมัครด้วยตนเอง หรือโดยการส่งจดหมายพร้อมกับประวัติส่วนตัวโดยทางไปรษณีย์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การนั้น ๆ

3. การทดสอบ การใช้วิธีการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีที่นิยมและเป็นที่ยอมรับขององค์การต่าง ๆ เพราะเป็นวิธีวัดคุณสมบัติของผู้สมัครงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงานโดยตรง ซึ่งเชื่อกันว่าหากการทดสอบกระทำอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปตามหลักวิชาการ คะแนนที่ได้จากการทดสอบสามารถบ่งชี้ว่าบุคคลผู้นั้นจะทำงานได้ดีเพียงใดในอนาคต โดยทั่วไป การทดสอบมักจะประกอบด้วย การทดสอบความรู้เกี่ยวกับงาน การทดสอบความถนัด และการทดสอบบุคลิกภาพ แต่ละองค์การจะมีนโยบายเกี่ยวกับการทดสอบเหล่านี้แตกต่างกัน บางองค์การอาจจะเลือกทดสอบเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่บางองค์การอาจจะต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานอย่างละเอียด จึงอาจจัดให้มีการทดสอบหลายแบบ

4. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากร มักจะกระทำในรูปของการสนทนาอย่างเป็นทางการ ระหว่างผู้สัมภาษณ์หรือคณะกรรมการสัมภาษณ์ (จำนวน 2-5 คน) กับผู้สมัครงาน โดยมีจุดประสงค์หลักคือ การประเมินว่าผู้สมัครงานมีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ โดยทั่วไป การสัมภาษณ์สามารถจำแนกได้เป็นสองประเภท ประเภทแรกคือ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interviews) โดยผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามขึ้นมาเองในระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์ ส่วนประเภทที่สองคือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interviews) โดยจะมีการจัดเตรียมคำถามต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์จะต้องถามผู้สมัครงานทุกคนด้วยคำถามเดียวกัน

5. การตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครงาน จุดประสงค์สำคัญของการตรวจสอบภูมิหลังคือ การทำให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งผู้สมัครงานได้ให้ไว้มีความถูกต้องแน่นอน นอกจากนี้มีความเชื่อว่าการกระทำในอนาคตของคนจะมีพื้นฐานมาจากการกระทำในอดีต โดยอาจทำการตรวจสอบจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หัวหน้างานเดิม สถาบันการศึกษา เพื่อนหรือญาติพี่น้อง เจ้าหน้าที่บ้านเมือง และผู้เคยติดต่อสัมพันธ์กับผู้สมัครงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ในทางปฏิบัติอาจไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน จึงอาจต้องกำหนดขอบเขตในการตรวจสอบโดยทำการตรวจสอบเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงาน

6. การคัดเลือกเพื่อบรรจุและตัดสินใจรับเข้าทำงาน โดยปกติการจ้างงานและตัดสินใจว่าจะรับใครเข้าทำงานในขั้นสุดท้ายจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีส่วนร่วมและรับผิดชอบร่วมด้วย กล่าวคือ ต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัครงานคนใด ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายบุคคลเป็นเพียงฝ่ายดำเนินการเกี่ยวกับการรับสมัครและคัดเลือกในฐานะที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนี้แต่มิได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับสายงานของผู้สมัครงาน และเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในผลของการคัดเลือกหากพนักงานที่เลือกเข้ามาไม่ดีพอ ทำงานผิดพลาดหรือล้มเหลว การคัดเลือกในขั้นนี้อาจกระทำในรูปของการสัมภาษณ์อีกครั้งโดยหัวหน้าฝ่ายหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะรับหรือปฏิเสธในการรับเข้าทำงาน

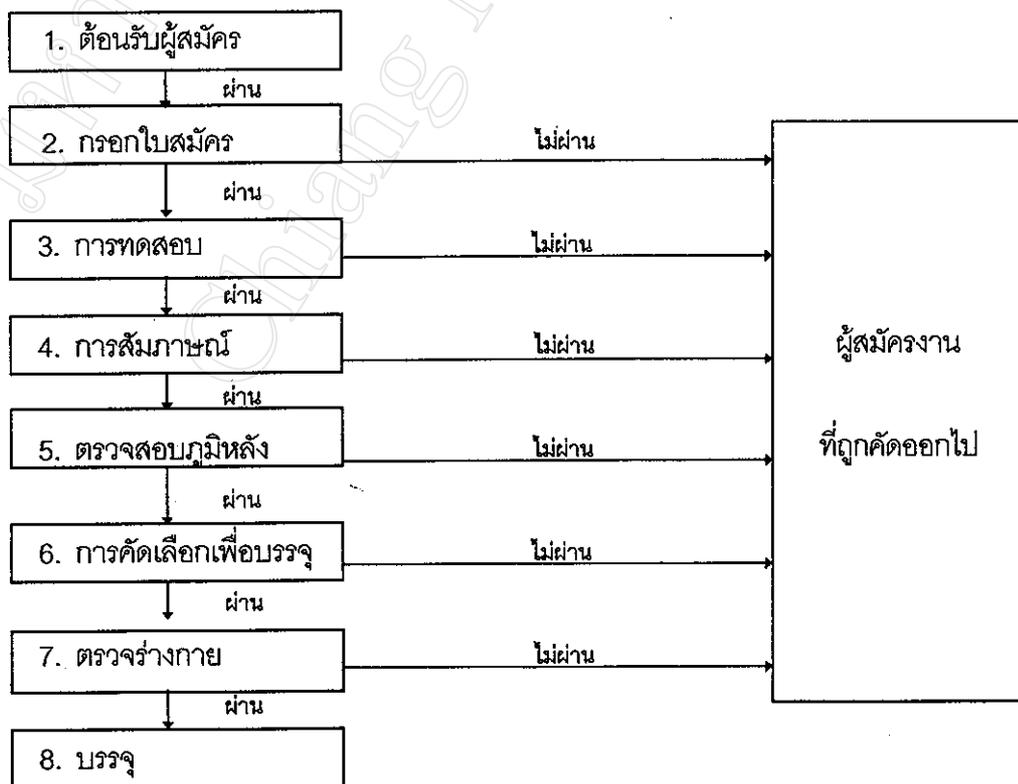
7. การตรวจสุขภาพ จุดประสงค์ของการตรวจร่างกายมีอยู่ด้วยกัน 4 ประการคือประการที่หนึ่ง เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีสุขภาพอ่อนแอ ไม่เหมาะสมและไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป ประการที่สอง เพื่อป้องกันความเสียหายที่องค์กรจะต้องจ่ายให้พนักงานหาก

ภายหลังปรากฏว่าพนักงานป่วยหรือได้รับบาดเจ็บจากการทำงาน อันเนื่องมาจากเหตุเจ็บป่วยที่พนักงานมีอยู่ก่อนเข้าทำงาน ประการที่สาม เพื่อป้องกันโรคติดต่ออันอาจเกิดขึ้นกับพนักงานปัจจุบัน หากพนักงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้ และประการที่สี่ เพื่อบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามลักษณะสุขภาพของผู้สมัครงาน เนื่องจากในบางกรณีองค์การอาจต้องรับผู้ที่มีสุขภาพไม่ดีพอเข้ามาทำงานหากการเจ็บป่วยนั้นไม่เป็นอุปสรรคต่องาน ด้วยเหตุนี้องค์การจะต้องหาตำแหน่งงานที่เหมาะสมให้ทำโดยไม่ส่งผลให้สุขภาพของพนักงานต้องทรุดโทรมลงไปอีก

8. การบรรจุ เมื่อได้บุคคลที่สามารถผ่านการคัดเลือกทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกมาแล้ว จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบ โดยให้พนักงานใหม่ไปรายงานตัวกับหัวหน้าฝ่ายหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง

พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงาน จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกเป็นขั้น ๆ ตั้งแต่ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 8 แต่ผู้สมัครงานบางคนอาจไม่ผ่านขั้นใดขั้นหนึ่งตั้งแต่ขั้นที่ 2 ถึงขั้นที่ 7 ก็ได้ ซึ่งอาจแสดงได้ดังภาพ 1

ภาพ 1 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร (ดัดแปลงจากเสนาะ ตีเขาว์, 2539)



วิธีการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

ซูซัน สมิทริโกว (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์การธุรกิจในประเทศไทย โดยทำการสำรวจจากองค์การธุรกิจต่าง ๆ จำนวน 395 แห่ง พบว่า วิธีการที่นำมาใช้คัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง มีดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับจากวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดจนถึงวิธีที่นิยมใช้น้อยที่สุด โดยในวงเล็บจะแสดงถึงร้อยละขององค์การที่ใช้วิธีการดังกล่าวในการคัดเลือก)

1. การสัมภาษณ์ (ร้อยละ 89.9) จัดได้ว่าเป็นวิธีการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับความนิยมมากที่สุด และองค์การโดยส่วนใหญ่เห็นว่าการสัมภาษณ์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในการคัดเลือกบุคลากร การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (1) ใช้การสัมภาษณ์เพื่อประเมินคุณลักษณะที่การสัมภาษณ์สามารถทำได้ดีเท่านั้น เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการเข้าสังคม แรงจูงใจในการประกอบอาชีพ เป็นต้น (2) เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interviews) (3) ใช้คำถามที่เกี่ยวข้องกับงาน (4) มีวิธีการให้คะแนนที่เป็นมาตรฐาน (5) ทำการสัมภาษณ์เป็นทีมหรือในรูปคณะกรรมการ (6) จำกัดการอ่านใบสมัครงานหรือข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครงานก่อนการสัมภาษณ์เพื่อป้องกันการเกิดอคติ (7) มีคำถามหลาย ๆ ข้อ สำหรับการประเมินคุณลักษณะแต่ละด้าน และ (8) มีการฝึกอบรมทักษะในการสัมภาษณ์งานให้กับผู้สัมภาษณ์

