

บทที่ 7
เครื่องมือในการคัดเลือก
(Selection Devices)

ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 6 ถึงขั้นตอนการคัดเลือกว่า ประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้น แต่ละขั้นตอนจะให้ข้อมูลแก่ผู้จัดการ เพื่อช่วยพยากรณ์ผู้สมควรจะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้อย่าง ประสบความสำเร็จ หรือเมริชันนิ่งที่จะทำให้เกิดแนวความคิดนี้ คือ การคิดว่าขั้นตอนแต่ละขั้น คือสิ่งที่จะต้องเอาชนะโดยใช้เครื่องมือในการคัดเลือก

เครื่องมือในการคัดเลือกตามที่ได้กล่าวมาในบทที่ 6 พยายามที่จะช่วยในการพยากรณ์ โดยยึดหลักการประเมินผลอดีตที่ผ่านมา หรือว่าจะยึดหลักการสุมตัวอย่างในปัจจุบัน การใช้แบบฟอร์มใบสมัคร การตรวจสอบขั้นพื้นฐานทั่วไป และการสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องของผู้สมัคร คือ ความพยายามที่จะค้นหาสิ่งที่ผู้สมัครได้ทำไปแล้วในอดีต และต่อจากนั้นก็ใช้เหตุการณ์ในอดีตเหล่านี้มาช่วยในการคาดการณ์อนาคต สิ่งหนึ่งที่ควรระมัดระวัง คือ การใช้การพยากรณ์ตามวิธีนี้แสดงถึงข้อสมมติฐานบางอย่างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอดีตและอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสมมติว่าพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์พฤติกรรมของผู้สมัครในอนาคต และผู้สมัครจะยังคงเป็นบุคคลคนเดียวกันในอนาคต เช่นเดียวกับที่ผู้สมัครเคยเป็นอยู่ในอดีต ถึงแม้ว่าข้อสมมติฐานเหล่านี้อาจถูกต้องและการใช้แนวทางนี้เป็นที่น่าพอใจ แต่อาจปรากฏว่าเครื่องมือในการคัดเลือก เช่น การทดสอบที่มีความสัมพันธ์ กับงาน อาจเป็นผู้พยากรณ์ที่ดีกว่า เพราะว่าการทดสอบดังกล่าวเป็นการสุมตัวอย่างพฤติกรรม ในปัจจุบันเพื่อพยากรณ์พฤติกรรมในอนาคต

เครื่องมือการคัดเลือกที่เลียนแบบเหมือนกับพฤติกรรมการทำงานจริงๆ และยอมรับว่าถูกต้องที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จะเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการเป็นผู้พยากรณ์ที่ดี แต่ก็มีคำเตือนว่า เมื่อมีการปฏิบัติแล้วจะเป็นจริงตามนั้นหรือไม่ ในหน้าต่อๆ ไปจะได้ศึกษาถึงเครื่องมือที่กล่าวมาแล้วในบทก่อน ทั้งนี้เพื่อเป็นการทบทวนอีกครั้งหนึ่งและเพิ่มหัวข้อใหม่ที่สำคัญๆ

ข้อมูลต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มใบสมัครทั่วไป คือ อายุ ศาสนา ฐานะการสมรส อาชีพของคู่สมรส จำนวนบุตรที่มี และอายุของบุตรเหล่านั้น งานอดิเรก ข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจและควรจะต้องทราบ แต่ก็ไม่สามารถที่จะพิสูจน์ได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับงานดังนั้น จึงไม่เป็นเรื่องแปลกที่แบบฟอร์มใบสมัครมีแนวโน้มที่จะสั่นเข้าหากัน เนื่องจากฝ่ายบริหาร

มีความรับผิดชอบที่จะแสดงและพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้สมัครให้นั้นมีความสัมพันธ์กับงาน เรื่องที่ไม่สามารถแสดงได้ว่ามีความสัมพันธ์กับงานสมควรที่ตัดทิ้งไป

ตามข้อเท็จจริงแล้ว แบบฟอร์มใบสมัครที่มีการตรวจทานกันนั้นไม่สมควรที่จะมีการเปล่งความ เพราะว่าแบบฟอร์มใบสมัครเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้กันในการพยากรณ์ที่ให้ผลดีตามประจักษ์พยานชี้ว่า ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครที่กรอกนั้น ผู้สมัครได้รับรองความถูกต้องมาชั้นหนึ่งแล้ว ตัวอย่างเช่น ขณะที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย การเรียนอยู่ในอันดับที่เท่าใด ในชั้น อาจนำมาใช้เป็นข้อพิจารณาได้อย่างถึงการดำเนินงานของผู้สมัครงาน ซึ่งสามารถใช้ได้ดีกว่าสิ่งอื่นๆ ที่ใช้กันเป็นประจำในขบวนการคัดเลือก เช่น สคบปัญญา เช่าวิหุพริบ ความสนใจ และบุคลิกภาพ เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว เมื่อนำเอาข้อมูลรายละเอียดในแบบฟอร์มใบสมัครมาชั้นหน้าหากอย่างเหมาะสมเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กับงานมากน้อยเท่าใด จะพบว่าผลที่ได้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ได้อย่างประสบผลสำเร็จในเรื่องการดำเนินงานของกลุ่มต่างๆ เช่น พนักงานขาย วิศวกร คนงานในโรงงาน ผู้จัดการห้องถีน เสมี่ยนหูยิง พนักงานร่าง ช่างเทคนิค

แบบฟอร์มใบสมัคร (Application Form)

แบบฟอร์มใบสมัครจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ผลดีอย่างหนึ่งในขบวนการคัดเลือก การออกแบบฟอร์มใบสมัครจะต้องมีข้อมูลของบุคคลผู้สมัคร เช่น จำนวนปีที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียน งานในอดีตที่เคยทำมา งานครั้งสุดท้ายที่ทำได้อยู่กีเดือน เหตุผลที่ออกจากงานครั้งสุดท้าย เงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากการทั้งหมดที่ทำในอดีต และประสบการณ์จากการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้ใช้กับการดำเนินงาน และข้อพิจารณาเกี่ยวกับอัตราการหมุนเวียน และช่วยให้มีการซั่งน้ำหนักได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น สมมติว่าฝ่ายบริหารมีความสนใจในการปรับปรุงแบบฟอร์มใบสมัคร ซึ่งสามารถพยากรณ์ว่าผู้สมัครคนไหนจะสามารถทำงานเป็นผู้พิจารณาชุดใช้เงินเอาประจำได้ดี และถ้าจ้างทำงานแล้วจะยังคงอยู่กับบริษัทตลอดไป ฝ่ายบริหารควรจะเลือกจากแฟ้มแบบฟอร์มใบสมัครของกลุ่มทั้งสองที่บริษัทได้รับจ้างไว้ รายละเอียดในแบบฟอร์มใบสมัครควรจะได้มีการกลั่นกรองเพื่อตัดสินลูกจ้างในแต่ละกลุ่มนี้ปฏิกริยาอย่างไร ถ้าหากมีการกลั่นกรองแล้วก็จะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถค้นหารายละเอียดบางอย่างที่ทำให้ได้ทราบ ถึงข้อแตกต่างในระหว่างกลุ่มต่างๆ รายละเอียดเหล่านี้ควรที่จะนำมาซั่งน้ำหนักในเรื่องขนาดของความสำคัญ

การรับสมัครงานที่ประสบความสำเร็จ แบบฟอร์มใบสมัครตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถนำมาใช้และทำให้เกิดความสำเร็จในการจ้างงานต่างๆ เช่น การเป็นตัวแทนจำหน่าย

เครื่องสำอาง AVON หรือที่เรียกว่า AVON LADY การสมัครเป็นพนักงานขาย ใช้วิธีกรอกแบบฟอร์มใบสมัครส่งไปยังสำนักงานใหญ่โดยส่งทางไปรษณีย์ ไม่ต้องไปสมัครด้วยตนเอง ผู้สมัครส่วนมากจะเป็นเด็กสาวที่กำลังเรียนในสถาบันการศึกษาหรือเด็กสาวที่สนใจหารายได้ด้วยตนเอง การพิจารณาคัดเลือกพนักงานขายชนิดนี้ จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มใบสมัครที่ส่งไปเป็นเครื่องมือพิจารณา ซึ่งเป็นข้อมูลที่ดีที่สุดอย่างเดียวที่นายจ้างมีอยู่ ดังนั้น ข้อมูลในใบสมัครจึงเป็นเครื่องตัดสินในการคัดเลือกการว่าจ้างทำงานชนิดหนึ่ง ได้มีการค้นพบว่า อายุ การศึกษา บัญหาข้อจำกัดก่อนเข้าโรงเรียน มีผลอย่างมากต่อการคาดการณ์การดำเนินงานในอนาคต

การใช้แบบฟอร์มใบสมัครจะประสบความสำเร็จได้อย่างดี ข้อมูลที่ได้มาจากการแบบฟอร์มใบสมัครและถือว่าสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาถึงจำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะเลี้ยงดู อาชีพในปัจจุบัน ฐานะการจ้างงานในปัจจุบัน ระยะเวลาที่อยู่กับนายจ้างรายสุดท้าย การเป็นสมาชิกในองค์การ สำนักงานที่ประจําอยู่ในองค์การ คุณค่าสุทธิ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางขึ้นต่ำสุดในปัจจุบัน จำนวนของสัญญาประกันชีวิตที่ทำไว้ และความยาวนานในการเจรจาต่อรอง

แบบฟอร์มใบสมัครในทางปฏิบัติ การนำมาใช้ได้ผลดีตามที่ได้กล่าวมาข้างบนนี้อาจมีคำถามเกิดขึ้นว่า “องค์การที่ใช้แบบฟอร์มใบสมัครถ่วงน้ำหนักทำให้มีการตัดสินใจในการคัดเลือกอย่างได้ผลดีหรือไม่” องค์การส่วนใหญ่มักไม่นิยมใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบฟอร์มใบสมัครมาเป็นข้อมูลในการถ่วงน้ำหนัก สาเหตุที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะเป็นเรื่องที่ยากลำบากและสิ้นเปลืองในการที่ต้องมาถ่วงน้ำหนักข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาพยากรณ์ในองค์การขนาดเล็กซึ่งมีตำแหน่งงานน้อยไม่มาก หรืองานซึ่งมีอัตราการหมุนเวียนของคนงานต่ำ จะต้องใช้ความพยายามและเสียค่าใช้จ่ายในการถ่วงน้ำหนักรายละเอียดต่างๆ ตามที่ผู้สมัครกรอกไว้ในใบสมัครซึ่งทำให้สูงกว่าประมาณที่จะเกิดขึ้นนอกเหนือนี้แล้ว ยังได้พบอีกด้วยว่าข้อมูลในใบสมัครมักจะเป็นข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเสียเป็นส่วนมากโดยเฉพาะคำถามที่ถามในเรื่องระยะเวลาที่ทำงานในที่ทำงานเก่า เงินเดือนที่เคยได้รับมา และพื้นฐานทางการศึกษา

