

การพัฒนาใบสมัครงานเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานและระยะเวลา
ที่อยู่ในบริษัทของตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิต

(Developing Biodata for Predicting Performance and
Tenure of Life Insurance Agent)

สันทนต์ พรประเสริฐมานิต

บัญชา ไตมมงคล

วีรทัศน์ วงศ์ตั้งตน

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นภาระงานหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรตามความต้องการขององค์กร เช่น มีผลงานปฏิบัติงานที่ดี มีระยะเวลาที่อยู่ในบริษัทสูง

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรหนึ่ง ที่ใช้แพร่หลายในต่างประเทศคือ การคัดเลือกผ่านใบสมัครงาน (Biodata) เป็นการสร้างใบสมัครงานที่ถามถึงอดีตของผู้สมัคร เช่น มีงานอดิเรกอะไร ชอบทำงานอะไร เคยทำงานพิเศษหรือไม่ เป็นต้น เพื่อที่จะทำนายลักษณะของบุคลากรในอนาคต ว่าตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่

จุดเด่นของการใช้ใบสมัครงานมี 2 ด้านหลัก คือ 1) ไม่เสียเวลาในการคัดเลือกบุคลากรเพิ่มเติม เนื่องจากใบประวัติเป็นสิ่งที่ผู้สมัครต้องกรอกในการสมัครงานอยู่แล้ว หรือผู้สมัครยื่นประวัติ (Resume) ของตนเองอยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่เสียเวลาเพิ่มเติมเหมือนการสัมภาษณ์ หรือการทดสอบทางจิตวิทยาประเภทอื่นๆ 2) เป็นหนึ่งในเทคนิคที่มีอำนาจในการทำนายลักษณะของบุคลากรที่องค์กรตั้งเอาไว้สูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมือชนิดอื่น (ซูซัย สมิทธิไกร, 2547)

ส่วนจุดอ่อนในการใช้เทคนิคดังกล่าว คือ 1) ไม่สามารถนำใบสมัครดังกล่าวมาใช้ข้ามตำแหน่งงานต่างๆ ได้ เช่น ใบสมัครที่ใช้ในการทำนายพนักงานขาย จะไม่สามารถใช้ทำนายพนักงานบัญชีได้ 2) ความสามารถในการทำนายของใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักจะตกลงเมื่อเวลาผ่านไป ลงเมื่อเวลาผ่านไป Hogan (1994) จึงได้แนะนำไว้ว่าควรมีการทบทวนใบสมัครแบบถ่วงน้ำหนักใหม่ ทุกๆ 3-5 ปี 3) เทคนิคนี้ได้รับอิทธิพลจากการตอบเพื่อให้ตนเองดูดีของผู้สมัครงาน (Faking) ซึ่งปัจจุบัน

บันทึกจากผู้เขียน

รายงานฉบับนี้ถูกเขียนขึ้นเมื่อ ธันวาคม 2005 ประกอบรายวิชา การประเมินองค์กร คณะจิตวิทยา
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

ติดต่อผู้เขียน: Sunthud Pornprasertmanit, Email: psunthud@gmail.com

นักวิจัยได้หาทริคในการแก้ไขปัญหานี้ เช่น การสร้างมาตรจับเท็จ (Lie scale) แต่มาตรนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าสามารถจับเท็จได้ทั้งหมด ช่วยได้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น หรืออาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถามซ้ำถึงคำตอบที่ผู้สมัครได้กรอกผ่านใบสมัครงาน

ด้วยเหตุผลที่ว่า การถ่วงน้ำหนักใบสมัครงานสามารถประหยัดเวลา มีผลในการทำนายได้ดี และจุดด้อยต่างๆ สามารถบรรเทาได้ จึงได้เลือกใช้เทคนิคนี้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่อยู่ในบริษัท หรืออาจนำไปใช้ในการคัดกรองผู้สมัครงานก่อนการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป เช่น สัมภาษณ์ การสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นต้น