2. การตรวจสอบประวัติและภูมิหลัง (ร้อยละ 73.2) มีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากผู้สมัครงานได้กรอกไว้ในใบสมัครงาน และ (2) เพื่อค้นหาข้อมูลใหม่ ๆ ที่สามารถจะใช้เป็นพื้นฐานในการทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคล โดยปกติ การตรวจสอบมักกระทำโดยการสอบถามบุคคลที่ถูกอ้างอิงในใบสมัครงานหรือหัวหน้างานเดิมของผู้สมัครงาน เพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของบุคคลนั้น เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ หรือความตรงต่อเวลา เป็นต้น

3. การตรวจร่างกายโดยแพทย์ (ร้อยละ 66.3) โดยปกติ การประเมินสุขภาพทางกาย (medical evaluation) ของผู้สมัครงาน จะกระทำโดยการให้ผู้สมัครงานกรอกข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพและอุบัติเหตุของตนเอง และให้ผู้สมัครงานรับการตรวจร่างกายโดยแพทย์ จุดประสงค์หลักของการตรวจร่างกายก็คือ เพื่อประเมินว่าผู้สมัครงานมีสุขภาพสมบูรณ์เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

4. การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง (ร้อยละ 63.0) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้สมัครงานจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับงานในรูปแบบของการเขียนหรือการพูด การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งงานมีประโยชน์สำหรับการจำแนกผู้ที่มีและไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

5. การทดสอบความสามารถทางสติปัญญา (ร้อยละ 54.4) เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรแบบหนึ่งที่นิยมใช้กันมานาน เนื่องจากมีความเชื่อกันว่า สติปัญญา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากบุคคลมีสติปัญญาดีมากเท่าไร ผลการปฏิบัติงานก็จะดีมากขึ้นเท่านั้น แบบทดสอบทางสติปัญญามีอยู่ด้วยกันหลายชนิด ซึ่งอาจแบ่งเป็นสองประเภทใหญ่ คือ (1) แบบทดสอบรายบุคคล (individual tests) เป็นแบบทดสอบที่ต้องดำเนินการทดสอบทีละรายโดยนักจิตวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญ ตัวอย่างเช่น แบบทดสอบ WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale) หรือ แบบทดสอบ Stanford-Binet และ (2) แบบทดสอบกลุ่ม (group tests) เป็นแบบทดสอบที่สามารถดำเนินการทดสอบบุคคลหลาย ๆ คนได้ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น แบบทดสอบ The Wonderlic Personnel Test เป็นต้น

6. การทดสอบทัศนคติและความสนใจต่องาน (ร้อยละ 49.1) แบบทดสอบที่ใช้วัดทัศนคติ (attitude) และความสนใจ (interest) ต่องาน มีจุดประสงค์เพื่อวินิจฉัยแนวโน้มความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและอาชีพหนึ่ง ๆ แบบทดสอบทัศนคติและความสนใจต่องานที่มีชื่อเสียงมาก ได้แก่ the Strong-Campbell Interest Inventory (SCII) และ the Kuder Preference Records

7. การทดสอบบุคลิกภาพ (ร้อยละ 46.8) บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากตำแหน่งงานโดยส่วนใหญ่มักจำเป็นต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และในบางตำแหน่ง เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานบริการ เป็นต้น การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนับเป็นภารกิจหลักที่สำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนั้นในบางตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการกับความเครียดในการทำงานด้วย เช่น พนักงานควบคุมการจราจรทางอากาศ เจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นต้น การทดสอบบุคลิกภาพ สามารถจำแนกได้สองประเภท คือ การทดสอบโดยใช้เทคนิคการฉายออก (projective techniques) และการทดสอบโดยใช้แบบสำรวจบุคลิกภาพ (self-report inventories)

8. การทดสอบความถนัดในงาน (ร้อยละ 36.5) คือ การทดสอบที่มุ่งประเมินว่าบุคคลมีความสามารถพิเศษที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ หรือไม่ การทดสอบดังกล่าว

มักมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน เช่น การทดสอบความถนัดเชิงเสมียน (clerical aptitude tests) การทดสอบความถนัดเชิงจักรกล (mechanical aptitude tests) การทดสอบความถนัดเชิงศิลปะ (artistic aptitude tests) เป็นต้น

9. การวิเคราะห์และให้คะแนนแก่คำตอบในใบสมัครงาน (ร้อยละ 25.8) ใบสมัครงานเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการคัดเลือกบุคลากร การใช้ใบสมัครงานมีจุดประสงค์สองประการ คือ (1) เพื่อประเมินว่าผู้สมัครงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้หรือไม่ และ (2) เพื่อประเมินและเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้สมัครงาน ปัญหาที่พบในการใช้ใบสมัครงานคือ การบิดเบือนข้อมูลของผู้สมัครงาน และการเกิดอคติของผู้คัดเลือกที่มีต่อคุณสมบัติบางประการของผู้สมัครงาน ดังนั้นจึงได้มีการพัฒนาใบสมัครงานให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงาน โดยทำการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์และให้คะแนนแก่ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้สมัครงานได้กรอกในใบสมัครงาน ซึ่งมีชื่อเรียกว่า “ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักคะแนน” (weighted application blanks)

10. การให้ทดลองปฏิบัติงานย่อย ๆ (ร้อยละ 21.8) คือ การให้ผู้สมัครงานทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแทนและมีความคล้ายคลึงกับงานที่ต้องปฏิบัติจริง ๆ ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น การให้ทดลองพิมพ์จดหมายธุรกิจทั้งแบบภาษาไทยและภาษาอังกฤษสำหรับตำแหน่งพนักงานพิมพ์ดีด หรือการให้ทดลองซ่อมเครื่องรับวิทยุสำหรับตำแหน่งช่างอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น การทดสอบการปฏิบัติงานมักจะได้รับ การออกแบบและสร้างให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานของแต่ละองค์การ และมักจะใช้ในการคัดเลือกเมื่อผู้สมัครงานต่างก็มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว

11. การทดสอบสมรรถภาพทางกาย (ร้อยละ 15.2) การทดสอบสมรรถภาพทางกายสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภท คือ (1) การทดสอบความสามารถในการรับรู้และการเคลื่อนไหว (psychomotor ability tests) ซึ่งประกอบไปด้วย การทดสอบประสาทสัมผัส และการทดสอบความคล่องแคล่ว และ (2) การทดสอบความสามารถในการปฏิบัติงานทางกาย (physical performance) ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ความทนทาน ความแข็งแรง ความยืดหยุ่น การประสานงาน และความสมดุล การทดสอบสมรรถภาพทางกายเหมาะสำหรับงานที่ต้องใช้ประสาทสัมผัส และความคล่องแคล่วในการทำงาน หรืองานที่ต้องอาศัยสมรรถภาพทางกายในการปฏิบัติหน้าที่

12. การดูโหงวเฮ้ง (ร้อยละ 13.4) เป็นศาสตร์ที่มีต้นกำเนิดจากประเทศจีน และมีการสืบทอดมาเป็นเวลานานกว่าสามพันปีมาแล้ว โดยมีจุดประสงค์เพื่อทำนายลักษณะของบุคคลจากการพิจารณาลักษณะทั้งห้าของใบหน้า อันได้แก่ คิ้ว ตา จมูก ปาก และหู องค์การธุรกิจไทยบางแห่งที่ได้นำวิธีการนี้มาใช้พิจารณาคัดเลือกบุคลากร โดยจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านโหงวเฮ้งหรือบางที่เรียกว่า “เซียน” เป็นผู้วิเคราะห์ลักษณะของผู้สมัครงาน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากยังขาดการพิสูจน์ในเชิงวิทยาศาสตร์ จึงยังขาดความยอมรับจากองค์การธุรกิจโดยทั่วไป

13. การวิเคราะห์ลายมือ (ร้อยละ 10.6) คือ การวิเคราะห์ลายมือเขียนของบุคคลเพื่อสรุปอ้างอิงเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้น โดยการวิเคราะห์จะมุ่งเน้นลักษณะและรูปทรงของตัวอักษร เช่น ขนาด ความเอียง ความกว้าง การเว้นระยะคำ การเชื่อมต่อของตัวอักษร และการเว้นระยะระหว่างบรรทัด เป็นต้น การทดสอบชนิดนี้กระทำกันอย่างแพร่หลายในยุโรปตะวันตกและสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการคัดเลือกบุคลากรมีความเห็นพ้องกันว่า การวิเคราะห์ลายมือเขียนยังขาดความตรงเชิงการทำนาย

14. การทำ Assessment Center (AC) (ร้อยละ 6.3) คือ วิธีการประเมินบุคคลซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรมต่าง ๆ และมีผู้ประเมินหลายคน โดยมีจุดประสงค์หลักคือ การประเมินบุคคลทั่วทุกส่วน (whole-person assessment) การประเมินวิธีนี้จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าได้ดำเนินการครบ 6 ประการดังต่อไปนี้หรือไม่ (1) การวิเคราะห์งานของตำแหน่งที่จะมีการประเมินเพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างไร (2) การใช้วิธีการหลาย ๆ แบบร่วมกันในการประเมินบุคคล (3) การใช้ผู้ประเมินหลายคนเพื่อสังเกตและประเมินพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ (4) การฝึกอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความสามารถในการสังเกตและประเมินพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบอย่างถูกต้อง (5) การจัดกิจกรรมที่มีความคล้ายคลึงและมีความเหมือนจริงกับสภาพการณ์การทำงานจริง ๆ และ (6) การประเมินผู้รับการทดสอบ ซึ่งมี 3 ระยะ คือ ระยะที่หนึ่งผู้ประเมินแต่ละคนแยกกันประเมินผู้รับการทดสอบ ระยะที่สองผู้ประเมินร่วมกันประเมินผู้รับการทดสอบในแต่มีติ และระยะที่สามผู้ประเมินร่วมกันประเมินภาพรวมของผู้รับการทดสอบ ในประเทศไทยได้มีหน่วยงานบางแห่งนำ AC มาใช้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น สำนักงาน ก.พ. กระทรวงต่างประเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช ส่วนในภาคเอกชนยังไม่มีนำมาใช้อย่างจริงจัง

เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นการเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุดเข้ามาทำงาน ดังนั้นฝ่ายบุคคลที่ทำหน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือกจะต้องพิจารณาว่า “ความเหมาะสม” ของผู้สมัครงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ คืออะไร จะพิจารณาในด้านใดบ้าง ซึ่งในสวนนี้ฝ่ายบุคคลจะทำการวิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อสร้างคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (job specification) จากนั้นจึงนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นจริง ๆ (McIntosh, 1984)

เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ต้องขึ้นอยู่กัปลักษณะของงาน ประเภทของงาน และตำแหน่งงานเป็นสำคัญ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กัปลิงแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ลักษณะขององค์การ ขนาดขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางให้สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งได้แก่เกณฑ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Alec Rodger (อ้างใน ศนิพงษ์ หงษ์พานิช, 2525) จากสถาบันแห่งชาติว่าด้วยจิตวิทยาอุตสาหกรรมของอังกฤษ (N.I.I.P.) ได้เสนอหลัก 7 ประการในการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเรียกว่า “Seven-Point Plan” อันประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน ดังต่อไปนี้

1. ร่างกาย (physics) หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้สมัครงาน รูปร่างหน้าตา น้ำหนัก ส่วนสูง ท่าทาง ผม น้ำเสียง การเดิน บุคลิกลักษณะ ตลอดจนจิตปกติหรือไม่และอาจรวมไปถึงการแต่งกายด้วย
2. ความรู้ (knowledge or attainments) ได้แก่ ความรู้สามัญที่ได้ศึกษามาจากโรงเรียน รวมทั้งการฝึกอบรมทางวิชาชีพ การฝึกอบรมพิเศษ การดูงานหรือฝึกงานเพิ่มเติมในสาขาวิชาต่าง ๆ และหมายรวมถึงประสบการณ์จากการทำงานในวิชาชีพสาขานั้น ๆ ด้วย
3. เชาวน์ปัญญา (intelligence) ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความมีไหวพริบปัญญาและความสามารถที่จะเข้าใจ และตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ได้ นอกจากนี้ยังหมายถึง

ความสามารถในการเข้าใจปัญหา การมีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าและความมี
สามัญสำนึกด้วย

4. ความถนัด (aptitudes) หมายถึงพรสวรรค์ของบุคคล ความถนัดนี้เป็นสิ่งที่
ฝึกฝนเพิ่มเติมได้เหมือนกับทักษะ (skill) และอาจพัฒนาขึ้นมาได้บ้างตามสมควร การทราบ
ความถนัดของบุคคลจึงเป็นประโยชน์อย่างมากในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลากร

5. ความสนใจ (interests) คนเราแต่ละคนย่อมมีความสนใจในเรื่องและ
ปัญหาประจำวันแตกต่างกัน บางคนสนใจการเมือง บางคนสนใจกีฬา บางคนสนใจการ
ปลูกต้นไม้ เป็นต้น ความสนใจในงานอย่างใดอย่างหนึ่งสามารถแสดงถึงนิสัยใจคอของ
บุคคลนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

6. นิสัยใจคอ (habit or disposition) นิสัยเป็นสิ่งที่บุคคลนั้น ๆ กระทำอยู่เป็น
ประจำทุกโอกาสและทุกสถานการณ์จนเคยชิน บุคคลจะเป็นที่รักใคร่ของเพื่อนฝูง จะเป็น
ที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา จะเป็นที่เคารพนับถือของลูกน้องหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนิสัยใจคอ

7. สิ่งแวดล้อม (environment or circumstance) หมายถึงสภาพแวดล้อมของ
บุคคลนั้นตั้งแต่ก่อนเกิดจนกระทั่งเกิดและเติบโต เช่น เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา สภาพของ
ครอบครัว บิดามารดา ญาติพี่น้อง โรงเรียน สังคมที่เขาอยู่อาศัย เป็นต้น

ในเวลาต่อมา John Munro Fraser (อ้างใน ศนิพงษ์ หงษ์พานิช, 2525)
แห่งมหาวิทยาลัยเบอร์ มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ได้รวบรวมและย่อหลัก 7 ประการให้เหลือ
เพียง 5 ประการ เรียกว่า "Five-Fold Grading" อันประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนบุคคลของ
ผู้สมัครงาน ดังต่อไปนี้

1. สิ่งที่ประทับใจครั้งแรกและสภาพร่างกาย (first impression and physical
make-up) หมายถึง สิ่งซึ่งสามารถมองเห็นได้จากภายนอก เช่น สุขภาพอนามัย ร่างกาย
การแต่งกาย การพูดจา

2. คุณวุฒิและความคาดหวัง (qualification and expectation) หมายถึง
ความรู้ความสามารถของผู้สมัครงานทางด้านการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ในการ
ทำงาน และสิ่งที่มุ่งหวังในชีวิต เช่น เงินเดือน ความก้าวหน้าในการทำงาน

3. สมองและความสามารถ (brain and abilities) หมายถึง ความสามารถในการ
เข้าใจปัญหาต่าง ๆ เขาวินิจฉัยปัญหาและความฉลาดเฉียบแหลม

4. แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง แรงผลักดันที่มีอยู่ในตัวของผู้สมัครงาน ตลอดจนความเอาใจใส่ต่องาน ความตั้งใจจริงที่จะทำงานอันเป็นลักษณะของคนที่จะ "สู้" หรือ "ถอย" หรือประเภท "ตั้งรับ"

5. การปรับตัว (adjustment) เป็นคุณสมบัติทางสังคมของบุคคลว่าจะสามารถเข้ากับคนอื่นได้เพียงใด ปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสังคมได้เพียงใด และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในองค์การหรือวิธีการทำงานบุคคลนั้นสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้สึก และปรับตัวกับสิ่งใหม่ ๆ นั้นได้เพียงใด

สำหรับในประเทศไทย ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร อันประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน ดังต่อไปนี้

1. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ร่างกายและจิตใจประสานงานในการปฏิบัติงาน
2. ประสบการณ์ในการทำงาน (experience) เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. อายุ (age) ใช้อายุประกอบการพิจารณาคุณสมบัติ ซึ่งขั้นต่ำจะต้องมีอายุ 18 ปี บริบูรณ์
4. เพศ (sex) เพศมีความเกี่ยวข้องกับงานบางชนิด เช่น งานช่างฝีมือเหมาะกับเพศชายมากกว่าเพศหญิง
5. การศึกษาและการอบรม (education and training) เป็นเครื่องแสดงความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้พิเศษที่ได้รับการศึกษาและอบรมมาโดยเฉพาะ
6. ลักษณะร่างกาย (physical characteristics) งานบางอย่างใช้อวัยวะ จึงต้องพิจารณาร่างกายส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ กล่าวคือ จะต้องมึร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์
7. ลักษณะท่าทาง (appearance) พิจารณารูปร่าง ร่างกาย ความสะอาด
8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (initiation and mental alertness) ความสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้น ความสนใจต่อสภาพงาน และการหาทางแก้ไขปัญหา
9. ความถนัด (aptitude) เชื่อว่าคนที่มีความถนัดสูงจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของงานใหม่ และเป็นคุณสมบัติที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

10. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (stability and responsibility) ได้แก่ ความรับผิดชอบในทรัพย์สิน การทำงาน และความปลอดภัย การตรวจสอบผลการทำงาน ของผู้อื่น

11. ทัศนคติต่อนายจ้าง (attitude toward employers) อาจใช้วิธีการค้นหา เหตุผลของการมาสมัครงานเพื่อพิจารณาความตั้งใจที่จะทำงาน ความคิดเห็นที่มีต่อนายจ้าง และลูกจ้างในองค์การนั้น

12. บุคลิกภาพ (personality) พิจารณาลักษณะท่าที โดยทั่วไปของผู้สมัครงาน

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ก็ได้เสนอเกณฑ์การคัดเลือก บุคลากร ไว้คล้ายกัน ดังนี้

1. สมรรถภาพทางร่างกาย งานที่ต้องใช้กำลังต้องการความแข็งแรงและสุขภาพ ที่สมบูรณ์ได้แก่ ความแข็งแรงของร่างกาย สายตาดี ความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะ

2. การศึกษาและการอบรม ได้แก่ ความรู้ วุฒิต่าง ๆ ทางการศึกษา ซึ่งเป็น เครื่องแสดงถึงความสามารถของแต่ละคน งานบางอย่างอาจใช้ความรู้พิเศษ ดังนั้นระดับ การศึกษาและการอบรมในด้านนั้นมาโดยเฉพาะจึงเป็นเครื่องวัดได้อย่างดี

3. เชาวน์ปัญญา เป็นความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา สมรรถภาพ ทางสมอง

4. ทักษะ เป็นทักษะทางความสามารถเฉพาะ เช่น ทักษะในการใช้มือ การฟัง และการลิ้มรส เป็นความสามารถที่จะใช้ทั้งกายและจิตประสานกันในงานที่ต้องปฏิบัติ บุคคลนั้นต้องมีความชำนาญเป็นพิเศษ

5. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการพิจารณาด้านความเชี่ยวชาญเนื่องจาก ได้เคยทำงานมาก่อนเป็นเวลานาน

