บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพล และปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานที่มีต่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบ 2x2x2x2 factorial design โดยตัวแปรอิสระประกอบด้วย คุณวุฒิทางการศึกษา (ปริญญาตรี และ ปริญญาโท) , ประสบการณ์ในการทำงาน (3 ปี และ 10 ปี) , เพศ (ชาย และ หญิง) และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ (น่าดึงดูดใจสูง และน่าดึงดูดใจต่ำ) ส่วนตัวแปรตามคือ ความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 80 คน ซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกบุคลากร ขององค์การธุรกิจต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1. <u>แบบสอบถามลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง</u> ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

2. <u>คำบรรยายลักษณะงาน</u> ของตำแหน่งงานผู้บริหารระดับกลางที่นำมาศึกษา 1 ตำแหน่ง เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและแนวทางให้กับกลุ่มตัวอย่างใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งงานนั้น โดยตำแหน่งงานที่นำมาศึกษานั้นจะเลือกงานที่มีลักษณะเป็นกลาง กล่าวคือเหมาะทั้งกับเพศชายและหญิง ทั้งนี้เพื่อขจัดอคติที่อาจจะเกิดจากลักษณะงานที่มีความเหมาะสมกับเพศใดเพศหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้นำตำแหน่ง "ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม" มาศึกษา

3. <u>ใบสมัครงานสมมติ</u> เป็นใบสมัครงานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานแต่ละคน ซึ่งข้อมูลของคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานจะมี 2 ลักษณะ คือ (1) คุณสมบัติที่มีความเท่าเทียมกันหรือไม่มีความแตกต่างกัน และ (2) คุณสมบัติที่มีความแตกต่างกันซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ต้องการจะศึกษา คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ เพศ และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ โดยคุณสมบัติทั้งสี่ด้านจะแตกต่างกันไปในผู้สมัครงานแต่ละคน ซึ่งจะทำให้มีใบสมัครงานสมมติทั้งหมด 16 ใบ

4. แบบประเมินผู้สมัครงาน เป็นแบบประเมินผู้สมัครงานที่ผู้สร้างขึ้นเอง เพื่อเก็บข้อมูลการประเมินผู้สมัครงานแต่ละคนจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ (1) ความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน (2) การเสนอให้ว่าจ้าง และ (3) การเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมคำถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นโดยรวมของผู้ประเมินต่อผู้สมัครงานแต่ละคนเข้าไปด้วย

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานมีอิทธิพลต่อความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงานและการเสนอให้ว่าจ้าง

ผลการวิเคราะห์ที่ได้สนับสนุนสมมติฐานข้อนี้ โดยจะแยกอภิปรายตามลักษณะของตัวแปรตาม ดังนี้

ความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของผู้สมัครงาน) และปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (เพศ และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงาน) สามารถทำนายความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงานได้ กล่าวคือ คุณวุฒิทางการศึกษามีอิทธิพลต่อความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงานมากที่สุด รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ และเพศของผู้สมัครงาน ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลทางบวกกับความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน โดยปรากฏผลดังนี้

1. ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทได้รับความชื่นชอบสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก คนที่จบการศึกษาสูงได้รับการประเมินว่ามีความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่าคนที่จบการศึกษาต่ำ (Howard, 1986) นอกจากนี้ ค่านิยมของสังคมไทยมีการยกย่องคนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงว่าเป็นผู้รอบรู้ เก่งและน่าเชื่อถือ จึงทำให้คนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงได้รับการชื่นชมจากสังคม (เติมศักดิ์ สุวรรณประเทศ, 2527; สุพัตรา สุภาพ, 2518) และจากข้อคำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นโดยรวมของผู้ประเมินที่มีต่อผู้สมัครงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทสามารถพัฒนา

ตนเองได้ดีกว่า และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

2. ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากได้รับความชื่นชอบสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hitt and Barr (1989) ซึ่งพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานของผู้สมัครงานมีอิทธิพลต่อการประเมินความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมักจะมีทักษะ เทคนิค วิธีการ รวมถึงความรู้ความสามารถในการทำงานมากกว่าผู้สมัครงานที่ประสบการณ์ในการทำงานน้อย (Schmidt et al.,1986) จึงทำให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้คัดเลือกมากกว่า และจากข้อคำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นโดยรวมของผู้ประเมินที่มีต่อผู้สมัครงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้ดีกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

3. ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงได้รับความชื่นชอบสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cann et al. (1981), Cash et al. (1977) และ Dipboye et al. (1975) ซึ่งพบว่า ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจสูงได้รับความชื่นชอบสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมักจะก่อให้เกิดความประทับใจครั้งแรก (first impression) และความลำเอียงแบบเฮโล (halo effect) ได้ง่าย และมักถูกประเมินว่าจะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ (Landy and Sigall, 1974) และจากข้อคำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นโดยรวมของผู้ประเมินที่มีต่อผู้สมัครงาน พบว่า ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือหญิง มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทหรือตรี และประสบการณ์ในการทำงานจะมากหรือน้อย ต่างก็ถูกมองว่า ท่าทางเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี สุภาพอ่อนโยน โดยเฉพาะผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงถูกมองว่า มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำและน่าเชื่อถือ ตรงข้ามกับผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ ซึ่งถูกมองว่า ท่าทางเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี อาจทำงานร่วมกับผู้อื่นลำบาก นอกจากนั้นผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำถูกมองว่า ดูท่าทางจริงจังแข็งกระด้าง ไม่ค่อยเหมาะกับการเป็นผู้นำ

4. ผู้สมัครงานที่เป็นเพศชายได้รับความชื่นชอบสูงกว่าผู้สมัครงานที่เป็นเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dipboye et al. (1975) ซึ่งพบว่า ผู้สมัครงานเพศชายจะได้รับความชื่นชอบสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เพศหญิงมักจะไม่ได้รับการยอมรับให้ทำงานในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูง และต้องใช้อำนาจในการบริหารงาน (Terborg,1977) นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ยังมีความเห็นว่า เพศหญิงไม่ค่อยมีอำนาจในการควบคุมและสั่งงานพนักงาน ทั้งนี้งานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมจำเป็นต้องใช้อำนาจในการควบคุม ดูแล ตัดสินใจ และรับผิดชอบการบริหารงานทั้งหมดในฝ่ายฝึกอบรม

<u>การเสนอให้ว่าจ้าง</u> ผลการวิจัยในส่วนนี้ได้ผลคล้ายคลึงกับความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน โดยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของผู้สมัครงาน) และปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (เพศ และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงาน) สามารถทำนายการเสนอให้ว่าจ้างได้ แต่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเสนอให้ว่าจ้างมากที่สุด รองลงมาคือ คุณวุฒิทางการศึกษา ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ และเพศของผู้สมัครงาน ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลทางบวกกับการเสนอให้ว่าจ้าง โดยปรากฏผลดังนี้

1. ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dipboye et al. (1977) ซึ่งพบว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดี (ผลการเรียนดีและมีประสบการณ์ในการทำงาน) จะได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติไม่ดี (ผลการเรียนปานกลางและไม่มีประสบการณ์) และงานวิจัยของ Stone and Sawatzki (1980) พบว่า ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานดีจะมีโอกาสที่จะถูกรับเข้าทำงานสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากถูกประเมินว่า มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย (Singer et al., 1991) นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ยังมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ทั้งนี้งานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม ต้องใช้ทักษะที่จำเป็น คือ การจัดโครงการฝึกอบรม การบริหารงาน และการติดต่อสื่อสาร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2540) ดังนั้นหาก

ผู้สมัครงานมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้มามาก ก็จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้งานได้เร็ว และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก คนที่จบการศึกษาสูงมักถูกประเมินว่ามีศักยภาพเหมาะสมพอที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและสูงได้ในอนาคตมากกว่าคนที่จบการศึกษาต่ำกว่า (Bray & Howard, 1983 cited in Howard , 1986) และผู้สมัครงานที่มีการศึกษาสูงมีโอกาสที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูงกว่าผู้สมัครงานที่จบการศึกษาต่ำกว่า (Singer et al., 1991) อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้มีความเห็นเพิ่มเติมว่า บางครั้งผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงสร้างความลำบากใจในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากจะต้องเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่า

3. ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dion et al. (1972) และ Dipboye et al. (1977) ซึ่งพบว่า คนที่มีความน่าดึงดูดใจสูงได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ตำแหน่งงาน "ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม" ที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตำแหน่งงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับขององค์การ และต้องติดต่อประสานงานกับบุคลากรจากภายนอกองค์การ จึงทำให้ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงได้เปรียบมากกว่า ดังเช่นงานวิจัยของ Pingitore et al. (1994) พบว่า ผู้สมัครงานที่รูปร่างอ้วนได้รับการแนะนำให้เข้าทำงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์ระบบมากกว่าตำแหน่งพนักงานขายซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหลัก ตรงข้ามกับผู้สมัครงานที่มีรูปร่างสมส่วนซึ่งได้รับการแนะนำให้เข้าทำงานในตำแหน่งพนักงานขายมากกว่า นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ยังมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือหญิง มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทหรือตรี และประสบการณ์ในการทำงานจะมากหรือน้อย มีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ อย่างไรก็ตาม จะต้องมีการตรวจสอบบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้สมัครงานอีกครั้งในการสัมภาษณ์งาน เนื่องจากการพิจารณาบุคลิกภาพจากรูปถ่ายอาจไม่ตรงกับบุคลิกภาพที่แท้จริง

4. ผู้สมัครงานที่เป็นเพศชายได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าผู้สมัครงานที่เป็นเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cann et al. (1981), Rosen and Jerdee (1974b) Haefner (1977) และ Zikmund et al. (1978) ซึ่งพบว่า เพศหญิงถูกคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เพศชายถูกประเมินว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานผู้บริหารหรือผู้จัดการมากกว่าเพศหญิง (Terborg, 1977; Zeff et al., 1994) เพราะลักษณะงานที่ถูกมองว่าเหมาะสมกับเพศชายเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน ต้องใช้การวางแผนและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการค่อนข้างมาก (คณะกรรมการการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติสำนักรัฐมนตรี, 2532) นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ยังมีความเห็นว่าผู้สมัครงานเพศชายมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าเพศหญิง เพราะงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะทางการบริหารมาก อีกทั้งยังต้องใช้ความรับผิดชอบในการทำงานสูง และถึงแม้ผู้สมัครงานเพศหญิงจะไม่ขัดข้องในการไปทำงานต่างจังหวัด แต่ในทางปฏิบัติแล้วเพศชายมีความสะดวกในการเดินทางมากกว่า และแม้ว่าผู้สมัครงานเพศหญิงจะมีความสามารถเท่าเทียมหรือมากกว่าก็ยังจะเลือกเพศชายเช่นเดิม

<u>สมมติฐานข้อที่ 2</u> ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการทำนายความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงานและการเสนอให้ว่าจ้าง

ผลการวิเคราะห์ที่ได้สนับสนุนสมมติฐานข้อนี้เพียงบางส่วน โดยจะแยกอภิปรายตามลักษณะของตัวแปรตาม ดังนี้

<u>ความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน</u> ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยกันเอง 1 คู่ คือ คุณวุฒิทางการศึกษากับประสบการณ์ในการทำงานของผู้สมัครงาน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์แบบสองทาง 1 คู่ คือ ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพกับคุณวุฒิทางการศึกษาของผู้สมัครงาน

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย มีดังนี้

1. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณวุฒิทางการศึกษากับประสบการณ์ในการทำงาน

พบว่า การมีประสบการณ์ในการทำงานมากมีอิทธิพลต่อความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงานมาก เมื่อผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท กล่าวคือ ผู้สมัคร

งานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทเท่ากัน คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะได้เปรียบกว่าคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ส่วนในกรณีที่ผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีเท่ากันการมีประสบการณ์ในการทำงานไม่มีผลมากนัก ผลที่ได้ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Singer and Bruhns (1991) ซึ่งพบว่า ถ้าผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูง คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะได้เปรียบคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย แต่ถ้าผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาต่ำ คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากและน้อยจะได้รับการเสนอให้ว่าจ้างไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับคุณวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของผู้สมัครงานมากในการประเมินความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน ซึ่งคุณสมบัติทั้งสองนี้ต่างก็เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยให้ความสำคัญของคุณวุฒิทางการศึกษาเป็นอันดับแรกและประสบการณ์เป็นอันดับสอง ดังนั้นเมื่อผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์ในการทำงานมากจึงได้รับความชื่นชอบมากเป็นพิเศษ แต่เมื่อผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีอิทธิพลของการมีประสบการณ์ในการทำงานจึงลดลง และเนื่องจากงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถมากพอสมควร ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมจำเป็นต้องมีทักษะที่จำเป็นในการทำงาน คือ การจัดโครงการฝึกอบรม การบริหาร และการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้จะต้องมีความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2540) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ในการทำงานมากมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนี้มาก และน่าจะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณวุฒิทางการศึกษากับความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ

พบว่า การมีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมีอิทธิพลต่อความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงานมาก เมื่อผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี กล่าวคือ ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีเท่ากัน คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะได้เปรียบกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ แต่ถ้าผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทเท่ากันความน่าดึงดูดทางกายภาพกลับไม่ใช่สิ่งสำคัญ ผลที่ได้ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Dipboye et al. (1977) ซึ่งพบว่า ถ้าผู้สมัครงานมีคุณสมบัติไม่ดี

(ผลการเรียนปานกลางและไม่มีประสบการณ์) คนที่มีความน่าดึงดูดใจสูงจะได้เปรียบกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำในการประเมินการเสนอให้ว่าจ้างและการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น แต่ถ้าผู้สมัครงานมีคุณสมบัติดี (ผลการเรียนดีและมีประสบการณ์ในการทำงาน) คนที่มีความน่าดึงดูดใจสูง ปานกลาง และต่ำจะได้รับการประเมินไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับคุณวุฒิทางการศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานมากเป็นอันดับแรกในการประเมินความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน ดังนั้นเมื่อผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท จึงทำให้บทบาทของปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานคือ ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพลดลงไปด้วย แต่ถ้าผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีซึ่งในที่นี้เป็นลักษณะที่ด้อยกว่า ทำให้ต้องนำความน่าดึงดูดใจทางกายภาพเข้ามาร่วมพิจารณาด้วย เพื่อหาจุดเด่นของผู้สมัครงานจากคุณสมบัติด้านอื่น จึงส่งผลให้ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงได้รับความชื่นชอบสูงกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีแต่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูง มีบุคลิกภาพดี ท่าทางเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีเหมือนกันแต่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำกว่า

<u>การเสนอให้ว่าจ้าง</u> ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานด้วยกันเอง 1 คู่ คือ เพศกับความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงาน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์แบบสามทาง 1 คู่ คือ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน กับความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงาน

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย มีดังนี้

1. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ

พบว่า การมีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมีอิทธิพลต่อการเสนอให้ว่าจ้างมากเมื่อผู้สมัครงานเป็นเพศชาย กล่าวคือ ถ้าผู้สมัครงานเป็นเพศชายเหมือนกัน คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะได้รับการประเมินการเสนอให้ว่าจ้างสูงกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจต่ำ แต่ถ้าผู้สมัครงานเป็นเพศหญิงเหมือนกัน คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงและต่ำได้รับการประเมินการเสนอให้ว่าจ้างไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลที่ได้ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ

Heilman and Saruwatari (1979) ซึ่งพบว่า ในตำแหน่งผู้บริหาร ผู้สมัครงานเพศชายที่น่าดึงดูดใจได้รับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศชายที่ไม่น่าดึงดูดใจ ตรงข้ามกับผู้สมัครงานเพศหญิงที่น่าดึงดูดใจซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเสนอให้ว่าจ้างและการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นต่ำกว่าผู้สมัครงานเพศหญิงที่ไม่น่าดึงดูดใจ ซึ่งสรุปได้ว่าความน่าดึงดูดใจทางกายภาพของผู้สมัครงานเพศหญิงไม่ใช่ข้อได้เปรียบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำถูกมองว่ามีลักษณะความเป็นชายสูง (masculinity) กล่าวคือ มีแรงจูงใจมากกว่า ใช้อารมณ์น้อยกว่าและมีความเด็ดขาดมากกว่า ตรงข้ามกับผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงซึ่งถูกมองว่ามีลักษณะความเป็นหญิงสูง (femininity) (Heilman & Saruwatari, 1979) ทั้งนี้งานในตำแหน่งผู้บริหารถูกมองว่าเป็นงานที่เหมาะสมกับลักษณะของความเป็นชายมากกว่าความเป็นหญิง (Schein, 1973) นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้บางคนมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานเพศหญิงที่ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงเหมาะสมกับตำแหน่งงานด้านประชาสัมพันธ์ หรือเลขานุการมากกว่า รวมถึงการมีหน้าตาที่ดี ดูอ่อนโยนและอ่อนวัยเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาในการสั่งการและการควบคุมพนักงานได้ ส่วนผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำถึงแม้บุคลิกภาพโดยรวมจะด้อยกว่า แต่ก็ดูมีลักษณะของความเป็นผู้นำ สุขุม มีเหตุผล และท่าทางเอาการเอางานมากกว่า ส่วนในผู้สมัครงานเพศชาย กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูง ดูมีลักษณะของความเป็นผู้นำ และน่าเชื่อถือมากกว่าผู้สมัครงานเพศชายที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ

2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน กับความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ พบว่า

2.1 ในกรณีที่ผู้สมัครงานมีประสบการณ์ในการทำงานมาก และมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมีอิทธิพลต่อการเสนอให้ว่าจ้างมาก

2.2 ในกรณีที่ผู้สมัครงานมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมีอิทธิพลต่อการเสนอให้ว่าจ้างมาก

จากลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ในกรณีที่ประสบการณ์ในการทำงานมาก ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทเท่ากัน คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะได้เปรียบคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้สมัครงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากและมีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงเป็นลักษณะที่ค่อนข้างเด่น ดังนั้นถ้ายิ่งความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงด้วยก็จะส่งผลให้ได้รับการเสนอให้ว่าจ้างสูงเป็นพิเศษ นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้มีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในการทำงานมาก รวมทั้งมีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูง จะสามารถก้าวหน้าในการทำงานได้เร็วกว่าผู้สมัครงานคนอื่น ๆ เนื่องจากการมีความรู้ความสามารถสูง ผ่านการทำงานมามาก และมีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานในตำแหน่งระดับสูงขององค์การ

ส่วนในกรณีที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีเท่ากัน คนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะได้เปรียบคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เมื่อผู้สมัครงานมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ซึ่งเป็นลักษณะของผู้สมัครงานที่ด้อยกว่าผู้สมัครงานคนอื่นค่อนข้างมาก ทำให้ต้องนำความน่าดึงดูดใจทางกายภาพเข้ามาร่วมพิจารณาด้วยเพื่อหาจุดเด่นของผู้สมัครงานจากคุณสมบัติด้านอื่น นอกจากนั้นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้มีความเห็นว่า ผู้สมัครงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย แต่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูง ยังถูกมองว่ามีบุคลิกภาพดี ท่าทางเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ หากในอนาคตได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้นก็จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

<u>สมมติฐานข้อที่ 3</u> ผู้สมัครงานเพศชายจะได้รับเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง หลังจากมีการควบคุมตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว

ผลการวิเคราะห์ที่ได้สนับสนุนสมมติฐานข้อนี้ โดยเมื่อทำการควบคุมตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ คือ ความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า การเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น ให้แก่ผู้สมัครงานเพศชายจะสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง ผลที่ได้นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Terborg and ligen (1975) ,