การสรุป จากเหตุผลโดยทั่วไปที่กล่าวมาเป็นเครื่องสนับสนุนว่า แบบฟอร์มใบสมัครสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการคาดการณ์ว่าผู้สมัครจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจะต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมากในการพิจารณาดูว่ารายละเอียดในใบสมัครนั้นสามารถนำมาใช้ได้กับงานนั้น นอกจากนี้เนื่องจากว่าความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคตจากข้อมูลตั้งกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังนั้น จึงต้องมีการทบทวนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ประการสุดท้ายที่ฝ่ายบริหารควรระมัดระวัง คือ ข้อมูลในใบสมัครที่กรอกอาจเป็นข้อมูลที่ไม่ตรงต่อความเป็นจริงก็ได้ การติดตามผลโดยการตรวจสอบพื้นภูมิหลังของผู้สมัคร สามารถช่วยให้ทราบได้ว่ารายละเอียดในใบสมัครตรงต่อความเป็นจริงมากน้อยแค่ไหน

การทดสอบการว่าจ้างงาน (Employment Tests)

ในหัวข้อนี้จะได้กล่าวถึงการทดสอบ การทดสอบการว่าจ้างงานที่รู้จักกันดีที่สุด คือ การทดสอบข้อเขียนของผู้สมัคร เพื่อใช้ในการประเมินสติปัญญา ความสามารถ และลักษณะของบุคลิกภาพ ส่วนการทดสอบที่ใช้กันน้อย คือ การทดสอบเลียนแบบสภาพการทำงาน รวมทั้งการสุมตัวอย่างการทำงาน และการทดสอบซึ่งทำขึ้นที่ศูนย์การประเมิน นอกจากนี้ ควรที่จะได้มีการพิจารณาและประเมินผลการใช้การทดสอบเพื่อสืบหาข้อมูลที่เป็นเท็จ และการวิเคราะห์ลายมือว่าสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกได้อย่างดี

การทดสอบข้อเขียน (Written Tests) ตามที่ได้กล่าวมาในบทก่อนว่า การทดสอบข้อเขียนเป็นวิธีการที่ใช้กันเป็นประจำและมีความสำคัญต่อการตัดสินใจคัดเลือก อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีนี้ได้ลดน้อยลง เหตุผลที่ลดน้อยลงเป็นเพราะว่าการทดสอบดังกล่าวอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม ซึ่งทำให้มีความแตกต่างเกิดขึ้น

การทดสอบเพื่อจุดประสงค์ในการว่าจ้างและการเลื่อนขั้น ทำให้เกิดความเสี่ยงอย่างมากแก่ผู้สมัคร ความแตกต่างในระหว่างผู้สมัครด้วยกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมนี้ อาจขยายขอบเขตไปยังขั้นตอนอื่นๆ ของขบวนการคัดเลือก เช่น เครื่องมือการใช้แบบฟอร์มใบสมัคร และการสัมภาษณ์ องค์กรบางแห่งจึงนำเอารูปถ่ายไว้ในการทดสอบซึ่งสามารถใช้ได้ เมื่อใช้กับเครื่องมือในการคัดเลือกอื่นๆ จะสามารถช่วยในการจัดหางานที่ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ผู้เป็นนายจ้างจะมีภาระในการตัดสินใจว่า การทดสอบใดที่นำมาใช้เป็นเครื่องวัดที่มีความยุติธรรมในการวัดความรู้หรือความชำนาญที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงาน

นายจ้างที่ตัดเอาการทดสอบออกไปก็ เพราะเกิดความไม่แน่ใจว่าการทดสอบจะใช้ได้ผลดีหรือไม่ ส่วนมากที่ไม่นำเอาการทดสอบมาใช้ เพราะเห็นว่าอาจจะทำให้เกิดความแตกต่างในระหว่างผู้สมัครด้วยกัน ซึ่งทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม คือ การใช้การทดสอบข้อเขียน (Written tests) ในขบวนการคัดเลือก

ผู้สมัครส่วนน้อยเมื่อรวมกันเป็นกลุ่มจะได้คะแนนต่ำกว่าคะแนนถ้วนเฉลี่ยของผู้สมัคร รวมทั้งหมดทุกคนตามจำนวนการทดสอบเพื่อคัดเลือก การที่เป็นไปตามนี้ไม่ใช่เป็นเรื่องแปลกแต่อย่างใด เพราะว่าการทดสอบเหล่านี้เกือบทั้งหมดนำมาใช้ได้กับผู้สมัครที่เป็นบุคคลในระดับคนชั้นปานกลาง ผู้สมัครส่วนน้อยอาจจะได้คะแนนต่ำกว่าบุคคลในระดับคนชั้นปานกลาง (Middle-Class Candidates) นอกจากนี้ ยังอาจไม่มีข้อแตกต่างที่สำคัญในเรื่องการปฏิบัติ (Job Performance) จริงของผู้สมัคร การจำเรียงดังกล่าวในการทดสอบสามารถแก้ไขได้ ถ้ามีความแตกต่างกันเกิดขึ้นแล้ว ความเสี่ยงของผู้เป็นนายจ้างจะให้โอกาสผู้สมัครที่มีความ naïve เป็นที่จะประสบความสำเร็จในงานเท่ากัน จะมีความน่าจะเป็นที่จะได้รับเข้าทำงานไม่เท่ากัน ถ้าหากเกิดขึ้นตามนี้แล้ว ผู้เป็นนายจ้างมีความรู้สึกที่ผิดที่ได้ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น

ตัวอย่างเช่น ในกรณีของบริษัทแห่งหนึ่ง พนักงานของบริษัทได้โดยไม่รู้ตัวว่าการทดสอบและพื้นภูมิทางการศึกษาที่องค์กรกำหนดไว้มีความเข้มงวดต่อโอกาสในการเลื่อนขั้นไปสู่งานที่ดีกว่าในแผนกอื่น เช่นในสหรัฐอเมริกาทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติ เพราะว่าในนโยบายแบ่งแยกแต่เดิมในการว่าจ้างคนผิวดำส่วนใหญ่เข้าทำงานเป็นนักการการโโรง ถึงแม้ว่าเมื่อนายจ้างไม่มีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดความแตกแยกโดยถือว่าเป็นนโยบายของบริษัทเองก็ตาม แต่ก็ถือว่าผู้เป็นนายจ้างไม่ควรจะกระทำ

งาน	ประเภทของการทดสอบ				
	ความสามารถทางสติปัญญา	ความสามารถทางเทคนิค	การยอมรับความถูกต้อง	ความสามารถทางเครื่องยนต์	ลักษณะทางบุคลิกภาพ
นักบริหาร	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง
หัวหน้าควบคุมงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง+	ต่ำ/ปานกลาง	ต่ำ
สมมิชน	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ/ปานกลาง
พนักงานขาย	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง+
ยามคุ้มกัน	ปานกลาง	ต่ำ+	ต่ำ+	ต่ำ	ปานกลาง
งานบริการ	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
ขับขี่ยานพาหนะ	ต่ำ	ต่ำ+	ต่ำ/ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
Trade & Crafts	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ/ปานกลาง	ต่ำ/ปานกลาง
Industrial	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง

รูป 7-1 การทดสอบประเภทต่างๆ เพื่อใช้สำหรับการคัดกรองผู้ทักษะในการทำงาน

การทดสอบเชาว์นปัญญาเป็นวิธีที่ใช้ได้ดีหรือไม่เมื่อนำมาใช้กับการคัดหมายอนาคตจากผลการวิจัยที่ว่าไปได้เปิดเผยข้อมูลที่นำเสนอ คือ การทดสอบที่นำมาใช้ในการพิจารณา เช่น ถึงเรื่องสติปัญญา ความสามารถทางเก็ทติค และความสามารถทางเครื่องยนต์ การยอมรับความถูกต้อง บุคลิกภาพ และการประเมินผลความสนใจของผู้สมัคร เป็นที่น่าสังเกตว่า การคัดกรอง ความสำเร็จในการฝึกอบรมเมื่อใช้กับหัวหน้าผู้ควบคุมงานระดับสูง จะดีกว่าใช้กับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะเดียวกัน ผลในทางตรงกันข้ามจะเกิดขึ้นจริงเมื่อมีการคัดกรองในเรื่องเกี่ยวกับทักษะในการทำงาน การใช้เกณฑ์พิจารณาจากบุคลิกภาพและความสนใจมีคุณค่าระดับปานกลางในการคัดกรองระดับของทักษะของผู้บริหารงานที่จะสามารถทำงานได้ดี แต่จะได้ประโยชน์น้อยสำหรับผู้บริหารในระดับสูง ความสำเร็จในการฝึกอบรมเพื่ออาชีพสมมิชนสามารถคัดกรองได้อย่างดีโดยการทดสอบความสามารถทางสติปัญญา และการยอมรับความถูกต้อง (Perceptual Accuracy) การทดสอบความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถทางต้านทานเก็ทติค

การยอมรับความถูกต้อง และความสามารถทางเครื่องยนต์ สามารถนำมาใช้ได้เพื่อสมควรกับงานกึ่งชำนาญและไม่ต้องใช้ความชำนาญ (Semiskilled & Unskilled job) ในองค์กรอุตสาหกรรม ได้มีการสรุปว่า การทดสอบเหล่านี้ใช้คาดการณ์ทักษะในการทำงาน ซึ่งดีกว่าใช้วิธีการเสียงเอารูปภาพ 7-1 แสดงถึงข้อมูลของทักษะในการทำงานสำหรับงานประเภทต่างๆ

การทดสอบการเลียนแบบการทำงาน (Performance Simulation Test)

เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงวิกฤติการณ์และความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการใช้การทดสอบทางด้านจิตวิทยา การทดสอบเชาว์นปัญญา และการทดสอบข้อเขียนแบบอื่นๆ จึงได้มีผู้สนใจการทดสอบการเลียนแบบการทำงานซึ่งได้พัฒนาขึ้นในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ลักษณะหรือคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่เด่นชัดของการทดสอบแบบนี้ คือต้องการให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลการวิจัยงานที่จะระบุหรือชี้ว่างานในตำแหน่งหรือหน้าที่นั้นมีความจำเป็นจะต้องมีพุทธิกรรมอะไรหรือทำอะไร เช่น ตำแหน่งพนักงานพิมพ์ดีดก็จะต้องทดสอบการพิมพ์ดีด คนขับรถจะต้องทดสอบการขับรถ หรือแม้แต่เลขานุการก็ต้องทดสอบช่วยเหลือ เป็นต้น จากการเปรียบเทียบการทดสอบชนิดนี้กับการทดสอบแบบอื่นแล้วจะเห็นว่า การทดสอบการเลียนแบบการทำงานจะเป็นการง่ายขึ้นเพื่อให้บรรลุความต้องการของความสัมพันธ์ของงาน เพราะว่าการทดสอบนี้ทำขึ้นเพื่อทดสอบพุทธิกรรมในการทำงานนั้นอย่างแท้จริง หรือเพื่อทดสอบการปฏิบัติงานนั้นโดยตรง