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักเพื่อคัดเลือกหรือคัดกรองตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิตที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี พร้อมกับมีระยะเวลาในการอยู่บริษัทสูง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักเพื่อคัดเลือกหรือคัดกรองตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิต ที่มีแนวโน้มจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีระยะเวลาในการอยู่บริษัทสูง
2. ได้ผลการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้คุณสมบัติของตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิตที่มีผลงานดี
3. เพิ่มผลผลิตในการฝึกอบรมพนักงาน เนื่องจากช่วยในการคัดเลือกบุคคลที่มีแนวโน้มในการอยู่บริษัทสูง สูญเสียจากการที่พนักงานลาออกบ่อยลง
4. เพิ่มผลงานในภาพรวมของทรัพยากรบุคคลในอนาคต เนื่องจากได้คัดเลือกผู้ที่มีแนวโน้มมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

ระยะเวลาในการดำเนินงาน 3 เดือน นับตั้งแต่ติดต่อบริษัทและสร้างข้อตกลงร่วมกันเรียบร้อยแล้ว

กลุ่มเป้าหมาย ตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิต จำนวน 500-1000 คน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การสร้างใบสมัครแบบถ่วงน้ำหนักใช้วิธีที่เรียกว่า แนวทางใช้คุณสมบัติ (Construct-oriented approach) ในการสร้าง มีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

ก. หาคุณสมบัติที่ใช้ในการทำนายผลปฏิบัติงาน และมีระยะเวลาในการอยู่บริษัท

1. วิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในตำแหน่งตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิต เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับ 1) ภาระงานของตำแหน่งดังกล่าว 2) ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่จำเป็นในการทำงาน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจำนวน 10 คน โดยให้ทางบริษัทจัดคนแบบคนละทั้งคนที่ผลงานดี ผลงานไม่ดี มีลักษณะภูมิหลังแตกต่างกัน ส่งมาโดยไม่ให้ผู้สัมภาษณ์ทราบว่า เป็นคนผลงานดีหรือไม่ดี หรือมีภูมิหลังอย่างไร
2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์คุณสมบัติของตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิตที่มีผลปฏิบัติงานสูง
3. ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์คุณสมบัติของตัวแทนที่มีแนวโน้มจะมีระยะเวลาในการอยู่บริษัทสูง

ข. สร้างเกณฑ์ที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงาน

4. นำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่บริษัทได้ประเมินเอาไว้ มาให้ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ขึ้นไป 10 คน ให้นำหนักตัวชี้วัดแต่ละรูปแบบ ว่า เกณฑ์ใดที่สามารถวัดได้ตรงกับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด เช่น จำนวนกรมธรรม์ใหม่ต่อปี เงินที่ได้จากค่าคอมมิชชั่นต่อปี (หรือต่อเดือน) ความยั่งยืนเฉลี่ยของกรมธรรม์ที่ได้ เป็นต้น
5. นำข้อมูลที่ได้จากข้อที่ 4 ได้มาถ่วงน้ำหนัก เพื่อให้ได้คะแนนรวมเป็นตัวชี้วัดเดียว

ค. สร้างใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนักและทดสอบความสามารถในการทำนายของคุณสมบัติที่ได้ตั้งเอาไว้ในข้อ ก.

6. สร้างข้อคำถามในใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนัก จากคุณสมบัติที่ได้จากในข้อที่ 2 และ 3 คุณสมบัติละ 15 – 20 ข้อ