6. อายุ งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุ แม้ว่าบริษัทและวง การอุตสาหกรรมจะนิยมคนหนุ่มสาว แต่งานบางอย่างก็ต้องการความรอบรู้และมี ประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน

7. เพศ งานหลายชนิดสามารถทำได้ทั้งชายและหญิง แต่เพศชายมีแนวโน้มที่จะ ทำงานที่หนักและใช้อวัยวะ ส่วนเพศหญิงอาจถนัดทางด้านภาษาและติดต่อประสานงาน

8. บุคลิกภาพ เป็นการพิจารณาในด้านรูปร่าง การแต่งกาย การพูดจา ความคิดอ่าน และรสนิยม เป็นต้น

9. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน ความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ ๆ รู้จักการแก้ปัญหาในการทำงานให้ดีขึ้น และรู้จักการปรับปรุงแก้ไขงาน
10. ความถนัด คนที่มีความถนัดจะฝึกอบรมได้ง่ายกว่า และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมการทำงานได้ดี
11. เจตคติต่อนายจ้าง มีความพึงพอใจกับงาน กับองค์การแค่นั้น มีแรงจูงใจในการทำงานเพียงใด
12. ความคาดหวัง เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งงานที่ต้องการ และอื่น ๆ
13. ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น ความกระตือรือร้นสนใจในการทำงาน มีความต้องการฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น
14. สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา สถานภาพการสมรส ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม ความเป็นอยู่ในชีวิต ระยะระหว่างบ้านและที่ทำงาน การติดสิ่งเสพติด เป็นต้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานจากเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรข้างต้น ตามแนวคิดของ Barr and Hitt (1986,1989) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (job-relevant factors) หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงานโดยตรง สามารถนำไปทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลได้ ตัวอย่างเช่น คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (job-irrelevant factors) หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานโดยตรง ไม่สามารถนำไปทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลได้ และมักก่อให้เกิดอคติในการคัดเลือกบุคลากร ตัวอย่างเช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว ลัทธิความเชื่อ และสัญชาติ เป็นต้น

นอกจากนี้ McIntosh (1984) และ Mondy and Noe (1990) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งควรหลีกเลี่ยงที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ สถานภาพการสมรส ภูมิหลังของคู่สมรส การตั้งครรภ์ ความจำเป็นในการเลี้ยงดูบุตร ฐานะทางการเงิน ส่วนสูงและน้ำหนัก การเคยถูกจับกุม การ

เคยถูกยึดทรัพย์ การเคยถูกภาคทัณฑ์ ความพิการทางร่างกาย การมีญาติพี่น้องในที่ทำงาน ประสบการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ ความรู้พิเศษที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ การแต่งกายและลักษณะท่าทาง

วิธีการศึกษาในเรื่องการคัดเลือกบุคลากร

งานวิจัยต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร พบว่ามีการใช้วิธีการศึกษา 4 แบบ ดังต่อไปนี้ (Arvey, 1979)

1. การศึกษาจากประวัติของผู้สมัครงาน (resume studies) เป็นการศึกษาโดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมินผู้สมัครงานแต่ละคน โดยอาศัยข้อมูลจากใบบันทึกประวัติหรือใบสมัครงานสมมติ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานแต่ละคน เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ หน้าตาจากรูปถ่าย การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกผสมปนเปกันกับผู้สมัครงานแต่ละคน ผู้ประเมินจะต้องประเมินผู้สมัครงานในแง่การตัดสินใจคัดเลือกเข้าทำงาน และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น วิธีการศึกษานี้จะเป็นการประเมินผู้สมัครงานแบบ pencil and paper ซึ่งผู้ประเมินและผู้สมัครงานจะไม่มีพบกันแบบตัวต่อตัว (face-to-face)

2. การศึกษาโดยใช้เทคนิคในตะกร้า (in-basket study) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิธีนี้จะถูกสมมติบทบาทให้เป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ซึ่งจะต้องทำงานตามบันทึกข้อความ หรือจดหมายที่ส่งมาจากฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องทำการประเมินผู้สมัครงานหรือพนักงาน และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจคัดเลือกเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การฝึกอบรม และการมอบหมายงาน เป็นต้น

3. การศึกษาโดยใช้วีดิทัศน์ (videotape studies) เป็นการศึกษาโดยให้กลุ่มตัวอย่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกหรือผู้ประเมิน ดูวีดิทัศน์การแนะนำตัวเองของผู้สมัครงานหรือสถานการณ์การสัมภาษณ์งานของผู้สมัครงานแต่ละคน ซึ่งผู้สมัครงานแต่ละคนก็จะมีคุณสมบัติส่วนบุคคลต่าง ๆ กันออกไป จากนั้นผู้ประเมินจะต้องประเมินผู้สมัครงานแต่ละคนเพื่อตัดสินใจคัดเลือกเข้าทำงาน

4. การศึกษาแบบภาคสนาม (field experiments) เป็นการศึกษาโดยให้กลุ่มตัวอย่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกหรือผู้ประเมิน ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานแบบตัวต่อตัว (face-to-face) และทำการประเมินผู้สมัครงานแต่ละคนเพื่อตัดสินใจคัดเลือกเข้าทำงาน

จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาจากประวัติของผู้สมัครงานเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด รองลงมาคือ การศึกษาโดยใช้เทคนิคในตะกร้า การศึกษาโดยใช้วิดีโอทัศน์ และการศึกษาแบบภาคสนาม ตามลำดับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาการคัดเลือกบุคลากรโดยนำวิธี "การศึกษาจากประวัติของผู้สมัครงาน" มาใช้ ซึ่งจะให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานแต่ละคนจากใบสมัครงานสมัคร ทั้งนี้เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ง่ายกว่าวิธีอื่น ๆ และเป็นวิธีการที่สะดวกและมีความเป็นไปได้ในการศึกษามากกว่าวิธีอื่น ๆ

คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และ (2) ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ เพศ และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก คุณสมบัติทั้งสี่ด้านนี้มักถูกนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเสมอ ประการที่สอง งานวิจัยในอดีตหลายชิ้นได้บ่งชี้ว่า คุณสมบัติทั้งสี่ด้านนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น โดยเฉพาะ เพศและความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานที่มักจะก่อให้เกิดอคติ การเลือกที่รักมักที่ชังและการไม่ให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้สมัครงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (job-relevant factors)

1. คุณวุฒิทางการศึกษา (academic qualification)

คุณวุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาในสาขาวิชาซึ่งบุคคลผู้นั้นศึกษาและสำเร็จมา เช่น ระดับปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี ปวส. ปวช. (สุชาติ นรัตถรักษา, 2534) คุณวุฒิทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน และเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานที่ฝ่ายบุคคลนิยมนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ดังจะเห็นจากการที่องค์กรต่าง ๆ ได้มีการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษาของแต่ละตำแหน่งงานในการประกาศรับสมัครอยู่เสมอ (อำนาจ แสงสว่าง, 2536) จนกล่าวได้ว่า คุณวุฒิทางการศึกษาเป็นคุณสมบัติพื้นฐานอย่างหนึ่งที่เป็นสำหรับตำแหน่งงาน ซึ่งตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งมีความต้องการผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันไป โดยทั่วไปมักจะ

กำหนดคุณวุฒิทางการศึกษาดังแต่ระดับการศึกษาภาคบังคับ ไปจนถึงระดับปริญญาในสาขาวิชาที่ต้องการ (สุชาติ นรัตถรักษา, 2534) งานวิจัยต่าง ๆ ในอดีตพบว่า คุณวุฒิทางการศึกษามีผลต่อคะแนนการประเมินผู้สมัครงานเพื่อตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหาร (Singer, Singer & Bruhns, 1991) นอกจากนี้งานวิจัยของ AT&T พบว่าคนที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าคนที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และคนที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจะมีความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าคนที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (Howard, 1986)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สนใจที่จะศึกษาคุณวุฒิทางการศึกษาของผู้สมัครงาน ในแง่ของระดับการศึกษาในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่สมัคร โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ ปริญญาตรี และ ปริญญาโท

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องคุณวุฒิทางการศึกษา เบญจา สวัสดิ์ใจ (2524) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของสตรีในจังหวัดเชียงใหม่” โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเพศหญิงในจังหวัดเชียงใหม่ที่สามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สำคัญและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้นโดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่มีระดับการศึกษาคือ ซึ่งผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า สตรีที่มีการศึกษาสูงมีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

Schick and Kunnecke (1981) ได้ทำการศึกษาระยะยาวเรื่องระดับการศึกษากับเงินเดือนที่ได้รับ โดยทำการศึกษากับผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์จำนวนทั้งสิ้น 245 คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่กำลังจะเริ่มเข้าทำงานกับองค์กรต่าง ๆ ในปี 1968 โดยการศึกษาครั้งนี้เริ่มดูเงินเดือนขั้นเริ่มต้นในปี 1968 และหลังจากนั้นอีก 5 ปี และ 10 ปี ตามลำดับ คือในปี 1973 และ 1978 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นเมื่อแรกเข้าทำงานสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่เมื่อทำงานไประยะหนึ่งจนถึงปี 1973 และ 1978 พบว่าผู้ที่จบปริญญาโทและปริญญาตรีได้รับเงินเดือนไม่แตกต่างกัน การวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่าระดับการศึกษามีผลต่อการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น แต่ไม่มีผลต่อการขึ้นเงินเดือนเมื่อทำงานมาเป็นระยะเวลานานพอสมควรแล้ว

