

## บทที่ 4

### อุปสรรคและข้อพิจารณาในการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกพนักงาน

การสัมภาษณ์เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนาระหว่างบุคคลโดยมีเป้าหมายที่แน่นอน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกันโดยตรงไปตรงมา แต่ปัญหาและอุปสรรคที่มักพบในการสัมภาษณ์ก็ยังคงมีอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้เองผู้ที่ทำการสัมภาษณ์นั้นจำเป็นต้องตระหนักถึงปัญหา หรือข้อที่ควรพิจารณาต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการสัมภาษณ์อย่างดีที่สุด ปัญหาอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นและควรระมัดระวังได้แก่

#### ปัญหาทั่วไป

ปัญหาเหล่านี้มักเกิดขึ้นได้โดยทั่วไปในหลาย ๆ ด้านเฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตัวอย่างปัญหาเช่น

1. ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการสัมภาษณ์ ไม่ได้รับการอบรมในเรื่องการสัมภาษณ์มาดีพอ แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้เรื่องงานมากก็ตาม ก็ยังสามารถมีข้อผิดพลาดได้หลายประการ เช่น
  - ก. ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องงาน ทั้งนี้อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากไม่ได้ศึกษาคำบรรยายลักษณะของตำแหน่งงานนั้น
  - ข. ไม่ได้ประวัติหรือคุณสมบัติของผู้รับการสัมภาษณ์ ก่อนการสัมภาษณ์ จะต้องนำเอาใบสมัครหรือประวัติของผู้รับการสัมภาษณ์มาศึกษาก่อน เพื่อจะได้มีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้สมัครบ้าง หากไม่รู้มาก่อนจะทำให้ละเลยคุณสมบัติที่สำคัญไปได้
  - ค. การใช้เวลาสัมภาษณ์มากเกินไปกับผู้สมัครบางคนที่เห็นได้ชัดเจนว่าไม่เหมาะสม สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมก็ไม่ควรจะใช้เวลามากจนเกินไป
  - ง. การสนทนาในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานและพฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์จะต้องมุ่งทำงานเพื่อหาว่าผู้รับการสัมภาษณ์มีความเหมาะสมที่จะทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์กลับพูดคุยเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน

จ. การตั้งคำถามที่ก่อให้เกิดความสับสน ไม่เข้าใจ ทั้งนี้เกิดขึ้นเพราะผู้สัมภาษณ์ไม่ได้เตรียมตัว พร้อมกับคำถามเอาไว้ล่วงหน้า จึงทำให้การตั้งคำถามไม่เรียงตามลำดับหัวข้อ ทำให้การสัมภาษณ์ดูสับสน

2. เทคนิคการตั้งคำถามที่ยังไม่ดีพอ เรื่องนี้สามารถเกิดขึ้นได้แม้กระทั่งกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์หรือประสบการณ์การทำงานมานานแล้วก็ตาม ผู้สมัครบางคนอาจรู้เทคนิคของการสัมภาษณ์มาก่อนจึงทำให้รู้ถึงกระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการทำให้ตนเองดูดีในการสัมภาษณ์ ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ต้องเฉลียวฉลาดเพียงพอในการตั้งคำถาม คำถามที่ถือว่าไม่ควรนำมาใช้ในการสัมภาษณ์มีอยู่หลายประการเช่น

ก. คำถามที่คาดคะเนคำตอบได้ เช่น คำถามว่าระหว่างเรียนหนังสืออยู่ในมหาวิทยาลัยเคยร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรบ้างหรือเปล่า คำถามเช่นนี้ผู้รับการสัมภาษณ์สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าว่า กิจกรรมนอกหลักสูตรมีความสำคัญ ดังนั้นคำตอบที่ได้ก็คือ เคย ซึ่งข้อเท็จจริงอาจไม่เคยร่วมกิจกรรมใด ๆ เลยก็เป็นได้ เพราะรู้ว่าหากตอบว่าไม่เคยจะทำให้เกิดผลเสียต่อการสัมภาษณ์ ถ้าจะถามถึงกิจกรรมนอกหลักสูตรก็ควรถามอย่างกว้าง ๆ เช่น ลองเล่าชีวิตในระหว่างเรียนหนังสือในมหาวิทยาลัยมาให้ฟัง