การสุ่มตัวอย่างงาน

การสุ่มตัวอย่างงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้เกิดรูปแบบจำลองของงาน ผู้สมัครต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีสติปัญญาเนี่ยบแหนมในการทำงานให้เห็นจริง โดยการสุ่มตัวอย่างงานด้วยความระมัดระวัง โดยยึดหลักข้อมูลการวิจัยงาน ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในงานแต่ละประเภท ต่อจากนั้น ส่วนประกอบของการสุ่มตัวอย่างงานไปเทียบเคียงกับส่วนประกอบของการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องกัน เช่น การสุ่มตัวอย่างงานของงานชนิดหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับการคำนวณโดยใช้เครื่องจักร เครื่องบวกเลข จำเป็นต้องให้ผู้สมัครทำการคำนวณคล้ายๆ กัน

ประโยชน์ของการสุ่มตัวอย่างงานที่มีต่อการทดสอบข้อเขียนตามแบบดั้งเดิม สามารถเห็นได้ชัด เพราะว่า เป็นการแสดงให้เห็นเนื้อหาหรือรายละเอียดของงาน การสุ่มตัวอย่างงานนี้สามารถคาดการณ์ได้ดีกว่าและช่วยลดความไม่ยุติธรรมหรือความลำเอียงต่างๆ นอกจากนี้ เนื่องจากลักษณะของรายละเอียดหรือเนื้อหาของงาน และวิธีการที่ใช้เพื่อกำหนดรายละเอียดการทดสอบการสุ่มตัวอย่างที่ได้ทำไว้อย่างดีแล้ว สามารถเป็นไปตามหลักของความเท่าเทียมของโอกาสที่จะได้รับการว่าจ้างงาน (EEO = Equal Employment Opportunities) ส่วนผลเสีย คือ

เวลาและค่าใช้จ่ายในการวิจัยงาน และความล้ำากในการปรับปรุงการสุ่มตัวอย่างงานที่ดีสำหรับงานแต่ละงาน

ผลจากการทดลองการสุ่มตัวอย่างงานเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง การสุ่มตัวอย่างงานมักจะได้รับผลลัพธ์ที่ได้รับโดยการใช้การทดสอบแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ การสุ่มตัวอย่างงานเป็นวิธีที่ดีกว่าการทดสอบข้อเขียนด้านเชาวน์ปัญญา ด้านบุคลิกภาพ หรือด้านสถิติปัญญา เพื่อที่จะแสดงว่าผู้จัดการสามารถที่จะใช้การสุ่มตัวอย่างงานได้อย่างไร ขอยกตัวอย่างการคัดเลือกช่างซ่อมแซมเครื่องจักรในโรงงานผลิตอาหารดังนี้

เริ่มด้วยการวิจัยงานของผู้บริหาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้มาจากประชุมทางด้านงาน เทคนิคหลายครั้ง ที่ประชุมดังกล่าวประกอบด้วยวิศวกรทางด้านอุตสาหกรรม 1 คน ซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบำรุงรักษาเครื่องจักรในโรงงาน อีก 3 คนเป็นหัวหน้าคนงานรับผิดชอบในการควบคุมดูแลรักษาเครื่องจักร บุคคลทั้งหมดนี้เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ทำเป็นอย่างดี ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ได้จัดลำดับงานที่จะต้องทำทั้งหมด ต่อจากนั้นจะประเมินความถี่ ความสำคัญของงานเหล่านั้น รายชื่อของงานที่ต้องทำนั้น นำมาใช้เพื่อพิจารณาความสำคัญในพฤติกรรมของงานของช่างซ่อมแซมเครื่องจักร จากความสำคัญในพฤติกรรมของงานจะเป็นตัวแทนในการวัดการสุ่มตัวอย่างงาน ผู้เชี่ยวชาญจะกำหนดรายละเอียดของงานหลัก 4 อย่าง คือ

1. ติดตั้งสายพานและรอก
2. แยกและซ่อมแซม
3. ติดตั้งและวางมอเตอร์ให้เป็นเส้นตรง
4. กด bushing ลงในเพื่องและทำให้พอดีเพื่อใช้งานได้

ขั้นตอนสุดท้ายของการปรับปรุงการสุ่มตัวอย่างงานต้องให้งานแต่ละขั้นเสร็จก่อน ถึงจะทำขั้นสุดท้ายได้ แต่ละขั้นตอนต้องนำมาวิเคราะห์รายละเอียดในการทำงาน เพื่อที่จะได้ตัดสินใจว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดที่จะเลือกปฏิบัติ เมื่อให้ลงมือปฏิบัติแล้วจะต้องมีการจดบันทึกการทำงานนั้น เพื่อดูว่าวิธีปฏิบัตินั้นเหมาะสมสมหรือใช้ได้หรือไม่ รวมทั้งต้องปฏิบัติได้ถูกต้อง ซึ่งจะตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้สำรวจจะต้องทดสอบทั้งข้อเขียนซึ่งเป็นแบบทดสอบดั้งเดิมที่ใช้กันมาในการคัดเลือกคนงาน รวมทั้งต้องทดสอบการสุ่มตัวอย่างงานด้วย ผลสอบที่ได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างงานดั้งกล่าว มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการทำงานของหัวหน้างานซึ่งเป็นการทำงานจริง ส่วนผลการทดสอบข้อเขียนตามแบบที่ใช้กันเดิม “ไม่สามารถนำมาใช้กับการประเมินผลได้อย่างเต็มที่ และไม่อยู่ในระดับการยอมรับในด้านความสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่า จากที่กล่าวมานี้เรื่องการสุ่มตัวอย่างงานสามารถสรุปได้ดังนี้ ประจักษ์พยานต่างๆ ตามที่กล่าวมาเป็นเครื่องสนับสนุนได้ว่าการสุ่มตัวอย่างงานเป็นวิธีคาดการณ์ได้ดีกว่าการทดสอบแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ การสุ่ม

ตัวอย่างยังช่วยทำให้ฝ่ายบริหารสามารถป้องกันตัวเองได้ดีจากการถูกกล่าวหาว่า มีอดีตหรือไม่ ยุติธรรมการคัดเลือกอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมต่อผู้สมัครที่เป็นผู้หญิงหรือผู้สมัครที่เป็นบุคคล กกลุ่มน้อย ในที่สุดนี้ยังแสดงอีกด้วยว่า ผู้สมัครมีความพ้อใจว่าการสุ่มตัวอย่างงานเป็นวิธีที่ ยุติธรรม ชัดเจน และมีความยากลำบาก ซึ่งเป็นไปตามความเห็นของสมมากกว่าการทดสอบแบบ ดั้งเดิม เพราะฉะนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า วิธีการคัดเลือกตามวิธีนี้สมควรที่จะได้รับการพิจารณา โดยผู้จัดการ

การทดสอบอื่นๆ

มีการทดสอบอีกหลายแบบที่ควรกล่าวถึง คือ การทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือ เขียน (Graphology) และการจับเท็จ (Polygraph)

การทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือ (Graphology Tests)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ลายมือเขียนของแต่ละคน สามารถเป็นเครื่องแสดงถึงขั้น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความคิดอ่านของผู้เขียน นอกจากนี้ ยังเปิดเผยถึงระดับสติปัญญา ของบุคคลและความสามารถในการควบคุมอารมณ์และจิตใจ ได้มีการประมาณว่า ประมาณ 70%-85% ของบุคคลที่ประสบกับความล้มเหลวในการประกอบอาชีพเกิดขึ้นเนื่องมาจากการ ขาดบุคลิกภาพที่ดี ไม่ใช่เป็นพระขาดการศึกษาหรือความสามารถในการทำงาน หรือขาดมาตรฐานในการประเมินบุคลิกภาพ การวิเคราะห์ลายมือเขียนถ้าสามารถใช้ประกอบสิ่งบางอย่างเกี่ยว กับบุคลิกภาพของผู้สมัครได้แล้ว ก็สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานได้เหมือนกัน

ในทางปฏิบัตินั้น เราสามารถเรียนรู้ถึงกลุ่มของคำที่เขียนโดยไม่ต้องนึกถึงระดับ ความสามารถของบุคคล แต่เมื่อนำลายมือเขียนมาเป็นหลักในการพิจารณา เราสามารถทราบถึง อารมณ์ สุขภาพ และบุคลิกภาพ ลายมือเขียนเป็นเครื่องแสดงถึงลักษณะส่วนตัวของผู้เขียน ในขณะที่อารมณ์และสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ อาจเปลี่ยนลายมือเขียนของเจ้าของไปทีละน้อย แต่ลักษณะพื้นฐานของนิสัยจะยังคงเหมือนเดิม ทราบเท่าที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงในบุคลิกภาพ คุณสมบัติบางอย่าง เช่น ความเป็นอิสระ ความรอบรู้ตามอายุที่สูงขึ้น ความสามารถในทาง สังคม ความรับผิดชอบในทางสังคม และความสนใจในการประกอบอาชีพบางอย่าง สามารถที่ จะทราบได้จากลายมือเขียนเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าองค์การเป็นจำนวนมากที่นำการทดสอบ ลายมือเขียนมาใช้ แต่ก็มีบางองค์การที่นำมามีผลอย่างไม่เต็มใจที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่มีเหตุผล เพียงพอที่จะสนับสนุนว่าวิธีการทดสอบนี้เป็นวิธีการที่ดี

การทดสอบการจับเท็จ (Polygraph Tests)

การใช้เครื่องมือจับเท็จเพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่ผู้สมัครกรอก สามารถ นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบการว่าจ้างการทำงาน องค์การบางแห่งต้องการให้ผู้สมัคร

ทั้งหมดผ่านการทดสอบการจับเท็จ เพื่อเป็นมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัย องค์กรอี่น ๆ ใช้ การทดสอบเพียงเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลในแบบพอร์มใบสมัคร

การทดสอบการจับเท็จเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ถูกต้องอย่างหนึ่งเมื่อใช้โดยนักวิเคราะห์ที่ได้ผ่านการอบรมมาอย่างดีแล้ว แต่บางครั้งผลที่ได้รับอาจไม่ถูกต้อง ถ้าการทดสอบทำโดยผู้ที่ไม่เคยผ่านการอบรมมาก่อน อาจมีคำถามว่า การทดสอบการจับเท็จสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดอะไรได้บ้าง ในทางตรงกันข้ามกับความเชื่อของคนทั่วไป การทดสอบการจับเท็จไม่สามารถจะจับใจว่าคนพูดโกหกจริง โดยแท้จริงแล้ว การทดสอบการจับเท็จนี้จะมีการบันทึก การเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ โดยดูความดันของโลหิต ความรู้สึกสัมผัสทางด้านผิวนัง ซึ่งมีสาเหตุมาจากความตึงเครียด ความตึงเครียดอาจจะเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่าง นอกจาก การโกหก และการโกหกที่ไม่ได้เป็นสาเหตุของความตึงเครียดของคนบางคน เช่น คนที่โกหกบ่อยๆ หรือมีนิสัยพูดโกหกมาตั้งแต่เล็กๆ จะเคยชินต่อเหตุการณ์ที่พูดโกหกบ่อยๆ จึงไม่รู้สึกผิดปกติแต่อย่างใด เพราะฉะนั้น คนที่บริสุทธิ์อาจจะถูกกล่าวหาอย่างผิดๆ ในขณะที่คนที่พูดไม่จริง อาจเล็ດลอดหรือผ่านเครื่องมือจับเท็จไปได้ ผลเสียเหล่านี้ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นอย่างน้อยที่สุดก็ในใจของผู้จัดการ คือ เกิดความรู้สึกผิด (Feel Guilty) ถ้าให้รายคนบริสุทธิ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา การทดสอบโดยใช้เครื่องมือจับเท็จนี้มีต้นทุนต่ำ คือประมาณ 30-50 ดอลลาร์ ต่อการทดสอบแต่ละครั้ง และผลที่ได้รับก็จะได้มาเรียกว่ารวดเร็ว