Bray and Howard (1983; cited in Howard, 1986) ได้ศึกษาเรื่องระดับการศึกษา กับ ผลการประเมินพฤติกรรม โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเพศชายที่จบการศึกษาใน 2 ระดับ คือระดับวิทยาลัย และต่ำกว่าระดับวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่จบการศึกษาระดับ

วิทยาลัยถูกประเมินว่ามีศักยภาพเหมาะสมพอที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและสูงได้ในอนาคตมากกว่าผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับวิทยาลัย นอกจากนี้ผู้ที่จบการศึกษาระดับวิทยาลัยยังถูกประเมินว่ามีความสามารถทางสติปัญญาและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองมากกว่าผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับวิทยาลัย

Singer et al. (1991) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของคุณวุฒิทางการศึกษา (สูง ปานกลาง และ ต่ำ) ของผู้สมัครงานที่มีต่อการคัดเลือกบุคลากรโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจำนวน 90 คน ดูวีดิทัศน์การสัมภาษณ์งานของผู้สมัครงานแต่ละคน จากนั้นให้ทำการประเมินผู้สมัครงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณวุฒิทางการศึกษามีผลต่อการประเมินโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ถ้ามีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงก็มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง แต่คุณวุฒิทางการศึกษาไม่มีผลต่อการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

จากงานวิจัยต่าง ๆ ในอดีตสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า คุณวุฒิทางการศึกษามีผลต่อการประเมินความสามารถทางสติปัญญา แรงจูงใจ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานและการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นให้แก่ผู้สมัครงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงจะได้รับการประเมินในด้านเหล่านี้สูงกว่าผู้ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่ำ

2. ประสบการณ์ในการทำงาน (work experience)

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ (สุชาติ นรัตถรักษา, 2534) ประสบการณ์ในการทำงานเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้สมัครงาน ที่ฝ่ายบุคคลนำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ (Quinones, Ford & Teachout, 1995) ทั้งนี้เนื่องจาก ประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวที่ก่อให้เกิดทักษะในการทำงาน เทคนิคและวิธีการในการทำงาน และการเคลื่อนไหวที่คล่องแคล่วของอวัยวะในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลให้ดียิ่งขึ้น และส่งผลให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย (Schmidt, Outerbridge & Hunter, 1986) ด้วยเหตุนี้ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่สมัคร จึงมีความได้เปรียบกว่าผู้สมัครงานที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน (ชูชัย สมิตธิไกร, 2539) นอกจากนี้ยังเชื่อกันว่าประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวทำนายที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลได้ เป็นอย่างดี แต่มีข้อแม้ว่า

ประสบการณ์ในการทำงานนั้น จะต้องมีลักษณะที่ใกล้เคียงหรือสอดคล้องกับงานที่จะทำ และมีอายุงานมากพอสมควร (Singer et al., 1991) ทั้งนี้เพราะประสบการณ์ที่ผู้สมัครงานเคยประสบความสำเร็จในการทำงานชนิดหนึ่ง ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานอีกชนิดหนึ่ง (Mondy & Noe, 1990) ในส่วนของอายุงานพบว่ามีผลกระทบต่อ การตัดสินใจของฝ่ายบุคคล ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร การรักษาบุคลากรให้คงอยู่ และการเลื่อนตำแหน่ง (Mills, 1985 cited in McEnrue, 1988) ซึ่งจากการวิจัยของ McEnrue (1988) พบว่าอายุงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประสบการณ์ในการทำงานของผู้สมัครงาน ในแง่ของปริมาณเวลาที่เคยทำงานด้านที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่สมัคร โดยจะแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ ประสบการณ์ในการทำงานน้อย กล่าวคือ มีปริมาณเวลาที่เคยทำงานด้านที่เกี่ยวข้องมาเป็นระยะเวลา 3 ปี และประสบการณ์ในการทำงานมาก กล่าวคือ มีปริมาณเวลาที่เคยทำงานด้านที่เกี่ยวข้องมาเป็นระยะเวลา 10 ปี

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน Hakei, Dobmeyer and Dunnette (1970) ได้ทำการศึกษาข้อมูลในใบบันทึกประวัติของผู้สมัครงาน โดยให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาจำนวน 20 คน และผู้สัมภาษณ์งานจำนวน 22 คน ประเมินความเหมาะสมโดยรวมของคุณสมบัติส่วนตัวของผู้สมัครงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลการเรียน (สูง ปานกลาง และ ต่ำ) ประสบการณ์ในการทำงาน (มาก และ น้อย) และความสนใจหรือการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ (มาก และ น้อย) ผลการวิจัยพบว่า ผลการเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และการเข้าร่วมกิจกรรม มีผลต่อการประเมินความเหมาะสม โดยผู้สมัครงานที่มีผลการเรียนดี มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และมีการเข้าร่วมกิจกรรมมาก ได้รับคะแนนการประเมินสูงที่สุดในกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้สัมภาษณ์งานให้ความสำคัญต่อผลเรียนของผู้สมัครงานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมตามลำดับ

Dipboye, Arvey and Terpsta (1977) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน 3 ด้าน คือ เพศ ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ (สูง ปานกลาง และ ต่ำ) และคุณสมบัติเฉพาะตัวซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ คุณสมบัติดี (ผลการเรียนดีและมีประสบการณ์ในการทำงาน) และคุณสมบัติไม่ดี (ผลการเรียนปานกลางและไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน) โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาจำนวน 110 คน

ประเมินผู้สมัครงานจากใบบันทึกประวัติ ผลการวิจัยในส่วนของคุณสมบัติเฉพาะตัวพบว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติไม่ดี และพบว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติไม่ดี

Stone and Sawatzki (1980) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพทางร่างกายหรือจิตใจของผู้สมัครงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบคือ ผู้สมัครงานที่ปกติดี ผู้สมัครงานที่มีความพิการทางร่างกาย และผู้สมัครงานที่มีสภาพจิตไม่ปกติ กับประสบการณ์ในการทำงานของผู้สมัครงาน ซึ่งมี 2 แบบ คือ ดี และ ไม่ดี ผู้สมัครงานจึงมีทั้งหมด 6 ลักษณะ (3X2) โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ จำนวน 90 คน อ่านใบบันทึกประวัติการทำงานของผู้สมัครงานและฟังเทปการสัมภาษณ์ของผู้สมัครงานแต่ละคน จากนั้นให้ทำการประเมินผู้สมัครงาน 2 ด้านคือ คะแนนจากการสัมภาษณ์งาน และโอกาสที่จะถูกรับเข้าทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้สมัครงานที่มีสภาพทางร่างกายหรือจิตใจต่างกัน และผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันได้รับคะแนนจากการสัมภาษณ์งานไม่แตกต่างกัน ส่วนโอกาสที่จะถูกรับเข้าทำงานเป็นไปตามที่คาดหมาย กล่าวคือ ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานดีมีโอกาสที่จะถูกรับเข้าทำงานสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ดี นอกจากนี้พบว่า ผู้สมัครงานที่ปกติดีและผู้สมัครงานที่มีความพิการทางร่างกายมีโอกาสที่จะถูกรับเข้าทำงานไม่แตกต่างกัน แต่ผู้สมัครงานที่มีสภาพจิตไม่ปกติมีโอกาสที่จะถูกรับเข้าทำงานน้อยกว่าผู้สมัครงานสองพวกแรก

Rasmussen (1984) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยท่าทางของผู้สมัครงานจากการสัมภาษณ์งาน และการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครงานจากใบบันทึกประวัติ โดยสถานการณ์ของการสัมภาษณ์งานนั้นผู้สมัครงานแต่ละคนจะมีการสื่อสารด้วยวาจา (ดี และ ไม่ดี) และการสื่อสารด้วยท่าทาง (ดี และ ไม่ดี) ต่าง ๆ กันออกไป ส่วนใบบันทึกประวัติของผู้สมัครงานจะมีอยู่ 2 แบบ คือ มีคุณสมบัติดี (ผลการเรียนดีและมีประสบการณ์ในการทำงาน) และมีคุณสมบัติไม่ดี (ผลการเรียนต่ำและไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน) ดังนั้นผู้สมัครงานจึงมีอยู่ทั้งหมด 6 ลักษณะ (2x2x2) กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาจำนวน 80 คน ซึ่งได้ดูวีดิทัศน์การสัมภาษณ์และอ่านใบบันทึกประวัติของผู้สมัครงานแต่ละคน จากนั้นทำการประเมินผู้สมัครงานแต่ละคนเกี่ยวกับความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ฝึกหัดฝ่ายบุคคล ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารด้วยวาจาและคุณสมบัติของผู้สมัครงานในใบบันทึกประวัติมีผลต่อการประเมินผู้สมัคร

งานมากกว่าการสื่อสารด้วยท่าทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่าคุณสมบัติของผู้สมัครงานในใบบันทึกประวัติมีผลกระทบทางบวกต่อการประเมินผู้สมัครงานมากที่สุด กล่าวคือ ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีได้รับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงานสูง

Hitt and Barr (1989) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานคือ ประสบการณ์ในการทำงาน (10 ปี และ 15 ปี) การศึกษา (ปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ และ ปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ) และระดับของตำแหน่งที่สมัคร (ผู้บริหารระดับกลาง และ ผู้บริหารระดับสูง) กับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน คือ อายุ (35 ปี และ 45 ปี) เพศ (ชาย และ หญิง) และเชื้อชาติ (ผิวดำ และ ผิวขาว) ที่มีต่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหาร โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจากองค์กรต่าง ๆ จำนวน 68 คน ดูวีดิทัศน์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานสมมติจำนวน 16 คน (เป็นชายผิวขาวกับผิวดำ และ หญิงผิวขาวกับผิวดำ อย่างละ 4 คน) ซึ่งผู้สมัครงานแต่ละคนจะปรากฏอยู่ในวีดิทัศน์ 4 ม้วน โดยมีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษา และระดับของตำแหน่งที่สมัครต่าง ๆ กัน กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนจะได้ดูวีดิทัศน์ม้วนใดม้วนหนึ่งเพียง 1 ม้วน จากนั้นให้ประเมินความชื่นชอบโดยรวมและเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นแก่ผู้สมัครงานแต่ละคน ผลการวิจัยในส่วนของความชื่นชอบโดยรวมในตัวผู้สมัครงานพบว่า ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานสองปัจจัย คือ เพศ และเชื้อชาติ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเพียงหนึ่งปัจจัย คือ ประสบการณ์ในการทำงาน มีผลกระทบต่อการประเมินความชื่นชอบโดยรวมในตัวผู้สมัครงาน และพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร

Singer et al. (1991) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของประสบการณ์ในการทำงาน (มาก และ น้อย) ของผู้สมัครที่มีต่อการคัดเลือกบุคลากรโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจำนวน 90 คน ดูวีดิทัศน์การสัมภาษณ์งานของผู้สมัครงานแต่ละคน จากนั้นให้ทำการประเมินผู้สมัครงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก ถูกประเมินว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

จากงานวิจัยต่าง ๆ ในอดีตสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน โอกาสที่จะถูกรับเข้าทำงาน และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะได้รับการประเมินในด้านเหล่านี้สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (job-irrelevant factors)

1. เพศ (sex)

เพศชายและหญิงมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม (stereotype) ที่แตกต่างกัน เพศชายมีลักษณะเฉพาะกลุ่มคือ ชอบผจญภัย ชอบการแข่งขัน เน้นความเป็นรูปธรรม มีอำนาจครอบงำ มีความเด็ดขาดและแข็งกระด้าง ส่วนเพศหญิงมีลักษณะเฉพาะกลุ่มคือ มีความเมตตากรุณา ชอบฟังพา ค่อยตามง่าย และชอบใช้อารมณ์ (Rosen & Jerdee, 1976 cited in Arvey, 1979) ดังนั้นจึงทำให้ทัศนคติของสังคมที่มีต่อทั้งสองเพศในเรื่องต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน รวมถึงในเรื่องของการทำงานด้วย งานบางประเภทถูกมองว่าเหมาะกับเพศชาย และงานบางประเภทก็ถูกมองว่าเหมาะกับเพศหญิง (เสนาะ ตีเขารวี, 2535) ซึ่งโดยส่วนใหญ่งานที่ถูกมองว่าเหมาะกับเพศชายจะเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน ต้องใช้การวางแผนและการตัดสินใจ แต่งานที่ถูกมองว่าเหมาะกับเพศหญิงกลับเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะด้านมากนัก มีความเกี่ยวข้องกับการบริหาร และการจัดการค่อนข้างน้อย (คณะกรรมการการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติสำนักรัฐมนตรี, 2532) จึงก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องเพศของผู้สมัครงาน (เสนาะ ตีเขารวี, 2535) ตัวอย่างงานบางประเภทเช่น วิศวกร และนักธุรกิจ ถูกมองว่าเหมาะกับเพศชายมากกว่าเพศหญิงเพราะเชื่อกันว่าเพศชายมีความสามารถในทางเทคนิคมากกว่า และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า (Pheterson, Goldberg & Kiesler, 1971) แต่ในปัจจุบันความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องเพศของผู้สมัครงานได้ลดลงไปบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงมีโอกาสดำเนินการศึกษาเท่าเทียมกับเพศชาย จึงสามารถแสดงความรู้ความสามารถในการทำงานได้เกือบทุกอาชีพและทุกหน้าที่เช่นเดียวกับเพศชาย (เบ็ญญา สวัสดิโอ, 2524) นอกจากนี้ยังได้มีการพยายามขจัดอุปสรรคที่เป็นการกีดกันเพศหญิงจากงานที่เหมาะสมกับเพศชาย หรืองานในระดับการบริหารและการจัดการให้หมดไป (คณะกรรมการการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติสำนักรัฐมนตรี, 2532) อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงแล้วยังมีผู้คัดเลือกอีกหลายคนที่มีความรู้สึกลัวงานบางอย่างแม้เพศหญิงจะทำได้แต่ก็ไม่ดีเท่าเพศชาย ฉะนั้นจึงยังคงพบว่ามีข้อกีดกันในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรอยู่เสมอ ทำให้เพศหญิงเสียเปรียบเพศชาย (เสนาะ ตีเขารวี, 2535) โดยเฉพาะงานในตำแหน่งผู้บริหาร เพศหญิงมักจะไม่ได้รับการยอมรับซึ่งส่งผลให้ได้รับการเสนอให้ว่าจ้างน้อยกว่าเพศชาย และได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นต่ำกว่าเพศชาย (Terborg, 1977) นอกจากนี้ในเรื่องของการคัดเลือก

บุคลากรแล้วยังพบว่าเพศหญิงเสียเปรียบเพศชายในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในอาชีพ และการเป็นหัวหน้างานอีกด้วย (Rosen & Jerdee, 1974a)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการฝ่ายที่มีลักษณะงานเป็นกลาง กล่าวคือ ลักษณะงานเหมาะกับทั้งเพศชายและหญิง เพื่อพยายามขจัดอคติหรือความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศของผู้สมัครงานที่อาจจะเกิดจากลักษณะของงาน และเพื่อต้องการทดสอบว่ากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จะเกิดอคติ การเลือกที่รักมักที่ชังหรือการไม่ให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันในเรื่องเพศของผู้สมัครงานในการคัดเลือกบุคลากรหรือไม่

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องเพศ Rosen and Jerdee (1974a) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของเพศที่มีต่อการตัดสินใจเรื่องบุคลากร โดยให้หัวหน้างานเพศชายจำนวน 95 คน ประเมินพนักงานเพศหญิงและเพศชายในสถานการณต่าง ๆ ซึ่งได้นำวิธีการแบบ in-basket exercise มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า มีการไม่ให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันระหว่างเพศของพนักงานในการตัดสินใจเรื่องบุคลากร กล่าวคือ เพศหญิงได้รับคะแนนการประเมินต่ำกว่าเพศชายทั้งในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนการเป็นหัวหน้างานเพศหญิงได้รับความเชื่อมั่นในความสามารถและการยอมรับน้อยกว่าเพศชาย

Rosen and Jerdee (1974b) ได้ทำการศึกษาในเรื่องอิทธิพลของเพศที่มีต่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการบริหารซึ่งเป็นเพศชายจำนวน 235 คน เป็นผู้ประเมินผู้สมัครงานเพศชายและเพศหญิงที่สมัครเข้าทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะงาน 2 แบบ คือ งานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน และงานที่มีลักษณะขึ้นอยู่กับสถานการณ ผลการวิจัยพบว่า เพศหญิงถูกคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าเพศชาย โดยเฉพาะในงานที่มีลักษณะขึ้นอยู่กับสถานการณ และเป็นงานที่มีความท้าทาย

Cohen and Bunker (1975; cited in Arvey, 1979) ได้ศึกษาในเรื่องเพศของผู้สมัครงานกับประเภทของงาน โดยให้ผู้คัดเลือกเสนอการว่าจ้างผู้สมัครงานเพศชายและหญิงในตำแหน่งงาน 2 ตำแหน่งคือ ผู้ช่วยฝ่ายบรรณาธิการ หรือ ผู้ช่วยฝ่ายบุคคล ผลการวิจัยพบว่า เพศหญิงถูกเสนอให้ว่าจ้างในตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายบรรณาธิการมากกว่าตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายบุคคล ซึ่งตรงข้ามกับในเพศชายที่ถูกเสนอให้ว่าจ้างในตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายบุคคลมากกว่าผู้ช่วยฝ่ายบรรณาธิการ

Terborg and Igen (1975) ได้ทำการศึกษาในเรื่องเพศ เชื้อชาติ อายุ และ บุคลิกลักษณะภายนอกของผู้สมัครงาน ผลการวิจัยพบว่า เพศเป็นตัวแปรสำคัญต่อการให้ คำแนะนำว่าควรทำงานประเภทใด และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นให้แก่ผู้สมัครงาน โดย เพศหญิงได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นต่ำกว่าเพศชาย นอกจากนี้ยังพบผลการวิจัยที่ขัดแย้งกับงานวิจัยอื่น ๆ คือ เพศไม่มีอิทธิพลมากนักต่อการตัดสินใจที่จะรับคนเข้าทำงาน นอกจากนี้ยังได้ข้อสรุปว่า คุณสมบัติอื่น ๆ ในตัวผู้สมัครงาน ยังมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะรับคนเข้าทำงานแต่อาจจะแตกต่างกันออกไปตามผู้ประเมินแต่ละคน ตามตำแหน่งที่จะรับ ตามลักษณะโครงสร้าง และสถานที่ตั้งขององค์การแต่ละแห่งด้วย

Heneman (1977) ได้ศึกษาเรื่องเพศของผู้สมัครงาน โดยให้นักศึกษาระดับ วิทยาลัยจำนวน 144 คน ประเมินผู้สมัครงานในตำแหน่งพนักงานประกันชีวิต ซึ่งคุณสมบัติ ของผู้สมัครงานแต่ละคนจะมีลักษณะต่าง ๆ กันไป ผลการวิจัยพบว่า ผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีคุณสมบัติดีถูกประเมินว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานน้อยกว่าผู้สมัครงานเพศชายที่มี คุณสมบัติดี