7. นำใบสมัครงานดังกล่าว และแบบสำรวจความตั้งใจในการลาออก (Intention to quit) ไปเก็บข้อมูลกับตัวแทนจำหน่ายประกันชีวิต
8. วิเคราะห์ข้อกระทงในแต่ละคุณสมบัติ แล้วดูลักษณะการตอบของกลุ่มตัวอย่าง โดยดูว่ามีข้อกระทงที่กลุ่มตัวอย่างตอบไม่เหมือนกับข้ออื่นๆ ในคุณสมบัติเดียวกัน เมื่อพบให้ตัดข้อกระทงดังกล่าวออก ด้วยวิธีการหาสหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อและคะแนนรวมของข้อที่เหลือ (Corrected item total correlation)
9. รวมคะแนนแต่ละคุณสมบัติ ให้ได้เป็นคะแนนรวมในแต่ละคุณสมบัติ ในแต่ละบุคคล
10. นำคุณสมบัติแต่ละด้านที่มีสมมติฐานว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ มาวิเคราะห์ว่าคุณสมบัติดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ แล้วตัดคุณสมบัติที่ไม่สามารถอธิบายได้จริงออก ด้วยวิธีวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis)
11. นำคุณสมบัติแต่ละด้านที่มีสมมติฐานว่าสามารถทำนายระยะเวลาในการอยู่บริษัท มาวิเคราะห์ว่าคุณสมบัติดังกล่าวสามารถทำนายระยะเวลาในการอยู่บริษัทได้จริงหรือไม่ ด้วยวิธีทางอ้อม คือนำคุณสมบัติดังกล่าวทำนายความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน แล้วตัดคุณสมบัติที่ไม่สามารถอธิบายได้จริงออกด้วยวิธีวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis)

ง. สร้างข้อกระทงในการจับโกหก (Lie Scale)

12. ใช้วิธีของ Pannone (1987) คือสร้างข้อกระทงที่ไม่มีทางเป็นจริงได้ เพื่อจับโกหกผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ท่านเคยร่วมงาน Insurance Fair ในประเทศไทยหรือไม่ โดยสมมติว่างานนี้ไม่เคยมีในประเทศไทยจริง แต่ผู้กรอกใบสมัครงานกล่าวว่า มี แสดงว่าเป็นไปได้ที่ข้อมูลอื่นตอบไม่ตรงกับความเป็นจริง อย่างไรก็ตาม อาจเป็นไปได้ที่ผู้ตอบอาจมีความจำผิดพลาดไป ทำให้จำได้ไม่ตรงกับความเป็นจริงได้ การตรวจสอบข้อมูลอื่นด้วยการสัมภาษณ์อีกครั้ง จะช่วยเหลือให้ถูกต้องมากขึ้นได้
13. นำใบสมัครงานที่ได้ ใส่มาตรจับโกหกลงไป แล้วให้นิสิตนักศึกษาจำนวน 180 คน กรอกใบสมัครงาน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ คนที่ตอบตรงตามความเป็น

จริง 60 คน คนที่ตอบเพื่อให้ตนเองดูดี โดยไม่บอกว่ามีมาตรจับโกหก 60 คน และคนที่ตอบให้ตนเองดูดี โดยบอกว่ามีมาตรจับโกหก

14. วิเคราะห์ผลโดย

- 1) วิเคราะห์ว่าทั้ง 3 กลุ่มมีคะแนนของใบสมัครงานแตกต่างกันหรือไม่ ถ้าพบว่าคนที่ตอบให้ตนเองดูดี และคนที่ตอบตามความเป็นจริงมีคะแนนไม่แตกต่างกัน ก็ตัดมาตรจับโกหกออกจากใบสมัครงาน
- 2) ถ้าพบว่าแตกต่างกัน จะวิเคราะห์ว่ามีคะแนนของมาตรจับโกหกแตกต่างกันหรือไม่ ตัดข้อกระทงที่ไม่สามารถแยกความแตกต่างได้ออก
- 3) จากนั้นตรวจสอบว่าผู้ที่รู้ว่ามีมาตรจับโกหก และผู้ที่ไม่รู้ว่ามีมาตรจับโกหก ว่ามีคะแนนของใบสมัครงานและมาตรจับโกหกแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อตรวจสอบว่าควรให้ผู้สมัครงานรู้ตัวว่ามีมาตรจับโกหกหรือไม่
- 4) สุดท้าย นำคะแนนรวมของข้อที่เหลือตรวจสอบเพื่อหาจุดตัดของคะแนนที่สามารถแยกคนตอบให้ตนเองดูดี และคนที่ตอบตามความเป็นจริงได้ดีที่สุด