FORMAL TESTS

ตามความหมายที่คุณส่วนมากเข้าใจกันว่า การทดสอบเป็นวิธีการคัดเลือก อย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าหลายบริษัทไม่ได้ใช้การทดสอบเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกเลยก็ตาม การทดสอบได้พัฒนาขึ้นเพื่อพยายามหาวิธีการในการวัดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้าทำงาน และ การทดสอบยังได้นำมาใช้กับคนงานซึ่งเป็นพวกรที่อยู่ในข่ายพิจารณาโยกย้าย (Transfer) หรือเลื่อนขั้น (Promotion) การคัดเลือกโดยวิธีการอื่น เช่น การสัมภาษณ์ การพิจารณาจากความรู้และการศึกษา ความชำนาญงาน ไม่อาจทราบเรื่องบางอย่างที่ต้องการได้ การทดสอบก็จะถูกนำมาใช้ บางบริษัทใช้การทดสอบเพื่อขัดความไม่ยุติธรรมหรือความอดีตของผู้สมัภาษณ์หรือหัวหน้างาน ซึ่งเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจคัดเลือกคนงาน แทนที่จะพิจารณาความสามารถในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากการทดสอบมีความสำคัญตั้งกล่าว เราจึงควรพิจารณาฐานแบบและข้อจำกัดของการทดสอบ เพื่อจะได้นำมาใช้ในการคัดเลือกและบรรจุพนักงานให้เหมาะสม

PERFORMANCE TESTS เป็นการทดสอบที่ง่ายที่สุดซึ่งใช้กับงานที่สามารถเห็นได้ชัด ในวิธีการปฏิบัติหรือทำงาน คือ ให้ผู้สมัครลงมือปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างเพื่อจะได้ดูความสามารถ

ในการทำงาน พนักงานพิมพ์ดีดจะต้องพิมพ์ดีดตามที่ต้องการ ซ่างเครื่องก็จะต้องลงมือแก้เครื่อง จักรหรือประกอบชิ้นส่วน พนักงานขับรถต้องทดลองขับรถเช่นกัน

สำหรับงานในหน้าที่อื่น เช่น ตัวแทนจำหน่ายหรือผู้จัดการโรงงาน ลักษณะของงานเป็นการยกสำมารถที่จะใช้วิธีการทดสอบ ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสงสัยว่า Performance Tests สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีผลเฉพาะการคัดเลือกคนงานที่ไม่มีความชำนาญเท่านั้น

INTELLIGENCE TESTS ภายใต้ข้อสมมุติที่ว่า คนที่มีสติปัญญาดี จะดัด สามารถที่จะเรียนรู้งานได้เร็วกว่าคนที่ฉลาดน้อยกว่า บริษัทหรือองค์การส่วนใหญ่จึงใช้การทดสอบแบบนี้ หรืออีกนัยหนึ่ง สำหรับงานที่จำยอมรับงานที่ทำชำนาญ หากผู้บริหารนำ Intelligence Test มาใช้เพื่อจะได้แน่ใจว่า ความฉลาดของผู้ทดสอบไม่ได้เหนือระดับธรรมชาติหรือที่ควรเป็น เพราะคนที่ฉลาดหรือสติปัญญาดีส่วนมากจะไม่พ้อใจทำงานง่ายๆ ได้แน่

นักจิตวิทยามีความเห็นพ้องโดยร่วบรองว่า เป็นการดีที่จะใช้การทดสอบแบบ Intelligence Test ส่วนใหญ่มักจะโต้แย้งว่า Intelligence Test ไม่สามารถใช้วัดปัจจัยอย่างเดียวได้ แต่เป็นการใช้วัดปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่รวมกันไป เช่น ความเข้าใจทางภาษา เข้าใจปัญหาทางคณิตศาสตร์ เหตุผลในการซึ่นนำ (Inductive Reasoning) และความทรงจำ เป็นต้น เป็นที่เห็นได้ชัดว่าความสำคัญที่เกี่ยวข้องกันของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันไประหว่างงานอย่างหนึ่ง การทดสอบที่เป็นรูปแบบ (Typical Test) ได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อความคิดในทางที่จะก่อเกิดการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเพียงทางเดียว มากกว่าที่จะก่อให้เกิดการแก้ปัญหาต่างๆ หลายทาง นอกจากนี้ นักจิตวิทยายังโต้แย้งอีกว่า Intelligence Tests ทำให้เกิดความลำเอียงและไม่ยุติธรรม โดยส่วนใหญ่แล้วจะเข้าข้างคนซึ่งมีการศึกษาอย่างกว้างขวางและมาจากคนที่พื้นฐานเป็นบุคลลั่นกลาง

APTITUDE TESTS ว่ากันโดยสภาพความเป็นจริงแล้ว อาจเรียกได้ว่า Intelligence Test คือ การทดสอบชนิดหนึ่งของ Aptitude Tests ซึ่งใช้วัดความสามารถในการเรียนรู้ของผู้สมัคร นอกเหนือนี้ นักจิตวิทยายังได้ปรับปรุงการทดสอบแบบ Aptitude Tests โดยอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษ ซึ่งสามารถพยากรณ์ว่า ถ้าให้การอบรมที่เพียงพอแล้ว ทำให้ผู้สมัครสามารถเรียนรู้งานเฉพาะอย่างนั้นได้มากน้อยเพียงใด

PERSONALITY TESTS ความสามารถ (Ability) ใช้เป็นเครื่องชี้ถึงความเป็นไปได้ในการเรียนรู้ ที่สำคัญไปยิ่งกว่านี้ ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ และมีการดำเนินการในระดับที่สูงต่อเนื่องกันไปในเรื่องตำแหน่งทั้งหลายแล้ว บุคลิกภาพ (Personality) มักจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก

ในการดำเนินงาน Personality Test ใช้วัดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งอกสืบความบกพร่อง หรือการขาดคุณสมบัติในบางขณะของผู้สมัคร เช่น ไม่สามารถที่จะเชื่อมั่นกับสภาพความเป็นคุณ ของงานทุกวัน และช่วยค้นหาลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) ซึ่งอาจมีผล สะท้อนต่อพฤติกรรมของงาน (Job Behavior) การทดสอบที่เป็นรูปแบบทำให้สามารถประเมิน ปัจจัยต่างๆ เช่น เป็นคนที่ต้องการแสวงหาความรู้ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ตัดสินใจที่แน่นอน มองทุกอย่างในแง่ดี มีความอดทน และเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ

การพัฒนาและประเมินผลการทดสอบ (Test Development and Evaluation)

สิงสำคัญในการใช้การทดสอบนั้นคือ ไม่ควรจะใช้การทดสอบโดยที่ขาดความเข้าใจว่า การทดสอบนั้นมีการพัฒนามาอย่างไร และมีข้อจำกัดในการใช้อย่างไรบ้าง ถึงแม้ว่าการทดสอบ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการคัดเลือกซึ่งโดยทำให้ผู้สมัคร ก. ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ ผู้สมัคร ข. ไม่ประสบความสำเร็จ การทดสอบไม่สามารถทำให้กังวลได้ คะแนนที่แสดง ออกมานี้เป็นตัวเลขอาจทำให้เกิดความหลงผิด นอกจากนี้ ข้อกำหนดของรัฐบาลภายใต้ EEOC ในปัจจุบันยังจำกัดการใช้การทดสอบเพื่อการตัดสินใจในการคัดเลือก ยกเว้นแต่ว่าได้พิสูจน์แล้วว่า จะสามารถใช้ได้ผลจริง ในตอนต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงความหมายของความสามารถในการใช้ได้ ผลจริง และปัญหาของการออกแบบการทดสอบ

เพื่อที่จะเข้าใจถึงการใช้และข้อจำกัดของการทดสอบ ในตอนแรกนี้พิจารณาถึงข้อ สมมุติฐานที่สำคัญซึ่งอยู่เบื้องหลังกระบวนการทดสอบ และต่อจากนั้นจะพิจารณาปัญหาต่างๆ ที่ เกิดขึ้นมา

การสัมภาษณ์ (Interviewing)

วิธีการสัมภาษณ์ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดที่นำมาใช้กับวิธีการคัดเลือก โดยทั่วไป ผู้สัมภาษณ์ที่มีสองคนหรือมากกว่านั้น มักจะมีความเห็นไม่เหมือนกันในเรื่องการ ประเมินผลผู้ที่สมัคร ทั้งนี้เป็นเพราะผู้สัมภาษณ์แต่ละคนต่างก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันออก ไป เมื่อนำเอาวิธีการสัมภาษณ์มาใช้เพื่อประเมินผล จะเห็นได้ว่ามีผลที่ได้รับแตกต่างกันออก ไป และบางครั้งก็ไม่สามารถเชื่อถือได้ ซึ่งเป็นสิ่งธรรมชาติที่เราที่ทำการประเมินผล ภายใต้สภาพการณ์ที่มีแรงกดดันอย่างโดยย่างหนึ่ง ไม่มากก็น้อย จึงทำให้เกิดความไม่ถูกต้องขึ้น ผู้สัมภาษณ์อาจขาดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญซึ่งจะต้องใช้ในการสัมภาษณ์ และ การแบ่งปันความสำคัญให้แก่ขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการประเมินผล เช่น การกรอก ข้อมูลในใบสมัคร (Application Blanks) การทดสอบ และการตรวจสอบสภาพร่างกาย เป็นต้น สิ่งต่างๆ ซึ่งไม่สามารถวัดผลได้จากด้านอื่น แต่ก็สามารถวัดผลได้โดยการใช้การสัมภาษณ์ การ

ที่ผู้สัมภาษณ์มีความเห็นไม่ตรงกันนั้นมีผลมาจากการที่ดีพอในการนำมาใช้กับการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นเทคนิคขั้นมูลฐานในการตัดเลือก ถึงแม้จะมีความจริงอยู่ว่าเงื่อนไขทุกอย่างเหมือนกัน แต่ผลสรุปที่ได้ออกมาเป็นไปกันคนละอย่าง

ประเภทของการสัมภาษณ์ (Types of Interviews)

โดยทั่วไปแล้ว การสัมภาษณ์แบ่งออกได้เป็นสองประเภทด้วยกัน คือ การสัมภาษณ์โดยการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า และการสัมภาษณ์โดยไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้แทนกันหลายคำ เช่น การสัมภาษณ์โดยกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า คำภาษาอังกฤษที่ใช้โดยมีความหมายอย่างเดียวกัน คือ Guided, Directed หรือ Patterned Interview ส่วนการสัมภาษณ์โดยไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า คำภาษาอังกฤษ คือ Unguided, Nondirected หรือ Unpatterned Interview