Haefner (1977) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน 4 ด้าน คือ อายุ (25 ปี และ 55 ปี) ความสามารถ (ต่ำ และ สูง) เชื้อชาติ (ผิวดำ และ ผิวงาม) และเพศ (ชาย และ หญิง) โดยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจำนวน 286 คน ประเมินผู้สมัครงานในตำแหน่งช่างกึ่งฝีมือ (semiskill) โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ เรียงจาก "ข้าพเจ้าสนับสนุนให้จ้างบุคคลผู้นี้" ไปจนถึง "ข้าพเจ้าไม่สนับสนุนให้จ้างบุคคลผู้นี้" ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุและความสามารถเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมิน กล่าวคือ ผู้สมัครงานเพศชาย ผู้สมัครงานที่มีความสามารถมาก และผู้สมัครงานที่มีอายุน้อย ถูกประเมินว่าสนับสนุนให้จ้างมากกว่า ส่วนเชื้อชาติไม่มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนให้จ้างงาน

Kryger and Shikiar (1978) ได้ทำการศึกษาเรื่องเพศของผู้สมัครงาน โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจำนวน 75 คน ประเมินผู้สมัครงานแต่ละคนจากจดหมายรับรองซึ่งมี ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้สมัครงาน เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะในการทำงาน การให้ความร่วมมือ เป็นต้น เพื่อคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งผู้จัดการฝึกหัด โดยเพศของผู้สมัครงานในจดหมายรับรองจะมีลักษณะต่าง ๆ กัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้สมัครงานเพศหญิงได้รับความชื่นชอบในการคัดเลือกให้เข้ามาสัมภาษณ์งานมากกว่าผู้สมัครงานเพศชาย

Zikmund, Hitt and Picken (1978) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน 2 ด้าน คือ เพศ (ใช้ชื่อที่ไม่บ่งบอกเพศ และ ใช้ชื่อที่บ่งบอกว่าเป็นเพศหญิง) กับ ผลการเรียน (เกรดเฉลี่ย 3.8 และ 2.8) โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจำนวน 100 คน ประเมินผู้สมัครงานจากใบสมัครงานในตำแหน่งพนักงานบัญชี ผลการวิจัยพบว่า ผู้สมัครงานที่ใช้ชื่อที่ไม่บ่งบอกเพศและได้เกรดเฉลี่ย 3.8 ได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงที่สุด และผู้สมัครงานที่ใช้ชื่อที่บ่งบอกว่าเป็นเพศหญิงและได้เกรดเฉลี่ย 2.8 ได้รับการเสนอให้ว่าจ้างต่ำที่สุด ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้สมัครงานที่ใช้ชื่อที่ไม่บ่งบอกเพศมีโอกาสถูกคัดเลือกมากกว่าผู้สมัครงานที่ใช้ชื่อที่บ่งบอกว่าเป็นเพศหญิง และผู้สมัครงานที่ได้เกรดเฉลี่ยสูงมีโอกาสถูกคัดเลือกมากกว่าผู้สมัครงานที่ได้เกรดเฉลี่ยต่ำ

Heilman, Martell and Simon (1988) ได้ศึกษาเรื่องเพศ ความสามารถของผู้สมัครงาน (ความสามารถสูง และไม่ทราบถึงความสามารถ) และลักษณะของงาน (งานที่มีลักษณะของเพศชายสูง และ งานที่มีลักษณะของเพศชายปานกลาง) โดยให้นักศึกษาระดับวิทยาลัยจำนวน 241 คน เป็นผู้ประเมินผู้สมัครงานแต่ละคน ผลการวิจัยพบว่า ในกรณีที่ ไม่ทราบถึงความสามารถของผู้สมัครงาน เพศหญิงได้รับความชื่นชอบต่ำกว่าเพศชายซึ่งพบในงานทั้ง 2 ลักษณะ และในกรณีที่ทราบว่าผู้สมัครงานมีความสามารถสูง พบว่าเพศหญิงได้รับความชื่นชอบสูงกว่าเพศชายในงานที่มีลักษณะของเพศชายสูง ส่วนในงานที่มีลักษณะของเพศชายปานกลางพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้สมัครงานเพศชายและเพศหญิง

Hitt and Barr (1989) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานคือ ประสบการณ์ในการทำงาน (10 ปี และ 15 ปี) การศึกษา (ปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ และ ปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ) และระดับของตำแหน่งที่สมัคร (ผู้บริหารระดับกลาง และ ผู้บริหารระดับสูง) กับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน คือ อายุ (35 ปี และ 45 ปี) เพศ (ชาย และ หญิง) และเชื้อชาติ (ผิวดำ และ ผิวขาว) ที่มีต่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหาร โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจากองค์กรต่าง ๆ จำนวน 68 คน ดูวีดิทัศน์ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานสมมติจำนวน 16 คน แล้วให้ประเมินความชื่นชอบโดยรวมและเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นแก่ผู้สมัครงานแต่ละคน ผลการวิจัยในส่วนของการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นพบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับงานคือ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับของตำแหน่งที่สมัครแล้ว พบว่าผู้สมัครงานเพศชายได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง แต่ไม่มีความแตกต่างในการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นให้แก่ผู้สมัครงานที่มี เชื้อชาติและอายุต่างกัน

Zeff, Fremgen and Martinez (1994) ได้ทำการศึกษาเรื่องความแตกต่างระหว่างเพศของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย โดยทำการศึกษากับผู้จัดการที่เป็นนักศึกษา ระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นเพศชาย 26 คนและเพศหญิง 19 คน ผลการวิจัยพบว่า เพศหญิงมีโอกาสเข้ามาทำงานมากขึ้นเนื่องจากได้รับการศึกษาดีขึ้น แต่ก็ยังพบว่า มีอุปสรรคกีดกันเพศหญิงในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า เพศชายถูกมองว่าสามารถทำการเสี่ยงได้มากกว่าและมีความสามารถในการสื่อสารดีกว่า ส่วนเพศหญิงถูกมองว่าชอบใช้อารมณ์ มีความละเอียดรอบคอบและเอื้อเฟื้อมากกว่า ด้วยเหตุนี้ลักษณะของเพศชายดังกล่าวจึงถูกมองว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งผู้จัดการมากกว่า เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

จากงานวิจัยต่าง ๆ ในอดีตสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า เพศมีผลต่อการประเมิน การเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในอาชีพ การเป็นหัวหน้างาน ความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนองานเงินเดือนขึ้นเริ่มต้นให้แก่ผู้สมัครงาน กล่าวคือ ผู้ที่เป็นเพศชายจะได้รับการประเมินในด้านเหล่านี้สูงกว่าผู้ที่เป็นเพศหญิง

2. ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ (physical attractiveness)

ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพแม้จะเป็นคุณสมบัติภายนอกและเป็นรูปธรรม แต่ก็คงปฏิเสธไม่ได้ว่า คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้อื่นชื่นชอบได้มากกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ โดยเฉพาะในหมู่ของคนแปลกหน้าที่เพิ่งจะพบกันครั้งแรก (ธีระพร ชูวรรณโณ, 2529) ทั้งนี้เนื่องจาก คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมักจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีความจริงจัง มีชื่อเสียง มีความซื่อสัตย์ และมีความน่าเคารพนับถือมากกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ (Dion, Berscheid & Walster, 1972) ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงาน อาจมาจากรูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย หรือบุคลิกภาพของผู้สมัครงาน ซึ่งความน่าดึงดูดใจทางกายภาพเป็นคุณสมบัติของผู้สมัครงานที่จะทำให้ผู้คัดเลือกเกิดความประทับใจครั้งแรก (first impression) และส่งผลให้เกิดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว (Springbett, 1958 cited in Cann, Siegeried & Pearce, 1981) นอกจากนี้ยังอาจก่อให้เกิดความลำเอียงแบบเฮโล (halo effect) กล่าวคือ คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมักถูกผู้อื่นมองว่ามีลักษณะด้านอื่น ๆ ที่ดีด้วย ไม่ว่าจะบุคคลผู้นั้นจะมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีหรือไม่ก็ตาม ดังนั้นผู้คัดเลือก

จะต้องระมัดระวังอย่าให้เกิดสิ่งนี้ขึ้นในการคัดเลือกบุคลากร เพราะจะก่อให้เกิดอคติและการไม่ให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้สมัครงาน และอาจกลายเป็นการกีดกันคนที่มีความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมที่แท้จริงกับตำแหน่งงาน ทำให้มีโอกาสน้อยลงที่จะถูกคัดเลือกเข้ามาทำงานให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยต่าง ๆ ในอดีต ได้ให้ข้อสรุปว่าความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงานมีผลต่อการคัดเลือกบุคลากร (Berr & Gilmore, 1982; Cann et al., 1981; Diploye, Fromkin & Wiback, 1975; Heilman & Saruwatari, 1979 cited in Barr & Hitt, 1986) โดยงานวิจัยเกือบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงานมักจะทำการศึกษาควบคู่ไปกับเรื่องเพศของผู้สมัครงานด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ จากหน้าตาและบุคลิกลักษณะของผู้สมัครงานในรูปถ่ายที่ติดอยู่บนใบสมัครงานของผู้สมัครงานแต่ละคน ทั้งนี้เนื่องจากในใบสมัครงานใบหนึ่งรูปถ่ายจะเป็นสิ่งที่สะดุดตาผู้คัดเลือกมากที่สุด (ธีระชัย เหมนะสิริ, 2523) จนกล่าวได้ว่าการเลือกรูปถ่ายเพื่อใช้ติดในใบสมัครงาน ผู้สมัครงานควรเลือกรูปถ่ายที่ดีที่สุด แต่หากหน้าตาไม่ดีก็ควรให้ช่างฟิล์มแต่งให้แลดูดีเข้าไว้ (วิวัฒน์ มั่นคง, 2539)

