

เทคนิคการคัดเลือกบุคลากร

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล วัตถุประสงค์ของการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ อันหมายถึง เป็นคนดี และมีความสามารถเหมาะสมกับองค์การ

ขั้นตอนของกระบวนการสรรหาบุคคล โดยทั่วไปมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายการสรรหาบุคคล แหล่งกำลังคนภายในองค์การ และแหล่งกำลังคนภายนอก องค์การ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์การอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยาก แม้แต่กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ทางเลือกที่ใช้กันบ่อย เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary employment) การขอเช่าพนักงาน (Employee leasing) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent contractor)

2. การกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคคล เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

3. การรับคำร้องขอกำลังคน จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง รวมถึงคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น

4. การวางแผนสรรหาบุคคล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง และลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

องค์กรแต่ละแห่งจะมีกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยจะมีการกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือก ดังนี้

1. การกรอกใบสมัครงาน (Application Form) ผู้สมัครกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้สมัครที่มีความสอดคล้องกับคุณสมบัติในตำแหน่งงานและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้ทราบความรู้ความสามารถของผู้สมัคร ใบสมัครงานจะมีการถามคำถามที่จะช่วยให้องค์กรได้รับรู้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการสัมภาษณ์ ข้อมูลส่วนใหญ่จะประกอบด้วย

1.1 รายละเอียดส่วนบุคคล เช่น ชื่อ - นามสกุล อายุ วันเดือนปีเกิด สัญชาติ ที่อยู่ การศึกษา เป็นต้น

1.2 ประสบการณ์ในการทำงานและการฝึกอบรม

1.3 ความสามารถพิเศษ งานอดิเรกและกิจกรรมที่สนใจ

1.4 บุคคลอ้างอิง เช่น อาจารย์ผู้สอน นายจ้างเดิม เป็นต้น

2. การคัดเลือกใบสมัคร (Selection) เมื่อองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวหรือโรงแรมปีได้รับสมัครงาน ถ้าเป็นตำแหน่งระดับพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานของตำแหน่งที่ต้องการจะช่วยกันคัดเลือกผู้สมัครงานจากใบสมัครงาน โดยการตรวจสอบและประเมินใบสมัคร หากเป็นการรับสมัครในระดับหัวหน้าองค์กรควรจัดตั้งคณะกรรมการในการคัดเลือก ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อ	การประเมิน
อายุ	อายุอาจจะมีผลกระทบต่อการทำงานในบางตำแหน่งหน้าที่ การกำหนดอายุขั้นต่ำหากงานนั้นเกี่ยวข้องกับการบริการในสถานบันเทิงและการจำหน่ายสุรา เช่น ตำแหน่งบาร์เทนเดอร์
รูปถ่าย	สามารถบ่งบอกหน้าตาของผู้สมัคร
การศึกษา	องค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดการศึกษาขั้นต่ำ เพื่อให้ทราบว่าผู้สมัครจบการศึกษาด้านที่ต้องการและจบการศึกษาจริงตามที่องค์กรต้องการ
เงินเดือนที่ต้องการ	สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกผู้สมัครที่ดีและเลือกเงินเดือนน้อยที่สุด
ประสบการณ์ทำงาน	เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าผู้สมัครว่างงานหรือไม่ ลักษณะงานเดิมที่ทำว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่สมัครและสามารถพิจารณาเหตุผลที่ลาออกจากที่เก่าได้
การรับราชการทหาร	เพื่อให้ทราบว่าผู้สมัครได้ผ่านการเกณฑ์ทหารและมีเอกสารยืนยันเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะได้ไม่มีอุปสรรคกับการทำงาน
สุขภาพ	เพื่อให้ทราบว่าผู้สมัครมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงหรือไม่ เพราะการทำงานด้านบริการจะทำงานแตกต่างกับงานอื่น ๆ เช่น การทำงานในกะกลางคืน
ความสนใจ	เพื่อให้ทราบว่าผู้สมัครมีความสนใจในด้านการบริการ เช่น งานอดิเรกหรือกิจกรรมที่สนใจ ช่วยบ่งบอกถึงบุคลิกภาพว่า

3. การสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการคัดเลือกผู้สมัคร โดยการสัมภาษณ์ ผู้สมัครหรือผู้ถูกสัมภาษณ์มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเพื่อผู้สัมภาษณ์สามารถตัดสินใจว่าผู้สมัครสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หรือไม่ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่ ผู้สมัครสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้สมัครมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