สำหรับการสัมภาษณ์โดยการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า จะมีการจัดเตรียมคำถามไว้เป็นข้อ ๆ โดยถือหลักการวิเคราะห์จากรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน (Job Specification) การจัดเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้ามีประโยชน์อย่างมากต่อผู้สัมภาษณ์ที่ไม่ค่อยมีความชำนาญหรือได้รับการอบรมมาดีพอ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อระยะเวลาผ่านไปและผู้สัมภาษณ์มีความชำนาญมากขึ้นแล้ว การสัมภาษณ์อาจดำเนินไปโดยที่ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามรายละเอียดของ Patterned Interview จากการสำรวจ ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์สำหรับพนักงานในโรงงาน (Plant Employees) ใช้เวลา 30 นาที และพนักงานในสำนักงาน (Office Employees) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 45 นาที

การสัมภาษณ์โดยไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้ามักจะใช้กันมากกับการสัมภาษณ์ซึ่งไม่เกี่ยวกับการว่าจ้างทำงาน เช่น สัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษา (Counseling Interview) สัมภาษณ์เมื่อคุณงานร้องทุกษ (Grievance Interview) สัมภาษณ์เมื่อคุณงานลาออก (Exit Interview) การสัมภาษณ์แบบนี้จะไม่มีการวางแผนไว้ก่อน และปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดเสียงเป็นส่วนใหญ่ เมื่อมองดูผิวเผินแล้ว การสัมภาษณ์แบบนี้เป็นงานที่ง่ายมากสำหรับผู้สัมภาษณ์ แต่ตามจริงแล้ว เป็นสิ่งที่จะต้องใช้ความชำนาญอย่างมากถ้าหากว่ามีความต้องการที่จะให้การสัมภาษณ์บรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์เต็มที่ ทฤษฎีของการสัมภาษณ์แบบไม่ได้กำหนดคำถามไว้ก่อนนี้ จะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปิดเผยเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับตัวเขามากขึ้น เช่น ความต้องการบัญหาต่างๆ ของผู้ถูกสัมภาษณ์ การใช้การสัมภาษณ์แบบนี้ดำเนินโดยผู้ให้คำปรึกษาที่มีความชำนาญในการเสาะหาทางที่จะช่วยบุคคลที่มีความเดือดร้อน ส่วนใหญ่จะเน้นหนักในเรื่องการรับฟังและพยายามที่จะไม่ให้คำแนะนำหรือก่อให้เกิดความมั่นใจขึ้น (Reassurance) มักจะพบบ่อยๆ ว่า การปล่อยอารมณ์ที่ตึงเครียดออกมายโดยการสนทนากับคนบางคน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าอันสำคัญในการสัมภาษณ์ดังกล่าว บรรยายภาพที่มีการเปิดโอกาสให้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด และ

บรรยายศาสดังกล่าวนี้ เป็นเรื่องยากลำบากที่จะทำให้เกิดมีขึ้นในสภาพการณ์ปกติทางธุรกิจโดยผู้ที่ให้คำปรึกษา (Staff Counselors) ถึงแม้ว่าการสัมภาษณ์การจ้างทำงานซึ่งเป็นไปตามรูปแบบจัดเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า แต่ก็เป็นที่ทราบกันดีว่ามีการใช้แบบที่ไม่มีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้ากันสำหรับงานประเภทที่อยู่ในระดับสูงกว่า ผู้สัมภาษณ์ต้องใช้เวลามากยิ่งขึ้นในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน จากการศึกษาเท่าที่ผ่านมา ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการสัมภาษณ์แบบไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า สำหรับการรับสมัครงานในระดับหัวหน้าและผู้บริหารอาจต้องใช้เวลา 3 ชั่วโมง ถ้าเป็นการรับสมัครวิศวกรจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 2 ชั่วโมง

วิธีการอีกอย่างหนึ่งในการจัดประเภทการสัมภาษณ์ คือ เหตุการณ์ที่ใช้ในการดำเนินการสัมภาษณ์ ในเบื้องต้นนี้จะได้พูดถึงการสัมภาษณ์เพื่อสำหรับการจ้างทำงาน นอกเหนือจาก การสัมภาษณ์เพื่อสำหรับการจ้างทำงานแล้ว ยังมีการสัมภาษณ์เพื่อการให้คำปรึกษา การสัมภาษณ์เพื่อใช้สำหรับการประเมินผล การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการร้องทุกข์ของคนงาน และการสัมภาษณ์เรื่องเกี่ยวกับการลาออกจากงาน การสัมภาษณ์ดังกล่าวจะเน้นในความจริงว่า การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือขั้นมูลฐานอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ซึ่งนำมาใช้ในเหตุการณ์ต่างๆ กัน ดังนั้น ถึงแม้ว่าคณะกรรมการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นบุคคลที่คาดหมายว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ผู้จัดการของกิจการแห่งนั้นก็จะต้องสัมภาษณ์บุคคลผู้นั้นในบางครั้งอีกด้วยเมื่อกันดังนั้น ผู้จัดการจะต้องให้ความสนใจในหลักการที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างมาก

รายการในการสัมภาษณ์

โดยหลักทั่ว ๆ ไป การสัมภาษณ์ไม่ควรจะทำให้เกิดผลเสีย หรือความรู้สึกไม่ดีต่อ กันในระหว่างผู้ทำการสัมภาษณ์ เพราะอาจจะมีผลกระทบกระเทือนมาถึงองค์การผู้จ้างด้วย ฉะนั้น ผู้มีหน้าที่ทำการสัมภาษณ์ควรต้องระวังในเรื่องคำพูด กิริยาเมรยา และการแสดงออก ต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้มีผู้สรุปหลักการสัมภาษณ์ไว้โดยย่อ ๆ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติต่อผู้เข้าสัมภาษณ์โดยสุภาพ
- 2) ต้องให้คำอธิบายแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์โดยแจ่มแจ้งถึงเหตุผล หากจะรับหรือไม่รับ ผู้สมัครงานคนใดคนหนึ่ง
- 3) ถ้าจะมีการปฏิเสธผู้สมัครงานคนใดคนหนึ่ง ก็จะต้องกระทำโดยละเอียดละเอียด เพื่อมิให้ผู้ถูกปฏิเสธเกิดความรู้สึกเสียหน้า
- 4) การสัมภาษณ์ควรจะมีหลักฐานต่าง ๆ เพียงพอในการที่จะตัดสินชี้ขาดลงไปอย่าง ได้อย่างหนึ่ง

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังอาจจะมีข้อแนะนำอย่างที่นิยมใช้เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เช่น ก่อนการสัมภาษณ์ควรจะเจาะระเบียบงานและเรื่องราวขององค์การที่ต้องการรับสมัคร

เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้ทราบล่วงหน้า การนัดหมายในการสัมภาษณ์ การตรงต่อเวลา เมื่อสัมภาษณ์เสร็จแล้วควรจะแจ้งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบโดยเร็ว ๆ ตาม นอกเหนือนั้น ยังอาจ จะมีการปฏิบัติบางอย่างที่จะต้องระมัดระวัง ตัวอย่างเช่น ในสหรัฐอเมริกา มีความรู้สึกถือผัว กันมาก แต่รูปบาลลต้องการจำกัดความรู้สึกด้านนี้ จึงมีกฎหมายบังคับไว้ เช่น ห้ามมิให้ถามผู้เข้า สัมภาษณ์ว่า เป็นคนผิดชำนาญเปล่า หรือเป็นคนสัญชาติอเมริกันโดยกำเนิดหรือโดยการแปลง ชาติ ฯลฯ¹

ปัจจัยในการสัมภาษณ์ (Technical Factors of Interviews)

ผู้ที่มีหน้าที่ในการสัมภาษณ์ควรจะคำนึงในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ด้วย คือ

(1) ภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (Language) การใช้คำพูดเป็นการแสดงออกชี้ความคิดเห็นและความรู้สึก ฉะนั้น การที่จะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบและแสดงความคิดเห็นได้ดี ผู้สัมภาษณ์ก็จะต้องใช้ภาษาที่จะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบโดยชัดเจนไม่คลุมเครือ การใช้ศัพท์ที่พังไม่เข้าใจก็อาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์งงหรือไม่เข้าใจความหมายที่ถูกต้อง อาจจะตอบไปคนละเรื่องกับที่ต้องการทราบก็ได้ และการถามว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” ก็ไม่ควรจะนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ควรจะเป็นคำถามที่ซักจุนชวนให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดและคุยกันได้เต็มที่และโดยเต็มใจ ไม่ปิดบัง หรือพูดคุยแบบกันเองให้ได้ข้อมูลมากที่สุด

(2) ความรู้สึก (Senses) ผู้ทำการสัมภาษณ์ควรใช้สามัญสำนึกให้เป็นประโยชน์ต่อ การสัมภาษณ์ คือ ใช้การสั่งเกตและพัง ตลอดอาภัปกริยาอื่น ๆ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงออกมา ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ เพราะการแสดงออกต่าง ๆ ดังกล่าวใน ถ้าหากผู้สัมภาษณ์ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี ก็สามารถที่จะนำมาประกอบการประเมินผลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครได้ เพราะการแสดงออกชี้กริยาอาการต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนเกี่ยวโยงถึงความรู้สึกและเจตนาของผู้ถูกสัมภาษณ์

(3) ความรู้ความชำนาญของผู้ทำการสัมภาษณ์ (Knowledge and Skills of the Interviewers) คนที่ทำงานในตำแหน่งผู้ควบคุมบังคับบัญชาเป็นเวลานาน ไม่ใช่ว่าจะมีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์ได้ดีเสมอไป ผู้ที่จะทำการสัมภาษณ์ได้จะต้องมีความเข้าใจในสภาพขององค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เข้าใจในนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ และอื่น ๆ เป็นอย่างดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการสัมภาษณ์

(4) กลไกอย่างอื่น (Mechanical Aids) กลไกที่สำคัญในการสอบสัมภาษณ์ คือ การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการสอบถาม จากบันทึกต่าง ๆ เหล่านี้จะให้ประโยชน์อย่างมากต่อการประเมินผล สำหรับกลไกต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสัมภาษณ์จะได้พิจารณาโดยละเอียดในตอนต่อไป

¹ พญสัญญา ศุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2522 หน้า 128

หลักเกณฑ์ในการสัมภาษณ์ (Principles of Interviewing)

การสัมภาษณ์ที่ลึกซึ้งจะเป็นจานวนมาก และจะช่วยทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากถ้าหากได้มีการนำเสนอหลักการเหล่านี้มาแบ่งเป็นประเภทๆ ในลักษณะที่ทำให้เกิดความสะดวกต่อการได้รับข้อมูลที่ต้องการ วิธีการในการจัดแบ่งประเภทที่น่าจะเป็นประโยชน์มากที่สุดคือ การจัดลำดับตามประเภทของหน้าที่ซึ่งเกิดขึ้นแก่ผู้ที่มาขอสัมภาษณ์

- (1) การเตรียมการสัมภาษณ์ (Preparation for Interviews)
- (2) ตั้งเวลาล้อม (Setting of Interview)
- (3) การดำเนินการสัมภาษณ์ (Conduct of the Interview)
- (4) การปิดการสัมภาษณ์ (Closing Interview)
- (5) การประเมินผลการสัมภาษณ์ (Evaluation)