Dipboye et al. (1977) และ Hitt and Barr (1989) ซึ่งพบว่า ผู้สมัครงานเพศชายได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง

ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า มีการเลือกที่รักมักที่ชังหรือการไม่ให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นให้แก่ผู้สมัครงานเพศชายและหญิง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเพศหญิงยังคงถูกมองว่ามีความสามารถในทางบริหาร การปกครองและควบคุมพนักงานน้อยกว่าเพศชาย รวมถึงเพศหญิงถูกมองว่าไม่มั่นคงทางอารมณ์ ไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง และมีลักษณะพึ่งพาสูง (Bourantas & Papalexandris, 1990) ทำให้ผู้สมัครงานเพศหญิงถูกประเมินว่าจะมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในการทำงาน และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานผู้บริหารน้อยกว่าผู้สมัครงานเพศชาย (Rosen & Jerdee, 1974a; 1974b) และค่านิยมของสังคมไทยในเรื่องการทำงานในตำแหน่งระดับผู้บริหารยังคงยกย่องเพศชายมากกว่าเพศหญิง จะเห็นได้จาก ตำแหน่งระดับกลางและสูงขององค์การต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนผู้ดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้ผู้สมัครงานเพศหญิงเสียเปรียบผู้สมัครงานเพศชายในการคัดเลือกบุคลากร และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นมาโดยตลอด

<u>สมมติฐานข้อที่ 4</u> ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะได้รับเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ หลังจากมีการควบคุมตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ แล้ว

ผลการวิเคราะห์ที่ได้สนับสนุนสมมติฐานข้อนี้ โดยเมื่อทำการควบคุมตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ คือ เพศ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า การเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น ให้แก่ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงจะสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ ผลที่ได้นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dipboye et al. (1977) ซึ่งพบว่า ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงและปานกลางได้รับการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ

ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า มีการเลือกที่รักมักที่ชังหรือการไม่ให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นให้แก่ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงและต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมักจะถูกมองว่าเป็นคนที่จริงใจ มีชื่อเสียง มีความซื่อสัตย์ และมีความน่าเคารพนับถือมากกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ (Dion et al., 1972) นอกจากนี้ความน่าดึงดูดใจทาง

กายภาพยังเป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานที่ก่อให้เกิดความประทับใจครั้งแรก (first impression) และความลำเอียงแบบเฮโล (halo effect) ได้ง่าย อีกทั้งคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมักถูกประเมินว่าจะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำด้วย (Landy and Sigall, 1974) และค่านิยมของสังคมไทยในเรื่องความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ จะเห็นได้ว่า สังคมไทยชื่นชมคนที่มีหน้าตาน่าดึงดูดใจสูง และมีบุคลิกภาพดี ซึ่งเห็นได้จากในปัจจุบันมีการจัดการประกวดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสวยความหล่อเกิดขึ้นอย่างมากมาย และมีการก่อตั้งสถาบันพัฒนาบุคลิกภาพขึ้นอีกมากมาย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงมีข้อได้เปรียบมากกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำในการคัดเลือกบุคลากร และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้น

ปัญหาและอุปสรรคของการวิจัยครั้งนี้

1. เนื่องจากวิธีการคัดเลือกบุคลากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงานแต่ละคนเฉพาะจากในใบสมัครงานสมมติ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างบางท่านมองว่าข้อมูลที่ให้ใช้ในการตัดสินใจน้อยไป ทั้งนี้ในทางปฏิบัติที่แท้จริงควรจะมีการทดสอบและการสัมภาษณ์งานประกอบด้วย ปัญหาในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้แก้ไขโดยทำการชี้แจงถึงสาเหตุที่ต้องเลือกศึกษาด้วยวิธีการดังกล่าวให้กลุ่มตัวอย่างทราบ

2. การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จะเก็บได้เพียงองค์การละ 1 คน และต้องทำการติดต่อเป็นรายบุคคลด้วยตนเอง จึงทำให้การเก็บข้อมูลใช้เวลาค่อนข้างมาก และเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างบางคนมีภารกิจในการทำงานมากจึงไม่สะดวกที่จะทำแบบประเมินผู้สมัครงานให้ได้ในวันเวลาที่นัดหมาย ผู้วิจัยจึงต้องทำการอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ และวิธีการตอบ แล้วจึงมาเก็บคืนด้วยตนเองทีหลัง

3. จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แทบจะไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากรที่ทำการศึกษาในประเทศไทย จึงทำให้ไม่สามารถอ้างถึงข้อมูลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากรในประเทศไทยได้โดยตรง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

1. ผลการศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่าคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน ทั้งที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งได้แก่ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ และความน่าดึงดูดใจทางกายภาพ ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคัดเลือกผู้บริหารระดับกลาง และพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับไม่เกี่ยวข้องกับงานบางตัวที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคัดเลือกผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผลที่ได้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ที่เคยศึกษาในต่างประเทศ

2. ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรในประเทศไทยมีการเลือกที่รักมักที่ชังเช่นเดียวกับในต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากมีการนำปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางด้วย โดยพบว่า ผู้สมัครงานเพศชายได้รับความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานเพศหญิง และผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพสูงได้รับความชื่นชอบในตัวผู้สมัครงาน การเสนอให้ว่าจ้าง และการเสนอเงินเดือนขั้นเริ่มต้นสูงกว่าผู้สมัครงานที่มีความน่าดึงดูดใจทางกายภาพต่ำ

ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ผลการวิจัย

องค์การทุกแห่งสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปประยุกต์เพื่อปรับปรุงการคัดเลือกบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่แท้จริงเข้ามาทำงานให้กับองค์การ ซึ่งผู้วิจัยจะขอให้ข้อเสนอแนะที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์การควรชี้แนะผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้นำข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สมัครงานมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และควรละทิ้งข้อมูลที่ไม่มีประโยชน์ต่อการทำงาน ข้อมูลที่ก่อให้เกิดอคติ การเลือกที่รักมักที่ชังหรือเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งในกรณีนี้องค์การอาจจัดทำการฝึกอบรมให้แก่ฝ่ายบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเกี่ยวกับการเลือกใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน

จากงานวิจัยของ Gibbs and Riggs (1994) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการลดอคติในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากร พบว่า กลุ่มที่ถูกสอนให้เลือกใช้เฉพาะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สมัครงานที่เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน จะทำการประเมินผู้สมัครงานโดยมุ่งพิจารณาที่ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้ง ๆ ที่ปัจจัยเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการทำงานของบุคคลเลย และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดอคติต่อลักษณะเฉพาะกลุ่มของผู้สมัครงาน ซึ่งตรงข้ามกับกลุ่มตัวอย่างที่ถูกสอนให้เลือกใช้เฉพาะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สมัครงานที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน จะทำการประเมินผู้สมัครงานโดยไม่มุ่งพิจารณาที่ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้น การที่จะให้ผู้สรรหาและคัดเลือกบุคลากรเลือกใช้ข้อมูลใดในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรนั้น จึงสามารถชี้แนะและปลูกฝังกันได้

ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งไม่ควรนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากไม่สามารถนำไปทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลได้ และมักก่อให้เกิดอคติในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว ลัทธิความเชื่อ และสัญชาติ เป็นต้น (Barr & Hitt , 1986; 1989) นอกจากนี้ McIntosh (1984) และ Mondy and Noe (1990) ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งควรหลีกเลี่ยงที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเพิ่มเติมอีกหลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ สถานภาพการสมรส ภูมิหลังของคู่สมรส การตั้งครรภ์ ความจำเป็นในการเลี้ยงดูบุตร ฐานะทางการเงิน ส่วนสูงและน้ำหนัก การเคยถูกจับกุม การเคยถูกยึดทรัพย์ การเคยถูกภาคทัณฑ์ ความพิการทางร่างกาย การมีญาติพี่น้องในที่ทำงาน ประสบการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ ความรู้พิเศษที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ การแต่งกายและลักษณะท่าทาง