ข. คำถามในเชิงทฤษฎี เช่น คุณคิดว่าพนักงานที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร คำถามในลักษณะนี้มักจะได้รับคำตอบในเชิงทฤษฎีเช่นเดียวกันเช่น พนักงานที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความขยันขันแข็ง เชื้อพียงคำสั่งผู้บังคับบัญชาทำงานให้เสร็จภายในกำหนด เป็นต้น คำตอบที่ได้ไม่อาจตอบได้เลยว่าในเชิงพฤติกรรมแล้วเขาได้ปฏิบัติตามนั้นหรือไม่ ดังนั้นจึงไม่ควรใช้คำถามในเชิงทฤษฎี เว้นเสียแต่ที่เราต้องการทดสอบความรู้ ความเข้าใจในเชิงทฤษฎีบางประการเท่านั้น

ค. คำถามในเชิงปิด ซึ่งเป็นคำถามในลักษณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้อธิบายความในรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เช่น หลังจากที่จบแล้วคุณเรียนต่อปริญญาโททันทีเลย ใช่หรือไม่ คำถามเช่นนี้ก็จะได้รับคำตอบเพียงแต่ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เท่านั้น แทนที่จะได้รับคำตอบที่มีรายละเอียดและข้อมูลที่มากกว่านี้

ง. คำถามในเชิงชี้แนะ เป็นคำถามที่ชี้แนะให้เห็นว่าผู้สัมภาษณ์ชี้แนะความต้องการคำตอบจากผู้รับการสัมภาษณ์ในลักษณะใด เช่น คุณมีสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรงใช่ไหม ปกติคุณตื่นเช้าใช่ไหมหรือเปล่า คุณไม่เคยถูกว่ากล่าวตักเตือนเลยถูกต้องหรือไม่ คำถามในลักษณะที่ว่านี้สมควรหลีกเลี่ยงเนื่องจากไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ในการสัมภาษณ์

3. พฤติกรรมในเชิงลบซึ่งไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสัมภาษณ์ บางครั้ง โดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว ผู้สัมภาษณ์ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมบางอย่างที่ขัดขวางการสัมภาษณ์ หรือ ก่อให้เกิดบรรยากาศเสีย เช่น สีหน้าที่แสดงออกอารมณ์หงุดหงิด น้ำเสียงท่าทาง วิธีการจดบันทึกที่ไม่ระมัดระวังในระหว่างการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์เห็นบันทึกในทางลบของตนเอง การขัดจังหวะในการสนทนา ลองดูตัวอย่างต่อไปนี้

ผู้ทำการสัมภาษณ์ “ขอทราบเหตุผลในการออกจากงานของคุณ”

ผู้สมัคร “ผมคิดว่าบริษัทเก่าไม่ให้ออกาสผมได้ทำงานที่ดีขึ้น”

ผู้ทำการสัมภาษณ์ (หยุดและจดคำตอบแล้วถามต่อ) “อ้อเพราะคุณอยากทำงานที่ดีขึ้นแต่บริษัทไม่ให้ออกาสคุณ เพราะคุณยังไม่เหมาะสม”

ผู้สมัคร “ไม่ใช่เหตุผลอย่างเดียวที่ผมออก แต่ยังเป็นเพราะผมมีหัวหน้างานใหม่ที่ไม่ว่างาน”

ผู้ทำการสัมภาษณ์ (จดบันทึกคำตอบ) “มีเหตุผลอย่างอื่นที่น่าเชื่อถืออีกไหม”

ผู้สมัคร “.....”