การเตรียมการสัมภาษณ์ (Preparation for Interview) ควรได้ทราบถึงประเภทของ การสัมภาษณ์ ที่ เป็นแบบที่มีหมายกำหนดไว้ล่วงหน้า (Scheduled) หรือไม่มีหมายกำหนดไว้ล่วงหน้า (Unscheduled) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนกันอย่างละเอียดรอบคอบ สำหรับการสัมภาษณ์ซึ่งต้องมีหมายกำหนดการไว้เป็นการล่วงหน้า เช่น การสัมภาษณ์สำหรับการว่าจ้างงาน และการสัมภาษณ์สำหรับการประเมินผล อย่างไรก็ตาม มีการสัมภาษณ์บางอย่างที่ดำเนินไปตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการร้องทุกข์ของคนงาน ซึ่งไม่ได้มีการเตรียมการกันมาก่อน หลักการดังต่อไปนี้ยังคงสามารถนำมาใช้ได้ใน การเตรียม การสัมภาษณ์

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นชัดในการสัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์การว่าจ้างงาน การตัดสินใจบางอย่างต้องการทำขึ้นเพื่อที่จะให้วัตถุประสงค์ในด้านข้อมูลของการสัมภาษณ์มีความคมบูรณ์มากที่สุด ควรวางแผนไว้ว่าต้องการข้อมูลอะไรบ้าง ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรถามข้ามกันที่มีกรอกไว้แล้วในใบสมัคร หรือไปปั๊กับการคัดเลือกขั้นตอนอื่น ๆ ควรค้นหาข้อมูลที่ยังไม่ทราบ บริษัทส่วนใหญ่ได้รับการประเมินความฉลาดและไหวพริบจากผู้สัมภาษณ์ และมีผู้ทรงสัยว่าการทดสอบความฉลาดให้พริบในระดับสั้น อาจเสียค่าใช้จ่ายมากและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์การว่าจ้างทำงานส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถวัดหรือทราบได้แน่นอน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับอุบัติสัย การปรับปรุงทางด้านสังคม ลักษณะท่าทีการแสดงออกด้วยการพูด และความสนใจในการปรับปรุงตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้า ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า จุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ไม่สามารถที่จะวัดได้แน่นอน ดังนั้น จึงทำให้การประเมินผลการสัมภาษณ์ไม่ได้ผลเป็นจริงอย่างเต็มที่

จุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ประเภทอื่น ๆ ควรจะมีลักษณะคล้ายคลึงเช่นเดียวกัน จุดประสงค์ทั่ว ๆ ไปในการสัมภาษณ์เรื่องการร้องทุกข์ คือ การทำให้ข้อที่ขัดแย้งกันนั้นสามารถ

ตกลงกันได้ โดยทำให้ทั้งฝ่ายลูกจ้างและบริษัทได้รับความพอใจกันทั้งสองฝ่าย จุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์เรื่องการลาออกจากงาน คือ พยายามที่จะหาเหตุผลที่แท้จริงของการลาออกจากบริษัทของคนงาน และในบางครั้งถ้ามีความจำเป็น ก็ต้องพยายามซึ่งกูงให้คนงานเปลี่ยนใจทำงานอยู่กับบริษัทด้วยไป จุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เพื่อประเมินค่า คือ การบอกรู้สึกจ้างทราบถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้ปรับปรุงตัวเองให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การสัมภาษณ์ทุกประเภทสามารถที่จะวางแผนไว้ได้ล่วงหน้าในเรื่องเกี่ยวกับจุดประสงค์และเป้าหมายของการสัมภาษณ์

2. กำหนดวิธีที่ทำให้จุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ได้ผลสมบูรณ์ โดยทั่วไป หลักการนี้ได้รวมเอาการตัดสินใจเพื่อที่ทำให้การสัมภาษณ์ไม่ว่าจะเป็นแบบเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า หรือแบบไม่ได้เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยใช้แบบฟอร์มการให้คะแนนตามแบบมาตรฐานสำหรับการประเมินผล หรือให้คะแนนที่ไม่เป็นไปตามระบบมากนัก ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์จะมีการจดบันทึกด้วยหรือไม่ หรือใช้แบบความจำเออง เป็นที่สังสัยกันว่า ควรจะได้มีการบันทึกการสัมภาษณ์โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบด้วยหรือไม่ จะต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนครั้งของการสัมภาษณ์ เช่น สัมภาษณ์ครั้งเดียว โดยผู้สัมภาษณ์คนเดียว การสัมภาษณ์ครั้งเดียวโดยทำเป็นชุดๆ (Series of Single Interviews) หรือการสัมภาษณ์ที่มีผู้สัมภาษณ์หลายคนสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์เพียงคนเดียว (Panel Interviews)

3. ความรู้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อว่าจ้างเข้าทำงาน ผู้สัมภาษณ์ต้องศึกษาข้อความที่กรอกในใบสมัคร แต่สำหรับหัวหน้าคนงานซึ่งสัมภาษณ์เรื่องการร้องทุกษ์ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการร้องทุกษ์ (Traditional need of "Knowing your men") ให้ได้มากที่สุด คือ รู้พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง

สิ่งแวดล้อมในการสัมภาษณ์ (Setting of Interview) สิ่งแวดล้อมในการสัมภาษณ์ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของขบวนการสัมภาษณ์ และสมควรจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ โดยทั่วไปแล้ว สิ่งแวดล้อมในการสัมภาษณ์แบ่งออกได้เป็นสองส่วน คือ ทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ

1. สิ่งแวดล้อมในการสัมภาษณ์ทางด้านวัตถุ ควรจะให้มีลักษณะทั้งเป็นการส่วนตัวและความสะดวกสบาย คุณค่าในการใช้หลักการนี้ขึ้นอยู่กับผู้สัมภาษณ์ที่จะต้องใช้ความสามารถในการทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกเป็นการส่วนตัว และความสะดวกสบาย ถ้าหากการสัมภาษณ์ดำเนินไปโดยมีเหตุการณ์บางอย่างเข้ามาขัดจังหวะ เช่น มีโทรศัพท์เข้ามา หรือมีบุคคลอื่นเข้ามาในห้อง ในการนี้จะทำให้ขาดลักษณะการเป็นส่วนตัว และเป็นการซื้อขายไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างใดแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ถ้าหากผู้ถูกสัมภาษณ์ได้นั่งในเก้าอี้ที่สะดวกสบาย ก็จะทำให้มีความโน้มเอียงที่ผ่อนคลายอารมณ์และสามารถพูดได้อย่างเป็นอิสระได้มากขึ้น ดังนั้น จึงสามารถ

ให้ข้อมูลต่าง ๆ ได้มากกว่า และถูกต้องมากกว่าด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สัมภาษณ์เพื่อไปใช้ในการประเมินผล

2. สิ่งแวดล้อมในการสัมภาษณ์ทางด้านจิตใจ ความพยาຍามขั้นแรกที่ผู้สัมภาษณ์ควรทำ คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีขึ้น แทนที่จะดึงเข้าสู่การสัมภาษณ์ในเรื่องที่ต้องการทราบโดยตรง ผู้สัมภาษณ์บางคนใช้การสนทนารื่องอื่นก่อน ผู้สัมภาษณ์บางคนยังคงใช้บรรยากาศซึ่งเป็นไปอย่างกันเอง เช่น สามาเรื่องดินฝ้าอากาศ บางคนอาจเรื่องของบางอย่างมาใช้ซึ่งได้มาจาก การอ่านข้อความตามที่ที่ผู้สัมภาษณ์ได้เขียนไว้ในใบสมัคร การยืนบุหรี่ให้ก็เป็นวิธีการเฉพาะที่ใช้กันทั่วไป ซึ่งถือเป็นการให้เกียรติผู้ถูกสัมภาษณ์

โดยเหตุผลแล้ว การใช้วิธีการดังกล่าวเนื่องจากทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มสังเกตผู้สัมภาษณ์ อย่างใกล้ชิดและวิเคราะห์เทคนิคของผู้สัมภาษณ์ ถ้ามีการเสนอให้บุหรี่แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ อาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดว่าตนคือหลักการสัมภาษณ์ขั้นที่ 2 ของขบวนการสัมภาษณ์ หรืออีกนัยหนึ่ง ลักษณะและการแสดงความเอื้ออาทรนี้เป็นแรงกระตุ้นทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความอดทน และพยายามร่วมมือในส่วนของตนเพื่อที่จะให้การสัมภาษณ์เป็นไปด้วยดี

การดำเนินการสัมภาษณ์ (*Conduct of the Interview*) การดำเนินการสัมภาษณ์เป็นขั้นตอนหนึ่งในขบวนการสัมภาษณ์ โดยที่จะมีบทบาทความสำคัญต่าง ๆ เกิดขึ้นเกือบทั้งหมด จากการดำเนินการสัมภาษณ์นี้ จะสามารถทำให้ได้ข้อมูลมาตามที่ต้องการ ดังนั้น สมควรที่จะได้กล่าวถึงหลักการต่าง ๆ ที่ดีไว้ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์ควรที่จะแสดงออกในการเป็นมิตรและให้เกียรติผู้ถูกสัมภาษณ์ หลักการข้อนี้เรียกได้ว่าเป็นขั้นเมล็ดฐานที่สุดในการสัมภาษณ์ ซึ่งแม้ไม่มีกฎเฉพาะด้วยตัวที่จะปฏิบัติตาม แต่การเป็นมิตรกับบุคคลทั่ว ๆ ไปเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีความสำคัญมาก แม้ว่าการแสดงความเป็นมิตรและให้เกียรติบุคคลอื่นจะไม่ใช่คุณสมบัติเพียงข้อเดียวที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องมีก็ตาม การที่ผู้สัมภาษณ์แสดงความสนใจในเรื่องที่ผู้ถูกสัมภาษณ์พูด จะช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เต็มใจเพื่อเปิดเผยเรื่องที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการทราบ และทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีเกียรติ ซึ่งจะเป็นผลต่อเชื่อถือเสียงที่ดีขององค์กรตัว

2. คำถามที่ถามควรจะมีลักษณะที่เป็นการกระตุ้นผู้ถูกสัมภาษณ์พูด แทนที่จะถามว่ามีความเดือดร้อนเรื่องอะไรกับหัวหน้างาน ผู้สัมภาษณ์ควรจะถามว่าหัวหน้างานประগ់ใดที่ท่านอยาจะทำงานด้วยและทำไม่จึงเป็นเช่นนั้น คำถามซึ่งตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” จะเป็นคำถามซึ่งไม่สามารถเปิดเผยลักษณะที่แท้จริงของผู้สมัคร นอกจากนี้ ควรหลีกเลี่ยงคำถามนำ หรือคำถามที่แสดงถึงความลำเอียงและไม่ยุติธรรมของผู้สัมภาษณ์ แม้ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้าก็ตาม พยายามเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์ได้พูดอย่างเต็มที่ ซึ่งแม้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์จะหยุดพูดไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง ผู้สัมภาษณ์ก็ควรจะหยุดนิ่งอยู่ก่อนเพื่อว่าผู้ถูกสัมภาษณ์อาจจะมีอะไรพูดเพิ่มเติมอีก หรือเป็นพระคำถามที่ถามนั้นไม่ชัดเจน คลุมเครือ