ฉ. สรุปผลการปฏิบัติงาน

15. ได้ใบสมัครงานฉบับสมบูรณ์ พร้อมกับคู่มือในการใช้ ไฟล์โปรแกรม Excel เพื่อใช้คำนวณค่าของคุณสมบัติต่าง ๆ ค่าคะแนนทำนายผลการปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่อยู่ในบริษัท และค่าคะแนนมาตรจับโกหก

ตัวชี้วัดของโครงการ

1. ผลผลิต : ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนัก คู่มือในการใช้ใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนัก โปรแกรมแปรผลข้อมูลจากใบสมัครงานแบบถ่วงน้ำหนัก และผลการวิเคราะห์งานของตัวแทนขายประกันชีวิต
2. ผลลัพธ์ : ความสามารถในการทำนายผลงาน และแนวโน้มตั้งใจในการลาออก เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยอื่นที่ทำในต่างประเทศ ความสามารถในการทำนายผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจในการลาออกจากกลุ่ม

ตัวอย่างที่สมัครงานจริง ค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่สมัครงานใหม่ และร้อยละของพนักงานที่คัดเลือกผ่านใบสมัครงานนี้ ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 1 ปี

- หมายเหตุ
- 1) ความเป็นจริงแล้ว ใบสมัครดังกล่าวควรใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่สมัครงานจริงด้วย เพื่อยืนยันความสามารถในการทำนายของใบสมัครงานดังกล่าว แต่ด้วยข้อจำกัดด้านระยะเวลา ทำให้ไม่สามารถจัดทำได้จริง
 - 2) ไม่มีใบสมัครงานใดที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือระยะเวลาในการอยู่ในบริษัทได้ 100 %
 - 3) ไม่มีใบสมัครงานใดที่สามารถจับโกหกได้ 100 % แต่ใบสมัครดังกล่าวพยายามลดให้ได้มากที่สุด

ตารางเวลาในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เดือนที่ สัปดาห์ที่	1				2				3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. วิเคราะห์งานของตัวแทนประกันภัย		████████████████████												
2. สร้างคุณสมบัติที่สามารถทำนาย Performance					████████████████									
3. สร้างคุณสมบัติที่สามารถทำนาย Tenure					████████████████									
4. ให้ Supervisor ให้นำนักวิธีการประเมินผล				████████████████										
5. นำนักของวิธีการประเมินผลที่ได้มาคำนวณ				████████████████										
6. สร้างข้อกระทงจากคุณสมบัติต่างๆ						██████████████								
7. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง								████████████████						
8. วิเคราะห์ข้อกระทงในแต่ละคุณสมบัติ												██████████		
9. รวมคุณสมบัติ												██████████		
10. ทำนาย Performance ด้วยคุณสมบัติต่างๆ												██████████		
11. ทำนาย Tenure ด้วยคุณสมบัติต่างๆ												██████████		
12. สร้างข้อกระทงมาตรฐานจับโกหก													██████████████	
13. เก็บข้อมูลเพื่อทดสอบมาตรฐานจับโกหก													██████████	
14. วิเคราะห์ผลมาตรฐานจับโกหก													██████████	
15. สร้างคู่มือ โปรแกรมวิเคราะห์ใบสมัครงาน พร้อมนำเสนอ													██████████	

บันทึกจากผู้เขียน

รายงานฉบับนี้ถูกเขียนขึ้นเมื่อ ธันวาคม 2005 ประกอบรายวิชา การประเมินองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

ติดต่อผู้เขียน: Sunthud Pornprasertmanit, Email: psunthud@gmail.com