การสัมภาษณ์จึงเป็นการสนทนาเกี่ยวกับประวัติการทำงานในอดีตซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากใบสมัคร การศึกษา ความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน รวมถึงศักยภาพที่จะทำงานในอนาคต สิ่งที่สำคัญในการทำงานอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม ธุรกิจที่พัก ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องมีทัศนคติที่ดีและมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้นผู้สัมภาษณ์จึงต้องเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พูดมากที่สุด เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติของผู้สมัคร

การสอบสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนาหรือการใช้คำพูดของผู้สัมภาษณ์ในการถามและตอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อมูลด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2547, หน้า 37)

การสัมภาษณ์จะบรรลุเป้าหมายผู้สัมภาษณ์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อที่จะสามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับการทำงาน ประเมินความสามารถในการทำงานและสามารถแลกเปลี่ยนเรื่องงานกับผู้สมัครได้และผู้สัมภาษณ์ที่ดีควรเข้าใจความสำคัญของการสัมภาษณ์ที่เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์และมีทักษะในการสัมภาษณ์ที่ดี

การสัมภาษณ์แบบคณะกรรมการ

1) จำนวนกรรมการสัมภาษณ์

โดยทั่วไปการสัมภาษณ์เป็นคณะ (Panel Interview) จะมีคณะกรรมการ 3 คน แต่ก็เคยปรากฏว่ามีคณะกรรมการสัมภาษณ์จำนวน 5-7 คน จะเป็นจำนวนคู่หรือจำนวนคี่ก็ได้ หากมีจำนวนกรรมการมากเกินไปก็เกิดปัญหาการแย้งกันถาม และใช้คำถามซ้ำ ๆ หรือใกล้เคียงกัน รวมทั้งการพิจารณาตีความคำตอบก็จะใช้ดุลพินิจที่ดีความให้เห็นพ้องต้องกันได้ยาก

2) องค์ประกอบของคณะกรรมการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคล จะพิจารณาแต่งตั้งกรรมการจากผู้เป็นเจ้าของงานหรือตัวแทนของหน่วยงานสังกัดเป็นหลัก และพิจารณาเลือกกรรมการจากหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงในการทำงานร่วมกัน และต้องติดต่อประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ

ประเภทของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า ผู้สัมภาษณ์จะพิจารณาจากคำถามในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้ที่เลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ ควรมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์พอสมควร (สมยศ วัฒนาภมลชัย, 2554, หน้า 46) ประกอบด้วยชุดคำถามที่ได้มีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าสำหรับถามผู้สมัครทุกคน ผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามผู้สมัครจากชุดคำถามที่เตรียมไว้ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเหมาะกับการสัมภาษณ์ผู้สมัครจำนวนมากเนื่องจากมีข้อดีจากการถามคำถามที่เหมือนกัน ทำให้สามารถเปรียบเทียบคุณสมบัติการทำงานได้อย่างถูกต้องและใช้เวลาสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคนไม่มากนัก แต่มีข้อจำกัดทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถโต้ตอบผู้สมัครได้ตามต้องการ

2) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องเตรียมตัวล่วงหน้ามากนัก แต่ผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสอบถามและกับผู้สมัครงานได้อย่างถูกต้อง การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างมีข้อดีคือ ผู้สัมภาษณ์สามารถตอบสนองความหรือโต้ตอบกับผู้สมัครได้ตามต้องการและถามคำถามต่อเนื่องการสนทนาได้ แต่มีข้อจำกัดคือสิ้นเปลืองเวลาในการสัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ต้องมีความสามารถในการเก็บข้อมูลที่ได้รับเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ตัดสินใจเลือกได้อย่างถูกต้อง

3) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการเตรียมคำถามไว้บ้างบางส่วนและคิดสดในห้องสัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่ง เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการถามคำถามต่อเนื่องในประเด็นที่ผู้สัมภาษณ์สนใจ การสัมภาษณ์รูปแบบนี้เป็นการผสมผสานข้อดีและข้อด้อยของการสัมภาษณ์สองแบบข้างต้น (สมยศ วัฒนาภมลชัย, 2554, หน้า 46)

การเตรียมการสัมภาษณ์

1) พิจารณาข้อมูลเบื้องต้น

เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากใบสมัคร ใบประวัติย่อและเอกสารประกอบการสมัครงานอื่น ๆ เช่น ใบรับรองการทำงาน จากนายจ้างเดิม