ในการสัมภาษณ์แบบไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะทำให้การสัมภาษณ์เป็นแบบไม่ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้าอย่างแท้จริง ผู้สัมภาษณ์ต้องใช้ความระมัดระวังที่จะไม่ให้มีอคติเกิดขึ้น หรือแสดงความคิดเห็นและความลำเอียงแต่อย่างใด ตามความจริงแล้ว การที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวสรุปความคิดเห็นเป็นเทคโนโลยีชั้นนำมูลฐานในการทำให้การสนทนาระบุคคลต่อเนื่องกันไป เพราะการกล่าวสรุปดังกล่าวนี้เป็นการชี้ถึงความสนใจและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลต่อไป แต่ก็จะต้องระวังไม่ปล่อยให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ไปในทางที่ผิดๆ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการซื้อนำ

ในการสัมภาษณ์ที่ต้องกำหนด ผู้สัมภาษณ์จะประสบความสำเร็จในการทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดได้อย่างเสรีและเปิดเผยอย่างแท้จริงถึงความเป็นจริงของตน การที่จะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปิดเผยเรื่องต่างๆ ที่ต้องการทราบ ต้องไม่ให้มีบุคคลอื่นเข้ามาอยู่หัวหน้าอยู่ใกล้ๆ ในสถานที่ทำการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกเป็นกันเอง และเป็นเหตุผลเรื่องความสำคัญของบรรยายภาพซึ่งให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งคำถามที่ใช้ควรให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อธิบายหรือชี้แจงมากที่สุด

3. การฟังอย่างตั้งใจ และถ้าเป็นไปได้ ให้ดำเนินไปอย่างมีเหตุผลและตั้งใจ ผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องได้รับความสนใจอย่างเต็มที่จากผู้สัมภาษณ์ การฟังอย่างไม่ตั้งใจไม่เพียงแต่ทำให้ไม่สามารถได้ข้อมูลอย่างเต็มที่ แต่ยังเป็นการดูถูกผู้ถูกสัมภาษณ์อีกด้วย

ในการที่จะเข้าใจความหมายอย่างดีในสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กำลังพูด ผู้สัมภาษณ์จะต้องฟังอย่างตั้งใจและมีเหตุผล ผู้สัมภาษณ์ที่สามารถฟังได้เร็วกว่าที่ผู้สัมภาษณ์สามารถพูด จะต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยพยายามชักนำตัวของตนให้เข้าไปอยู่ในฐานะของผู้ถูกสัมภาษณ์ พึงและคิดในเชิงของผู้ถูกสัมภาษณ์ นอกจากนั้น ควรศึกษาข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์จากใบสมัครซึ่งเป็นข้อมูลขั้นต้น และคำพูดที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ด้วย

การปิดการสัมภาษณ์ (Closing Interview) การสัมภาษณ์สามารถนำมาปรับเปลี่ยนเพื่อได้ว่าเป็นการพูดจาหรือสนทนากันโดยมีการควบคุมและหลักเกณฑ์ซึ่งจะทำให้คนนั้นดำเนินไปโดยเรียบร้อย ดังนั้น การปิดการสัมภาษณ์ที่เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตั้งต่อไปนี้

1. ผู้สัมภาษณ์ควรจะแสดงให้เข้าใจโดยชัดเจนว่าสิ้นสุดการสัมภาษณ์แล้ว ปัญหาประการหนึ่งซึ่งมักจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง คือ ผู้สมัครมักจะเกิดความรู้สึกไม่แน่ใจได้ว่าการสัมภาษณ์ได้สิ้นสุดลงแล้ว หรือบางครั้งทำให้เกิดอาการลังเลคิดว่าการสัมภาษณ์นั้นสิ้นสุดลงแล้ว แต่ความจริงแล้วยังไม่เสร็จ หรือไม่บางครั้งก็ยังคงรู้อยู่ ทำให้ผู้สัมภาษณ์ต้องเชิญให้ออกไปได้ สำหรับการสัมภาษณ์การว่าจ้างทำงาน ผู้สัมภาษณ์มีความรับผิดชอบเต็มที่ในการซักนำให้การสนทนากันเป็นไปอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่ต้นจนจบ และจึงแสดงอาการในลักษณะที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็น

ได้ชัดเจนว่าได้สิ่งสุดการสัมภาษณ์แล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจใช้วิธีวางดินสองกับໄตัง เลื่อนเก้าอี้ไปข้างหลัง ยืนขึ้น หรือทำสิ่งหนึ่งใดเพื่อเป็นเครื่องชี้บอกร่วมผู้สัมภาษณ์พิจารณาแล้วว่าการสนทนากำได้สิ้นลง ผู้สูญเสียจะเกิดความไม่พอใจต่อการแสดงออกดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่อยู่ในระหว่างการสัมภาษณ์เนื่องผู้สูญเสียบังเกิดความรู้สึกอืดอัดใจ

เกี่ยวกับความต้องการที่จะให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปอย่างเรียบร้อยสูงต้อง หลักการที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาใช้ได้กับการใช้สัมภาษณ์ในเรื่องการว่าจ้างทำงาน อย่างไรก็ตามบริษัทบางแห่งใช้การสัมภาษณ์แบบตึงเครียด (Stress Interview) ซึ่งท้าให้เกิดแรงกดดัน เพื่อที่จะทำให้ผู้สูญเสียรู้สึกอยู่ในสภาพที่ตระหนักรู้สึกตื่นเต้น ประหม่า และผู้สัมภาษณ์ได้สามารถสังเกตดูพฤติกรรมของผู้สูญเสียว่ามีเทคโนโลยีหรือเชาว์ปัญญาที่จะเอาตัวรอดโดยวิธีใดในการสัมภาษณ์แบบนี้ หลักการที่กล่าวไว้ข้างบน คือ แสดงความเป็นกันเองไม่สามารถนำมาใช้ได้ อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์แบบตึงเครียด (Stress Interview) เป็นเทคโนโลยีอย่างหนึ่งในการคัดเลือก

2. ผู้สูญเสียควรได้รับคำตอบแบบอย่างหรือสิ่งที่แสดงถึงการกระทำในอนาคตในกรณีที่ไม่ควรจะปล่อยให้ผู้สูญเสียรู้สึกอยู่เฉยๆ โดยไม่รู้ว่าอย่างไร จะเกิดขึ้นเมื่อไป สิ่งแม้ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องการร้องทุกษานี้ เมื่อหัวหน้างานไม่รู้ในฐานะที่จะให้คำตอบที่แน่นอนได้ ในกรณีตั้งกล่าวนี้ การร้องทุกษานี้จะได้รับการยกกล่าวว่าจะมีการดำเนินการในขั้นต่างๆ อย่างไร แสดงถ้าเป็นไปได้ก็ควรจะจัดหมายกำหนดการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อที่จะได้ผลต่อเนื่องกัน

ในการสัมภาษณ์เรื่องการว่าจ้างทำงาน อาจมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดขึ้นก็ได้ เมื่อผู้สมัครได้รับการยอมรับแล้วก็จะต้องมีการนัดหมายกล่าวถึงงานก่อนการว่าจ้างทำงานต่อไป ถ้ามีข้อตอนที่ต้องไปอีกในวันเดียว ต้องเลือกที่ผู้สมัครจะต้องปฏิบัติ ภาระจะบอกรู้สัมภารตัวยิ่งเมื่อได้จึงตัดสินใจบอกให้ผู้สมัครทราบ หรือบอกปฏิบัติงานผู้สูญเสียเข้าทำงานเพื่อตรวจสอบบันทุมรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน มีการยกเที่ยงกันอย่างมากถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการบอกปฏิบัติผู้สมัคร “อย่าติดต่อเรา เราจะติดต่อภายนอก” ซึ่งคงสามารถนำมาใช้ได้ในบางโอกาส บางครั้งใช้วิธีหลอกล่ำซึ่งการปฏิบัติงานโดยการเชิญหน้าและเชิญไปไม่พบเป็นการส่วนตัว เช่น โดยวิธีส่องทางโทรศัพท์ ก็ใช้วิธีพูดกับผู้สูญเสียสัมภาษณ์อย่างเบิตเผยและบอกปฏิบัติโดยตรงกับผู้สูญเสีย แต่ต้องเหตุผลให้ทราบถึงการบอกปฏิบัติ ถ้าเป็นเหตุผลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงซึ่งเป็นข้อมูลหมาย เช่น อายุ การศึกษา และประสบการณ์ กรณีเช่นนี้ไม่ยากสำหรับที่จะขอร้อง ถ้าหากถือหลักการมีระเบียบเรื่องบุคลิกภาพ (Personality) แล้ว มีความจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจอย่างสูงสำหรับใช้ในการติดต่อสื่อสาร ผู้สัมภาษณ์บำรุง หลังจากได้ตอบปฏิบัติผู้สมัครแล้ว อาจช่วยให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อพยากรณ์ที่จะช่วยผู้สมัครที่ถูกปฏิบัติ โดย

การให้คำแนะนำหรืออนุมัติให้ไปติดต่อกับบริษัทอื่นที่อาจกำลังเสาะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นพิเศษตรงกับผู้สมัครงานมืออยู่

การประเมินผล (Evaluation) เมื่อปิดการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการประเมินผลผู้สมัครทันที ทั้งนี้ เพราะว่าผู้สัมภาษณ์มีรายละเอียดทุกอย่างของผู้สมัครอยู่ในใจแล้ว ถ้าหากทิ้งไว้นานไปอาจทำให้ลืมรายละเอียดบางอย่างของผู้สมัครสัมภาษณ์ไป ถ้าหากผู้สัมภาษณ์ไม่ได้จดบันทึกอะไรไว้หรือจดไม่ครบถ้วนก็ควรที่จะรีบบันทึกรายละเอียดไว้ในขณะนั้นเลย ถ้าผู้สัมภาษณ์ใช้ใบประเมินผลในการสัมภาษณ์ก็ควรจะได้มีการตรวจสอบและกรอกทุกอย่างให้เรียบร้อยเลย การตัดสินใจบางอย่างจะต้องทำทันทีเกี่ยวกับผู้สมัครว่าจะปฏิเสธหรือยอมรับในขณะที่มีการปิดการสัมภาษณ์