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ Dion et al. (1972) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของบุคคลกับความคาดหวังของสังคม โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยา ชายและหญิงจำนวนอย่างละ 30 คน เป็นผู้ประเมินบุคคลต่าง ๆ จากรูปถ่าย ผลการวิจัยพบว่า คนที่มีความน่าดึงดูดใจสูงทั้งในเพศชายและหญิงได้รับการคาดหวังว่าจะได้รับเข้าทำงานในตำแหน่งงานที่มีเกียรติมากกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่า คนที่มีความน่าดึงดูดใจสูงทั้งในเพศชายและหญิงได้รับการคาดหวังว่าจะมีความสุขในการดำเนินชีวิตและประสบความสำเร็จมากกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ

Landy and Sigall (1974) ได้ทำการศึกษาเรื่องความน่าดึงดูดใจทางกายภาพกับการประเมินผลงาน โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยา เพศชายจำนวน 60 คน เป็นผู้ประเมินบทความที่มีอยู่ 2 แบบ คือ ดีและไม่ดี ซึ่งถูกสมมติว่าเขียนโดยนักศึกษาเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจสูงและต่ำ โดยในแต่ละบทความจะมีรูปของผู้เขียนติดอยู่ด้วย นอกจากนี้ยังมีบทความที่ไม่มีรูปผู้เขียนติดอยู่ให้ประเมินด้วยเพื่อใช้เป็นกลุ่มควบคุม บทความทั้งหมดจะมีอยู่ด้วยกัน 6 ลักษณะ ผู้ประเมินจะต้องประเมินเกี่ยวกับคุณภาพของ

บทความ การเขียนบทความ ความสามารถของผู้เขียน และความน่าประทับใจในตัวผู้เขียน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งในบทความที่ดีและไม่ดี บทความที่เขียนโดยผู้เขียนที่มีความน่าดึงดูดใจสูงได้รับการประเมินทั้งสี่ด้านสูงที่สุด รองลงมาคือบทความที่ไม่มีรูปผู้เขียนติดอยู่ และบทความที่เขียนโดยผู้เขียนที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำได้รับการประเมินทั้งสี่ด้านต่ำที่สุด

Dipboye et al. (1975) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัคร 3 ด้าน คือ เพศ (ชาย และ หญิง) ผลการศึกษา (สูง ปานกลาง และ ต่ำ) และความดึงดูดใจทางกายภาพ (น่าดึงดูดใจ และ ไม่น่าดึงดูดใจ) โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการบริหารจำนวน 30 คน และผู้สัมภาษณ์งานจำนวน 30 คน ประเมินใบสมัครงานของผู้สมัครงานสมัครจำนวน 12 คน ที่จะเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าแผนกเครื่องเรือนในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง ซึ่งในใบสมัครงานจะมีรูปถ่ายของผู้สมัครงานติดอยู่ โดยแยกออกเป็นภาพของคนหน้าตาดีกับหน้าตาไม่ดี ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประเมินทั้งสองกลุ่มมีความชื่นชอบผู้สมัครงานเพศชายมากกว่าเพศหญิง ชื่นชอบผู้สมัครงานที่น่าดึงดูดใจมากกว่าผู้สมัครงานที่ไม่น่าดึงดูดใจ และชื่นชอบผู้สมัครงานที่มีผลการเรียนสูงมากกว่าผู้สมัครงานที่มีผลการเรียนปานกลางและต่ำ

Dipboye et al. (1977) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน 3 ด้าน คือ เพศ ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ (สูง ปานกลาง และ ต่ำ) และคุณสมบัติเฉพาะตัวซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ คุณสมบัติดี (ผลการเรียนดีและมีประสบการณ์ในการทำงาน) และคุณสมบัติไม่ดี (ผลการเรียนปานกลางและไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน) โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาจำนวน 110 คน ประเมินผู้สมัครงานจากใบบันทึกประวัติ ผลการวิจัยในส่วนของเพศและความน่าดึงดูดใจทางกายภาพพบว่า ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจสูงและปานกลางได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ และพบว่า ผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจสูงได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจสูง และผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้สมัครงานเพศชายและเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้สมัครงานเพศชายได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง และผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจสูงและปานกลางได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ

Cash, Gillen and Burn (1977) ได้ศึกษาอิทธิพลของเพศ ความน่าดึงดูดใจของผู้สมัครงาน (สูง และ ต่ำ) และประเภทของงาน (เป็นกลางเหมาะกับทั้งสองเพศเหมาะกับเพศชาย และ เหมาะกับเพศหญิง) โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจำนวน 72 คน ประเมินผู้สมัครงานสมมติ ผลการวิจัยพบว่า ในงานที่มีลักษณะเป็นกลางเมื่อมีได้พิจารณาเกี่ยวกับเพศของผู้สมัครงาน ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจสูงได้รับการประเมินความชื่นชอบ และความเหมาะสมกับตำแหน่งงานสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ แต่ได้รับการประเมินโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และการเสนอให้ว่าจ้างไม่แตกต่างกัน ส่วนงานที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับเพศชายพบว่า ผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจสูงได้รับการประเมินสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจสูงในทุก ๆ ด้าน และงานที่มีลักษณะเหมาะสมกับเพศหญิงพบว่า ผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจสูงได้รับการประเมินสูงกว่าผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจสูงในทุก ๆ ด้าน

Heilman and Saruwatari (1979) ได้ศึกษาอิทธิพลของเพศ (ชาย และ หญิง) ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงาน (น่าดึงดูดใจ และ ไม่น่าดึงดูดใจ) และ ตำแหน่งงาน (ผู้บริหาร และ ไม่ใช่ผู้บริหาร) โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการบริหารจำนวน 45 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อแยกกันประเมินผู้สมัครงานใน 2 ตำแหน่ง ซึ่งการประเมินผู้สมัครงานจะพิจารณาข้อมูลจากใบสมัครงานสมมติที่มีรูปถ่ายของผู้สมัครงานติดอยู่ การประเมินมีด้วยกัน 3 ด้าน คือ ความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น ผลการวิจัยพบว่า ในตำแหน่งผู้บริหาร ผู้สมัครงานเพศชายที่น่าดึงดูดใจได้รับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศชายที่ไม่น่าดึงดูดใจ แต่กลับพบว่า ผู้สมัครงานเพศหญิงที่น่าดึงดูดใจได้รับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นต่ำกว่าผู้สมัครงานเพศหญิงที่ไม่น่าดึงดูดใจ ส่วนในตำแหน่งที่ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งในเพศชายและหญิงพบว่า ผู้สมัครงานที่น่าดึงดูดใจสูงได้รับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่ไม่น่าดึงดูดใจ แต่การเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นพบว่า ผู้สมัครเพศชายที่น่าและไม่น่าดึงดูดใจได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นไม่แตกต่างกัน แต่ผู้สมัครงานเพศหญิงที่น่าดึงดูดใจได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิงที่ไม่น่าดึงดูดใจ การวิจัยครั้งนี้ได้ให้ข้อสรุปว่า ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงานเพศหญิง มีข้อได้เปรียบของผู้สมัครงานที่มีต่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหาร

Cann et al. (1981) ได้ศึกษาเรื่องเพศ และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงาน โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาจำนวน 244 คน เป็นผู้ประเมินผู้สมัครงานเพศชายและเพศหญิง ที่มีลักษณะน่าดึงดูดใจสูง ปานกลาง และไม่ดึงดูดใจ ผลการวิจัยพบว่า เพศของผู้สมัครงานก่อให้เกิดอคติในการคัดเลือก โดยเพศชายได้รับการประเมินเพื่อคัดเลือกเข้าทำงานสูงกว่าเพศหญิง ในส่วนของความน่าดึงดูดใจพบว่า ยิ่งผู้สมัครงานมีความน่าดึงดูดใจสูงเท่าไรก็จะได้ความชื่นชอบจากผู้ประเมินมากขึ้นเท่า นั้น การวิจัยนี้สรุปว่า มีการเลือกที่รักมักที่ชังในเรื่องเพศ และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงานในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร

Pingitore, Dugoni, Tindale and Spring (1994) ได้ทำการศึกษาเรื่องเพศ และ รูปร่างของผู้สมัครงาน (สมส่วน และ อ้วน) กับตำแหน่งงาน 2 ตำแหน่ง คือ นักวิเคราะห์ระบบ และพนักงานขาย โดยให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาจำนวน 320 คน อ่านคำบรรยายลักษณะงานและประวัติของผู้สมัครงาน จากนั้นดูวีดิทัศน์การสัมภาษณ์งานของผู้สมัครงาน แล้วทำการประเมินผู้สมัครงานแต่ละคน ผลการวิจัยพบว่า ผู้สมัครงานเพศชายและเพศหญิงที่มีรูปร่างสมส่วนได้รับการประเมินเพื่อคัดเลือกเข้าทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนในผู้สมัครงานที่มีรูปร่างอ้วนพบว่า เพศหญิงที่มีรูปร่างอ้วนได้รับการประเมินเพื่อคัดเลือกเข้าทำงานต่ำกว่าเพศชายที่มีรูปร่างอ้วน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้สมัครงานที่มีรูปร่างอ้วนได้รับการแนะนำให้เข้าทำงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์ระบบมากกว่า ตำแหน่งพนักงานขาย

จากงานวิจัยต่าง ๆ ในอดีตสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพมีผลต่อการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นให้แก่ผู้สมัครงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะได้รับการประเมินในด้านเหล่านี้สูงกว่าผู้ที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานมีอิทธิพลต่อความขึ้นชอบในตัวผู้สมัครงานและการเสนอให้ว่าจ้าง
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการทำนายความขึ้นชอบในตัวผู้สมัครงานและการเสนอให้ว่าจ้าง
3. ผู้สมัครงานเพศชายจะได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง หลังจากมีการควบคุมตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว
4. ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ หลังจากมีการควบคุมตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว