บทที่ 13
การสัมภาษณ์เพื่อวัตถุประสงค์อื่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การสัมภาษณ์นอกจากจะเป็นเครื่องมือช่วยในการคัดเลือกพนักงานแล้ว ในทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรายังสามารถใช้ประโยชน์จากการสัมภาษณ์ในอีกหลายด้านด้วยกัน เช่น

-การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

-การสัมภาษณ์เพื่อการดำเนินการทางวินัย

-การสัมภาษณ์เพื่อการร้องขอ และร้องทุกข์

ฯลฯ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสัมภาษณ์ใน 3 ลักษณะดังกล่าว พอเป็นสังเขปดังนี้

การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายและวัตถุประสงค์

การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาข้อมูลจากความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ ในรอบระยะเวลาหนึ่ง ผลของการสัมภาษณ์สามารถนำไปใช้ยืนยันหรือหักล้างผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ได้ทำไว้ก่อนหน้านั้น อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งหัวหน้างานและพนักงานได้คุยกันอย่างเปิดเผย และสร้างความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของหน่วยงานในอนาคต ความคาดหวังของหัวหน้างานในตัวพนักงานในอันที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น วิธีการที่หัวหน้าต้องการชี้แนะให้พนักงานได้ปรับปรุงพัฒนาตนเองและงานในขณะเดียวกัน ตัวพนักงานเองก็สามารถที่จะร้องขอการสนับสนุนจากหัวหน้างานได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ขอให้เพิ่ม, ซ่อมแซม หรือปรับปรุงอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการ

HR 401 127

ในขณะเดียวกัน ตัวพนักงานเองก็สามารถที่จะร้องขอการสนับสนุนจากหัวหน้างานได้เช่นกัน
ตัวอย่างเช่น ขอให้เพิ่ม, ซ่อมแซม หรือปรับปรุงอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการ

ทำงานให้พอเพียง และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ขอเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ หรือแม้แต่ขอให้จัดสถานที่ทำงานให้ความปลอดภัย สะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ หรือมีการระบายอากาศที่ดีขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้การร้องขอหรือเสนอแนะของพนักงานในที่นี้ ต้องเป็นไปเพื่อให้เกิดผลในการพัฒนาผลงานของพนักงานนั้น ๆ ในอนาคตด้วย

หัวหน้างานที่มีความชำนาญในการสัมภาษณ์ จะสามารถจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็สามารถนำผลจากการเฝ้าติดตามการพัฒนาของพนักงานไปประเมินศักยภาพในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือพิจารณาปูนบำเหน็จ ความดีความชอบให้แก่พนักงานเป็นการตอบแทนได้อย่างดีอีกด้วย

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. สร้างหลักการและความเข้าใจร่วมกัน

   -พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ และสามารถเพิ่มค่าได้อย่างต่อเนื่อง ถ้าได้รับการดูแลอย่างถูกต้อง

   -การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้อง สอดคล้องกับแผนการพัฒนาองค์การ

   -วัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการมุ่งพัฒนาผลงานของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยมุ่งหวังว่าเมื่อผลงานของพนักงานทุกคนดีขึ้นผลงานขององค์การโดยรวมย่อมจะดีขึ้นไปด้วย

   -วัตถุประสงค์รอง ก็คือการนำเอาผลการประเมินไปเป็นข้อมูลอ้างอิงในการพิจารณาปรับค่าจ้างประจำปี หรือระหว่างปี และการพิจารณาศักยภาพของพนักงานในการที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป

   -การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้างาน ไม่ใช่ของฝ่ายบุคคล

2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะจัดอบรมหัวหน้างานในเรื่องของการประเมินผลงาน ทั้งภาคทฤษฎีและในทางปฏิบัติ

3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จัดทำปฏิทินกำหนดช่วงของการประเมินผล จัดส่งแบบฟอร์มพร้อมแนบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานส่งให้หัวหน้างานตามกำหนดเวลา พร้อมแจ้งกำหนดการส่งคืน
4. หัวหน้างานตามลำดับชั้นทำการประเมินผลงานของพนักงานเป็นรายบุคคล
5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม วิเคราะห์และนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ของฝ่ายบริหารเพื่อประโยชน์ในการพิจารณากำหนดแผนในการพัฒนาองค์การ จากนั้นก็เก็บข้อมูลไว้ใช้เพื่อการพิจารณาปรับค่าจ้าง ให้รางวัลตอบแทน หรือปรับระดับ/ตำแหน่งของพนักงานในโอกาสต่อ ๆ ไป

เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองเพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความต้องการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผยและเต็มใจ ไม่รู้สึกว่ากำลังถูกสอบสวนหรือตำหนิ
2. ใช้คำถามแบบเปิด และ/หรือ คำถามหยั่งเชิงเท่านั้น
3. พร้อมที่จะรับฟังคำอธิบาย ในขณะเดียวกันก็พร้อมจะให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือแนะนำ หรืออธิบายต่อปัญหาหรือข้อคับข้องใจของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
4. ยืนยันความช่วยเหลือที่จะให้กับพนักงาน ในกรณีที่บริษัทมีนโยบายชัดเจนอยู่แล้ว เช่น จะส่งเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น
5. พยายามชี้แจงทำความเข้าใจถึงข้อจำกัดในบางเรื่องที่พนักงานร้องขอ แต่ยังไม่สามารถยืนยันได้ในขณะนั้น และบันทึกรวบรวมคำร้องขอหรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นไว้เพื่อนำเสนอพิจารณาในระดับนโยบายต่อไป หากมีประเด็นใดได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการในช่วงการประเมินนั้น ๆ ให้แจ้งให้พนักงานผู้ร้องขอทราบถึงผลการพิจารณา และความใส่ใจของบริษัทในการดำเนินการตามที่พนักงานขอมา ภายในระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงต่อไป
6. ควรให้พนักงานได้ลงชื่อรับทราบผลการประเมินและผลการสัมภาษณ์ในท้ายแบบฟอร์มทุกครั้ง เพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาตนเอง และการติดตามเอาใจใส่ดูแลของผู้บังคับบัญชาผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติด้วย

ข้อพึงปฏิบัติในการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ศึกษารายละเอียดของผลการปฏิบัติงาน และประวัติผลงานย้อนหลัง รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าจากผลการประเมินครั้งที่แล้วอย่างละเอียด
2. ยึดหลัก 5 ประการเพื่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์ คิดเป็น พูดเป็น ฟังเป็น อ่านออกเขียนได้
3. ควรสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และผู้สัมภาษณ์ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ดูแล การปฏิบัติงานในช่วงของการประเมินนั้น ๆ
4. รักษาบรรยากาศของความเป็นกันเอง และแสดงความมุ่งมั่นที่จะช่วยปรับปรุงพัฒนาผลงานของพนักงานในอนาคต มากกว่าการลงโทษในสิ่งที่เคยทำผิดพลาดหรือไม่ตรงตามเป้าหมายในอดีต
5. แจ้งผลการประเมินโดยวาจา และให้พนักงานลงนามรับทราบในผลการประเมินและสัมภาษณ์ในแบบฟอร์มเดียวกัน

การสัมภาษณ์เพื่อการดำเนินการทางวินัย

ความหมายและวัตถุประสงค์

การสัมภาษณ์เพื่อการดำเนินการทางวินัยเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการดำเนินการทางวินัย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาข้อมูล ข้อเท็จจริงของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดวินัยนั้น ๆ ผลของการสัมภาษณ์จะนำมาซึ่งข้อสรุปของเหตุการณ์ และแนวินิจฉัยในการดำเนินการลงโทษที่เหมาะสม และเป็นไปตามขั้นตอนระเบียบปฏิบัติของบริษัทนั้น ๆ

กระบวนการดำเนินการทางวินัย

กระบวนการดำเนินการทางวินัย เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อมีเหตุการณ์ฝ่าฝืนกฎระเบียบในการปฏิบัติ หรือการประพฤติตัวไม่เหมาะสม

ก่อให้เกิดปัญหาความไม่สงบสุขในองค์การ โดยมีการประกาศไว้หรือเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน เกี่ยวกับวินัยในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ และมีการกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน โดยผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษได้ตามกฎหมาย

พนักงานที่กระทำผิดวินัยจะถูกพิจารณาลงโทษตามลักษณะแห่งความผิด ตามสมควรแก่กรณีเป็นราย ๆ ไป โทษทางวินัยอาจกำหนดได้หลายสถาน ตามความหนักเบาของความผิด ดังนี้

1. ตักเตือนด้วยวาจา
2. ตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร
3. ตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรเป็นครั้งสุดท้าย
4. ภาคทัณฑ์ หรือให้ทำทัณฑ์บน
5. พักงาน
6. ตัดค่าจ้าง
7. ลดอัตราค่าจ้าง
8. เลิกจ้าง โดยได้รับเงินชดเชย
9. ไล่ออก กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามที่ได้ระบุไว้อย่างชัดแจ้งในระเบียบข้อบังคับการทำงาน

กระบวนการทางวินัยจะเริ่มขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน หรือแม้แต่ภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อการทำงาน และเข้าข่ายฝ่าฝืนกฎระเบียบว่าด้วยเรื่องวินัยของพนักงาน ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการพิจารณาดำเนินการทางวินัย คือ หัวหน้างานโดยตรงของพนักงานผู้กระทำความผิดนั้น ๆ โดยอาศัยคำแนะนำจากฝ่ายบุคคล กระบวนการทางวินัยจึงประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นสืบสวนหาข้อเท็จจริง
   -ทางตรง โดยสัมภาษณ์ผู้กระทำความผิด
   -ทางอ้อม โดยค้นหาข้อมูลจากพยานแวดล้อม ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำผิด และโทษที่เคยได้รับในอดีต
2. ขั้นพิจารณาความผิดและระบุโทษ

3. ขั้นแจ้งโทษ
4. ขั้นบังคับการลงโทษ

รูปแบบของการสัมภาษณ์เพื่อการดำเนินการทางวินัย

1. แบบคณะกรรมการสัมภาษณ์ บริษัทอาจแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการในพิจารณาดำเนินการทางวินัยจำนวนหลายคน เพื่อทำการพิจารณาสอบสวนการกระทำความผิด พิจารณาตัดสิน และกำหนดโทษ ในรูปแบบนี้ผู้สัมภาษณ์จะมีจำนวนหลายคนในคราวเดียวกัน
2. แบบตัวต่อตัว คือ ใช้การสัมภาษณ์หนึ่งต่อหนึ่ง โดยที่มีผู้สัมภาษณ์เพียงคนเดียวในการสัมภาษณ์ผู้ที่กระทำความผิด

เทคนิคและข้อพึงปฏิบัติในการสัมภาษณ์เพื่อดำเนินการทางวินัย

1. ศึกษาประวัติผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ระเอียด ทั้งจากแฟ้มประวัติและบุคคลอ้างอิง
2. ยึดหลัก 5 ประการเพื่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์
3. ควรสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว จำกัดจำนวนผู้ทำการสัมภาษณ์ เฉพาะในวงของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้น เช่น หัวหน้างานตามลำดับชั้น และ/หรือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
4. ควรเปิดใจให้กว้างเพื่อรับฟังข้อมูลและเหตุผลให้มากที่สุด
5. ใช้คำถามได้ทุกรูปแบบ ขึ้นกับสถานการณ์และข้อมูลที่มีอยู่ในมือ
6. ควรชี้แจงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงเจตนารมณ์ของบริษัท ในการกำหนดระเบียบปฏิบัติในเรื่องวินัยและการลงโทษนั้นเพื่อต้องการรักษาไว้ซึ่งความสงบสุขในการอยู่ร่วมกันของคนหมู่มาก การกำหนดบทลงโทษ และการบังคับใช้นั้น มิใช่เพื่อการกลั่นแกล้งหรือแบ่งแยกผู้กระทำผิดออกจากสังคม แต่เป็นการกระทำเพื่อเตือนสติให้ผู้กระทำผิด ได้รู้สึกถึงผลแห่งการกระทำหรือการแสดงออกทางพฤติกรรมซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม เพื่อให้ ผู้กระทำผิดมีโอกาสคิดทบทวนและปรับปรุงความประพฤติเสียใหม่ และกลับเข้ามาอยู่กับผู้อื่นได้ดังเดิม

การสัมภาษณ์เพื่อการร้องขอ และ การร้องทุกข์

ความหมายและวัตถุประสงค์

การสัมภาษณ์เพื่อการร้องขอหรือร้องทุกข์ เป็นบทบาทหนึ่งของหัวหน้างาน หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการแก้ไขปัญหาคับข้องใจของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ ผลของการสัมภาษณ์จะนำมาซึ่งข้อมูลเพื่อการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญความต้องการ หรือปัญหาความเดือดร้อน ความไม่สะดวกสบายตามที่ควร หรือแม้แต่ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน เพื่อรายงานไปยังผู้มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการแก้ไขบรรเทาปัญหาดังกล่าวของพนักงาน

โดยปกติแล้ว องค์การหรือบริษัทที่มีนโยบายการบริหารงานที่เป็นแบบสากล จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีช่องทางที่จะสื่อสารกับฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดรูปแบบของ "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม" (Participative Management) ไม่ว่าจะโดยผ่านวิธีการประชุมกลุ่มระหว่างหัวหน้างานกับลูกทีม การทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) หรือแม้แต่การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อร้องขอ ร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยที่มีกำหนดไว้ในระเบียบการบริหารงานบุคคลของบริษัทเป็นการเฉพาะตัวอีกด้วย

รูปแบบของการสัมภาษณ์เพื่อการร้องขอ และ ร้องทุกข์

โดยเหตุที่การร้องขอ หรือ ร้องทุกข์ มักจะมีที่มาจากความเดือดร้อนของพนักงาน ดังนั้นรูปแบบของการสัมภาษณ์จึงมีเพียง 2 รูปแบบเท่านั้นคือ

1. แบบเฉพาะหน้า
2. แบบแจ้งล่วงหน้า

ซึ่งส่วนใหญ่จะพบว่า จะมีลักษณะแบบเฉพาะหน้ามากที่สุด กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์แทบจะไม่มีโอกาสในการเตรียมตัวเพื่อการสัมภาษณ์นั้น ๆ เลย

133

เทคนิคและข้อพึงปฏิบัติของการสัมภาษณ์เพื่อการร้องขอและร้องทุกข์

1. เริ่มเกริ่นนำด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ โดยการปล่อยวางตัวตามสบาย
2. ให้ความสนใจทุกขณะ ทุกหัวข้อที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึง อย่ามองข้ามแม้ประเด็นเล็กน้อย อันอาจจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เสียกำลังใจ หรือหมดศรัทธาในตัวผู้สัมภาษณ์ได้
3. ตั้งใจฟัง เพื่อค้นหาความจริง (Fact) ในเรื่องที่พูดให้ได้
4. เก็บรายละเอียดของข้อมูลที่ได้รับให้มากที่สุด โดยอาจจดบันทึกไว้ก่อนแล้วนำมา เรียบเรียงในภายหลัง
5. หลีกเลี่ยงการตกปากรับคำในทันทีทันใด แม้ในเรื่องที่มีแนวปฏิบัติเดิมอยู่ก่อนแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้มีโอกาสประมวลข้อมูลจากเรื่องที่ถูกร้องขอ ประกอบกับการตรวจสอบข้อเท็จจริงจากพยานแวดล้อม เพื่อป้องกันการด่วนตัดสินใจแก้ปัญหาผิดจุด อันอาจสร้างปัญหาอื่นตามมาในภายหลังได้อีก
6. ต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงระยะเวลาในการติดตามผลเรื่องที่ร้องขอหรือร้องทุกข์ โดยไม่ควรทิ้งช่วงนานเกินไป ทั้งนี้ขึ้นกับความรุนแรงของปัญหาที่ได้รับการร้องขอด้วย
7. ผู้สัมภาษณ์ต้องติดตามผลการดำเนินการ หลังจากรับเรื่องราวดังกล่าวมาแล้ว โดยหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนั้น ๆ ให้เร็วที่สุด