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งควรนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อแบ่งแยกประเภทของผู้สมัครงานออกเป็น 2 พวก คือ ผู้สมควรถูกว่าจ้าง และผู้ไม่สมควรถูกว่าจ้าง ได้แก่ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลได้ (Barr & Hitt , 1986; 1989) นอกจากนี้อาจรวมถึง สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน การฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ

2. องค์การควรหาวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานมาใช้และละทิ้งปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ข้อมูลที่ให้กรอกในใบสมัครงานควรเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และไม่ควรถามถึงข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำ

งานซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติหรือการเลือกที่รักมักที่ชัง และควรใช้ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักคะแนน (weighted application blanks) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบแต่ละข้ออย่างเป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ควรใช้การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง (structured interviews) แทนการสัมภาษณ์งานแบบเก่า โดยมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าและเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับงาน มีวิธีการให้คะแนนที่เป็นมาตรฐาน ทำการสัมภาษณ์เป็นทีมหรือเป็นรูปคณะกรรมการ มีการจำกัดการอ่านข้อมูลของผู้สมัครจากใบสมัครงานก่อนการสัมภาษณ์เพื่อป้องกันการเกิดอคติ มีคำถามหลาย ๆ ข้อสำหรับการประเมินคุณลักษณะแต่ละด้าน และผู้สัมภาษณ์ได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการสัมภาษณ์งาน

วิธีการคัดเลือกดังกล่าวนอกจากจะเอื้อต่อการใช้ประโยชน์จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานแล้ว ยังทำให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานให้กับองค์การได้อย่างแม่นยำมากขึ้น และยังทำให้องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ ว่าเป็นองค์การที่มีการใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบและมีความยุติธรรม

3. งานบางตำแหน่งในองค์การ หากจำเป็นต้องใช้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานบางปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากร เช่น วิศวกรโรงงานต้องการผู้สมัครงานเพศชาย ประชาสัมพันธ์ต้องการผู้สมัครงานเพศหญิงที่มีหน้าตาดี ควรบรรจุลงในคำบรรยายลักษณะงานเป็นกรณีพิเศษ และบอกถึงสาเหตุที่ต้องการผู้สมัครงานประเภทนั้นไว้ด้วย เพื่อให้เป็นลายลักษณ์อักษรและทราบกันโดยทั่วไป ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อกังขาว่าการคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าวไม่มีความยุติธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานตัวอื่น ๆ โดยเฉพาะปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่มักก่อให้เกิดอคติในการคัดเลือกบุคลากรในปัจจุบัน เช่น อายุ สถานภาพการสมรส สถาบันการศึกษา ชื่อเสียงของบริษัทที่เคยทำงานมาก่อน ความพิการที่ไม่มีอุปสรรคต่อการทำงาน เป็นต้น

2. ใช้วิธีการศึกษาการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีอื่น เช่น สร้างสถานการณ์จำลองการสัมภาษณ์งานของผู้สมัครงานแต่ละคนแล้วบันทึกลงวีดิทัศน์ แทนการใช้ใบสมัครงานสมมติ เพื่อให้เหมือนกับการคัดเลือกบุคลากรจริงมากขึ้น แต่ในกรณีนี้ผู้วิจัยควรมีเงินทุนใน

การดำเนินการวิจัยพอสมควร ซึ่งจะต้องมีสถานที่และอุปกรณ์ในการฉายวีดิทัศน์ด้วย เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างนั่งดูวีดีทัศน์การสัมภาษณ์งานและทำการประเมินผู้สมัครงานแต่ละคน อย่างไรก็ตาม วิธีนี้มีข้อดีคือ จะทำให้สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ทีละหลาย ๆ คน

3. นอกเหนือจากการประเมินผู้สมัครงานทั้งสามด้านที่ได้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ อาจศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผู้สมัครงานในด้านความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น หรืออาจลองเปลี่ยนประเด็นจากการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมาเป็นการตัดสินใจเรื่องบุคลากรในด้านอื่น ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

4. อาจเพิ่มการศึกษาถึงผลกระทบของลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการประเมินผู้สมัครงานเข้าไปด้วย เช่น เพศของกลุ่มตัวอย่าง ประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University