นอกจากการประเมินผลผู้สมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์ก็ควรที่จะประเมินผลตัวเองด้วย เช่นเดียวกัน ส่วนมากแล้วการสัมภาษณ์จะเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง โดยแท้จริงแล้วการสมัครงานของบุคคลต่าง ๆ สามารถพิสูจน์ว่าควรจะยอมรับเข้าทำงานหรือไม่สามารถพิสูจน์ได้โดยการปฏิบัติผู้สัมภาษณ์ควรรู้ทันที่ถึงอันตรายและข้อบกพร่องของการที่ต้องเผชิญหน้ากันตัวต่อตัวกับผู้สัมภาษณ์ ข้อพิจารณา เหล่านี้เช่นเรื่องนิสัยของผู้สมัครทั่ว ๆ ไปมากกว่าที่จะเน้นพะเจาจะลงไป ซึ่งช่วยทำให้ตัดสินใจว่าควรจะเลือกว่ากันหรือได้รับอิทธิพลบางอย่างจากการที่ผู้สมัครสัมภาษณ์แสดงอาการประหม่าตื่นกลัว และมีผลให้เกิดความลำเอียงหรืออคติต่อผู้สมัครสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรจะเป็นบุคคลที่มีสติปัญญาอยู่ในระดับที่อย่างน้อยที่สุดก็เท่ากับบุคคลที่ตนกำลังสัมภาษณ์อยู่ ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรจะเป็นคนที่แสวงหาอำนาจโดยเป็นคนที่ชอบแสดงบทบาทเด่นในการตัดสินเรื่องต่าง ๆ ของบุคคลอื่นโดยเป็นเรื่องที่มีผลกระทบท่อนต่อสภาพความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ๆ ความชำนาญและรอบรู้ที่ผู้สัมภาษณ์มีความสามารถทราบได้ดูจากการดำเนินการสัมภาษณ์และจากการที่ผู้สัมภาษณ์ตัดสินใจในการประเมินผลผู้สัมภาษณ์ ตามความจริงแล้ว การอบรมผู้สัมภาษณ์ไม่มีการจบสิ้น จะต้องมีการอบรมกันอยู่เรื่อย ๆ

การประเมินผลการสัมภาษณ์

ผลการสัมภาษณ์	
△	คุณสมบัติที่ถูกต้องตามที่ต้องการทุกประการ
△	คุณสมบัติปานกลาง
△	คุณสมบัติยังไม่คัดคบ
△	ไม่ควรรับ
4 ดังข้อ กรรมการ หัวขอเสนอสมภาษณ์	

ชื่อผู้สมัคร.....
 หมายเลขอีที
 วันที่สมัภาษณ์
 เลขฯ.....

(1) คุณสมบัติ	(2) คุณสมบัติ ที่ดี มาก	(3) ผล				(1) คุณสมบัติ	(2) คุณสมบัติ ที่ดี มาก	(3) ผล			
		๔ เดือน	๓ เดือน	ปาน กลาง	๑ เดือน			๔ เดือน	๓ เดือน	ปาน กลาง	๑ เดือน
ความเห็นชอบของอาจารย์						งานอดิเรก					
สุภาพอนามัย						กีฬา					
รูปร่าง (สูงใหญ่)						บันเทิง					
เหมาะสมแก่งาน						สังคม					
ทั่วทั้วไป						หนังสือ					
การวางแผน						ชีวิตครอบครัว					
สุ่มเสี่ยง						โสด					
มุ่ง (ความสามารถในการรับฟัง)						สมรสแล้ว					
ตา (ปกติ สาย ตา)						บุตรสาว ...คน					
ความดันด้วยตนเอง						รายได้					
(ซ้าย ขวา)						ผู้สมัครงาน					
ส่วนขยายตา						ภรรยาหรือสามี					
การศึกษา						ฯลฯ					
ประสบการณ์											
ความสามารถพิเศษ											
ไหวพริบ											
สติปัญญา											
ความอดทน											

หมายเหตุ 1. คุณสมบัติอ่อน ๆ กำหนดความที่ต้องการได้ 2. ในช่อง (2) หากงานใดต้องการ
 คุณสมบัติอย่างไรให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ไว้ในช่อง (2) นี้ 3. ให้แสดงผลการ
 สัมภาษณ์ในช่องใดช่องหนึ่ง 4. ผลกระทบทางบวก

**แบบประเมินผลการสัมภาษณ์
ประกอบการบรรยาย เรื่องวิธีการสัมภาษณ์**

ผลการสัมภาษณ์

(ลงชื่อ) กรรมการสัมภาษณ์
 นาย..... พล.ส.ก.
 วันที่..... เวลา.....

คุณสมบัติที่ต้องการ	ก	ข	ค	ง	จ	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	10	8	6	4	2	
1. บุคลิกภาพหมาย						
สุภาพอนามัย						
รูปร่าง ท่วงที						
กิจกรรม						
2. การศึกษาและประสบการณ์						
การศึกษา						
การฝึกวิชาชีพโดยเฉพาะ						
ประสบการณ์เกี่ยวกับช่องน้ำ						
3. สติปัญญา						
เชาว์หรือไหวพริบ						
ความสามารถในการตอบคำถามหรือ						
แก้ปัญหา						
ลักษณะการแสดงความคิดเห็น						
เหตุผล						

คุณสมบัติที่ต้องการ	ก	ข	ด	ง	ช	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	10	8	6	4	2	
4. ความสามเรอพศิษย์						
ความตั้นดีในเครื่องยนต์กลไก						
ความชำนาญในการใช้นวัตกรรมหรือน้ำ						
ความตั้นดีในทางด้านเชิงประยุกต์ทั่วๆไป						
การเป็นผู้นำ						
5. ความสนใจ						
งานอหิระก						
บันเทิง						
กีฬา						
6. ลักษณะของภาระงานตัว						
ดูแลคนไข้						
การทำงาน						
ความต้องการดี						
เป้าหมายของตนเอง						
การสร้างสรรค์						
7. ภาระหลัก						
น้ำหนักตัว						
ชีวิตในกรอบบ้าน						
รวม						

- หมายเหตุ 1. ผลงานปีละไม่เกินห้าหน่วย เสียเวลาก่อสร้างไม่ต้องมีค่าใช้จ่าย แต่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย
 2. หากต้องให้มีค่าใช้จ่ายต้องขอรับทำท่านเดียวต่อไป ถ้าต้องจ่ายตามมาหาก 10 เป็น 20 ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม แต่ถ้าต้องจ่ายเพิ่ม 7 ถ้าต้องจ่ายเพิ่ม 10
 3. ความหมายของคะแนนดังนี้ :-
- | | |
|---------------------|-----------------|
| ก. หรือ 10=ดีมาก | ข. หรือ 8=ดี |
| ค. หรือ 6=ปานกลาง | ด. หรือ 4=พอใช้ |
| ง. หรือ 2=ไม่ควรรับ | |

การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ

ในการสัมภาษณ์อาจมีอุปสรรคหรือปัญหาเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์มีประโยชน์มากในการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ข้อแนะนำอะไรบ้างที่จะช่วยปรับปรุงการสัมภาษณ์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามข้อเท็จจริงในปัจจุบันนี้ ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดเพื่อใช้ปรับปรุงในด้านความซื่อสัตย์ และความมีประสิทธิภาพของการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม จะได้กล่าวถึงข้อแนะนำบางอย่างที่ผู้สัมภาษณ์ควรจะนำมาพิจารณาในการสัมภาษณ์

1) โครงสร้างของการสัมภาษณ์เพื่อผู้สัมภาษณ์ใช้ดีเป็นหลักในการสัมภาษณ์ ความเชื่อถือจะมีมากขึ้นเมื่อได้ออกแบบการสัมภาษณ์โดยให้เป็นไปตามรูปแบบที่แน่นอน การกำหนดคำถามที่แน่นอนเพื่อนำมาใช้กับผู้สมัครทุก ๆ คน ในกรณีซึ่งคุณนำเสนอกระหว่างโครงสร้างและความสม่ำเสมอ ขัดกันเก็บการไม่มีโครงสร้างและการยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างและความสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าเมื่อพิจารณาถึงจุดประสงค์ของการคัดเลือก

2) จัดให้ผู้สัมภาษณ์ได้รับการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ที่เป็นไปตามโครงสร้างจะได้ผลดีมากกว่า ถ้าผู้สัมภาษณ์ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี เพื่อที่จะใช้คำถามที่มีแบบคล้ายกันและมีการประเมินผลให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน การฝึกอบรมนี้ควรจะรวมถึงการรู้ในข้อจำกัดในการสัมภาษณ์ และปัญหาต่าง ๆ ที่ควรเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องรู้ถึงเทคนิคต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ด้วย

3) ผู้สัมภาษณ์ควรมีข้อมูลรายละเอียดในเรื่องงานสำหรับผู้สมัครที่กำลังทำการสัมภาษณ์นั้น เมื่อผู้สัมภาษณ์มีข้อมูลเกี่ยวกับงานสำหรับผู้สมัครมากพอเพียงแล้ว ผู้สัมภาษณ์จะสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัครต้องทำเป็นหลักเบื้องต้นในการทำการตัดสินใจคัดเลือก เมื่อไม่สามารถหาข้อมูลดังกล่าวไม่ได้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัครต้องทำ เพราะฉะนั้น ผู้สัมภาษณ์ควรจะมีสำเนาแสดงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่ในมือด้วย

4) ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรจะทราบข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร อันก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม การสัมภาษณ์ควรจะดำเนินไปโดยที่ผู้สมัครไม่มีความรู้อะไรมาก่อนเกี่ยวกับพื้นฐานประสบการณ์ ความสนใจ คะแนนการทดสอบ หรือลักษณะอื่น ๆ ของผู้สมัคร เพราะว่าข้อมูลเหล่านี้อาจทำให้เกิดความล้าเอียงในการประเมินผลได้

5) แบบฟอร์มการประเมินผลที่ได้มาตรฐาน นอกจากการมีโครงสร้างการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมแล้ว ยังจะต้องมีแบบฟอร์มการประเมินผลที่เป็นไปตามแบบมาตรฐาน ผู้สัมภาษณ์ควรที่จะได้กรอกข้อความในแบบฟอร์มให้ครบในระหว่างที่มีการปรึกษา กัน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนี้จะนำไปรวมเข้าด้วยกัน ทำเป็นตารางและสรุปผลเพื่อประเมินผลที่ได้มานั้น ผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ผู้สัมภาษณ์ทั้งหมดได้มีหลักฐานการอ้างอิงของผู้สมัครเมื่อถูกกัน

6) ผู้สัมภาษณ์ควรจดบันทึกไว้ในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อบอกกันไม่ให้ผู้ที่ทำการตัดสินใจ หลงลืมว่าได้พูดอะไรบ้างในระหว่างการสัมภาษณ์ ดังนั้น จึงควรจะได้มีการบันทึก

ไว้ด้วยในระหว่างการสัมภาษณ์ การปฏิบัติตั้งนี้จะช่วยทำให้การประเมินผลถูกต้องมากยิ่งขึ้น

7) หลีกเลี่ยงการสัมภาษณ์แบบสั้น ประจำชั้นพยานแสดงว่าเมื่อมีการขยายเวลาการสัมภาษณ์ออกไป เช่น จาก 15 นาที เป็น 30 นาที จะช่วยทำให้ผู้สัมภาษณ์มีทางเป็นไปได้น้อยลงที่จะต้องทำการตัดสินใจก่อนถึงเวลาอันสมควร เนื่องจากมีความโน้มเอียงที่จะต้องตัดสินใจเร็วขึ้นในการสัมภาษณ์ เพราะฉะนั้นยิ่งมีเวลามากขึ้นในการสัมภาษณ์ จะทำให้ผู้สัมภาษณ์ มีความเครียดโดยลงในการที่ทำการตัดสินใจก่อนถึงเวลาอันสมควร