2) กำหนดเรื่องที่ต้องการรู้

เป็นการกำหนดขอบเขตที่มีวัตถุประสงค์จะได้คำตอบเพื่อให้ได้สามารถนำมาพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครงานโดยละเอียด

3) กำหนดจุดมุ่งหมายของคำถาม

เป็นการกำหนดสิ่งที่เจาะจง ไว้ในคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เฉพาะอันจะเป็นประโยชน์ ในการประเมินผลเพื่อคัดเลือกบุคคล

4) สร้างคำถามเพื่อให้ได้คำตอบที่จะใช้พิจารณา

เป็นการเตรียมคำถามที่วางแผนไว้แล้ว (Planned Question) ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งใดบ้าง โดยเฉพาะไม่กำหนดไว้กว้าง ๆว่าจะถามอะไรแต่เขียนเป็นคำถามไว้อย่างชัดเจน

การสัมภาษณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นเริ่มสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงถึงเทคนิคที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1) ผู้สัมภาษณ์จะต้องแนะนำตนเอง บอกจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งพยายามชี้แนะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าเขามีส่วนสำคัญมากในการที่จะทำให้งานเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างสมบูรณ์ และจะต้องชี้แจงแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยว่า ข้อมูลครั้งนี้ถือเป็นความลับ และถ้าจะบันทึกเทปต้องแจ้งแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ทราบก่อนด้วย

1.2) พยายามสร้างบรรยากาศ และสัมพันธ์ภาพที่ดีในการสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาเล็กน้อยสนทนา เรื่องที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สนใจทั่ว ๆ ไปก่อน เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความคุ้นเคย มีความรู้สึกเป็นมิตรและไว้วางใจผู้สัมภาษณ์

2) ขั้นสัมภาษณ์เนื้อหา ผู้สัมภาษณ์ควรคำนึงถึงเทคนิค ดังต่อไปนี้

2.1) คำถามควรสั้นกะทัดรัด และปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดอย่างเสรีเพื่อที่เขาจะได้รู้สึกว่าเขามีอิสระที่จะพูดตามที่เขาคิด

2.2) อย่าวิพากษ์วิจารณ์ หรือตั้งสอนผู้ให้สัมภาษณ์ เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลหรือมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับที่สังคมยอมรับ

2.3) อย่าใช้คำถามที่เป็นการชี้แนะคำตอบ

2.4) ในระหว่างสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรจะเร่งรัด หรือคาดคั้นคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์

2.5) ในกรณีที่ผู้สัมภาษณ์ยังไม่ได้คำตอบที่ชัดเจนหรือเป็นที่พอใจ ถ้ายังไม่คุ้นเคยกันนักอาจจะผ่านไปก่อน เมื่อจบการสัมภาษณ์แล้วค่อยย้อนกลับมาถามใหม่ โดยกล่าวในเชิงทบทวนคำถาม หรือทบทวนคำตอบแบบสุภาพ

3) ขั้นตอนยุติการสัมภาษณ์ ควรกล่าวคำขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการสัมภาษณ์

การจดบันทึกคำตอบในแบบสัมภาษณ์

การจดบันทึกคำตอบในการสัมภาษณ์ มีแนวปฏิบัติดังนี้

1) ต้องจดบันทึกทันทีหลังจากการสัมภาษณ์แล้ว เพื่อกันลืมหรือสับสน

2) รายละเอียดที่จะบันทึก ได้แก่ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ที่อยู่ วันที่สัมภาษณ์ ผลการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย เรื่องที่สัมภาษณ์ คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อปัญหา ข้อสังเกตที่ได้ในขณะสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ สรุปข้อเสนอแนะและสรุปผลการสัมภาษณ์

3) ควรบันทึกแต่เนื้อหาสาระเท่านั้น ไม่ควรใส่ความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์เพราะอาจก่อให้เกิดความเอนเอียงได้

4) ถ้าไม่ได้คำตอบในการสัมภาษณ์ในคำถามใดผู้สัมภาษณ์ควรจะบันทึกเหตุผลไว้ด้วย

การสัมภาษณ์เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ

1) Competency – based Interview เป็นการสัมภาษณ์โดยมุ่งถึงการใช้ความสามารถซึ่งกำหนดไว้ในตำแหน่งงานว่าผู้ซึ่ง จะมาดำรงตำแหน่ง (Job Holder) จะต้องมีความสามารถในเรื่องใดอย่างไร หากผู้สมัครงาน ไม่มีขีดความสามารถตามที่กำหนด หรือมีขีดความสามารถไม่เพียงพอก็จะไม่รับเข้าทำงาน ผู้สัมภาษณ์บางคนใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบคำถามเดียวรู้ผลเลย (Knock-out Question)

2) Behavior-based Interview เป็นการสัมภาษณ์โดยมุ่งถึงการใช้พฤติกรรมเป็นตัวชี้วัด (Indicator) หากผู้สมัครงาน มีพฤติกรรมตรงตามที่กำหนดไว้ก็จะพิจารณารับเข้าทำงาน หากมีพฤติกรรมไม่ตรงหรือขัดแย้งกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ก็จะไม่รับเข้าทำงาน พฤติกรรมที่จะใช้เป็นดัชนีวัดมีมาก แต่จะต้องรู้จักเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม มิฉะนั้นอาจจะเกิดผลเสียในการคัดเลือกได้ เพราะจะทำให้พลาดในการ ไปรับผู้สัมภาษณ์ซึ่งไม่มีความรู้และความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน

ประเภทของการตั้งคำถามและการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์การตัดสินใจรับเข้าทำงาน

1) การประเมินคุณค่าของผู้สมัครงาน

พฤติกรรมของผู้สมัครงานที่แปลความหมายจากคำตอบในการสัมภาษณ์จะต้องนำมาพิจารณาเป็นคุณสมบัติอันเป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลในเรื่อง สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

สติปัญญาและความถนัด เป็นสิ่งที่หน่วยงาน ถือเป็นเรื่องจำเป็น เพราะผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ ปฏิภาณดีเยี่ยมจะสามารถทำงานได้ดี ส่วนความถนัด (aptitude) ก็เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้ทำงานสัมฤทธิ์ผล จึงต้องพิจารณาความถนัดในลักษณะของขีดความสามารถ (competency) ที่ตรงกับงาน

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นข้อพิจารณาที่สำคัญเพราะบุคคลผู้มีสติปัญญาและความถนัดดี แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะไม่มีความรักความพอใจงาน ขาดความเพียรพยายามในการทำงาน ขาดความเอาใจใส่ต่องานและไม่มีความคิดไตร่ตรองในงาน ย่อมไม่สามารถทำให้งานเกิดผลสำเร็จ

บุคลิกภาพ เป็นผลรวมของพฤติกรรมของบุคคลจะต้องพิจารณามูลลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ผู้สัมภาษณ์จำนวนไม่น้อยให้น้ำหนักกับบุคลิกภาพที่ปรากฏให้เห็นเพียงภายนอก และเมื่อเกิดความ

ประทับใจในบุคลิกภาพที่เห็นก็จะพลอยตีความคำตอบ ในการสัมภาษณ์ดีไปหมด นับเป็นข้อที่ควรระมัดระวัง การเกิดอคติอิทธิพลโน้มน้าวใจให้ตัดสินใจคัดเลือก

ความรู้และประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน เพราะการจะทำงานในตำแหน่งใดก็ต้องมีความรู้ตามที่ปรากฏในเอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผล อย่างมีประสิทธิภาพประสบการณ์จะเป็นเครื่องช่วยให้ทำงาน ได้สะดวกรวดเร็วและคล่องแคล่ว การได้รู้ถึงประสบการณ์จะช่วยให้ค้นพบสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความชำนาญและความถนัดของผู้รับการสัมภาษณ์ บางตำแหน่งไม่ต้องการผู้สมัครที่มีประสบการณ์ เพราะอาจติดขัดกับรูปแบบหรือสไตล์การทำงานแบบเก่าที่ไม่เหมาะสมกับงานในปัจจุบัน ผู้นำมาฝึกฝนให้ทำงานตามสไตล์ของหน่วยงานจะดีกว่า การพิจารณาประสบการณ์ มิใช่เพียงได้คำตอบว่าทำงานอะไรมาก่อนจะต้องได้ข้อมูลว่าผู้สมัครทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานเดิมหรือไม่

การจัดคนเข้าทำงาน โดยเฉพาะตัวบุคคลระดับผู้บริหารบางตำแหน่ง ควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ในการคัดเลือก พิจารณาคุณสมบัติและกลั่นกรอง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบและถือเป็นการกระทำที่เพราะความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลผู้บริหารที่ดีพร้อม (ปรีชา แดงโรจน์, 2538, หน้า 160)