จะเห็นได้ว่าวิธีการถาม วิธีการจดบันทึกของผู้สัมภาษณ์เป็นการล่วงเกิน และไม่เหมาะสม ขัดจังหวะในการสนทนา มุ่งแต่บันทึกข้อมูลในทางลบแต่เพียงอย่างเดียว

4. ปัญหาอื่น ๆ ในเชิงการจัดการสัมภาษณ์ เช่น สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ ห้องสัมภาษณ์ ความเป็นส่วนตัว แสง สี เสียง สิ่งรบกวนต่าง ๆ เช่น เสียงโทรศัพท์มือถือ การนัดหมายเวลาการสัมภาษณ์ที่แน่นอน ฯลฯ

## ปัญหาและอุปสรรคที่มักพบ 20 ประการ

มีผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคที่มักพบบ่อยครั้งที่สุดในขั้นตอนของการสัมภาษณ์นั้นมีอยู่ดังนี้

1. ผู้ที่มีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์ไม่เข้าใจถึงคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่งงาน  
(Interviewers involved do not understand the dimensions needed)

สิ่งสำคัญพื้นฐานของการสัมภาษณ์นั้น ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จำเป็นต้องรู้ว่าตำแหน่งที่กำลังทำการพิจารณาคัดเลือกอยู่นั้นมีรายละเอียดของภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบอะไรบ้างงานประจำพื้นฐานจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งโดยปกติแล้วเราสามารถรู้ได้จากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หรือจากการสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ในปัจจุบัน

นอกเหนือจากนั้นแล้วยังจำเป็นต้องรู้ถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ในมิติต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ความสามารถทางภาษา ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ทางเทคนิค ประสบการณ์ตรงในอาชีพ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนำเสนอ ฯลฯ ซึ่งหากถ้าผู้ที่มีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์ไม่เข้าใจถึงคุณสมบัติที่จะทำให้ทำงานประสบผลสำเร็จแล้ว การสัมภาษณ์จะไม่มีทิศทางและสูญเปล่าในแง่ของเวลา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การสัมภาษณ์จะต้องค้นหาข้อมูลทั้งในด้านกว้างและลึกอย่างเพียงพอในการประเมินผู้สมัครอย่างรอบด้านในคุณสมบัติที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการ

2. ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์แปลความข้อมูลของผู้สมัครอย่างผิดพลาด (Interviewers misinterpret application information)

เมื่อผู้ที่ทำการสัมภาษณ์ใช้ความพยายามในการเก็บข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์นั้น ข้อมูลอาจจะได้รับการแปลความถูกต้องบ้าง ไม่ถูกต้องบ้าง ผู้ทำการสัมภาษณ์ต้องตระหนักว่า สิ่งที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้สมัครที่ดีที่สุด ก็คือ ผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานที่ผ่านมาในอดีต ผู้ทำการสัมภาษณ์มักจะละเลยในการค้นหาข้อมูลในเชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง แต่ในตรงข้ามกลับใช้คำถามในการสัมภาษณ์ที่เป็นคำถามในเชิงทฤษฎี คำถามว่าผู้ถูกสัมภาษณ์อยากทำอะไร มีความตั้งใจ

อย่างไรหรือควรทำอะไร ซึ่งคำถามเหล่านั้นมิได้ออกถึงทักษะ ความสามารถ ความสำเร็จ หรือผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแม้แต่น้อย แต่กลับจะได้คำตอบในเชิงของการให้ความคิดเห็น คำตอบในทางทฤษฎีที่ทำให้ตนเองดูดี และอาจถูกแปลความผิดว่าที่ผ่านมาผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีพฤติกรรมเหล่านั้นจริง ๆ

นอกจากนี้ข้อมูลหรือหลักฐานบางอย่างที่ได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์จำเป็นต้องได้รับการถามและค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมก่อนที่จะมีการแปลความ ตัวอย่างเช่น ในกรณีสมัครงาน ผู้ที่สมัครงานอาจมีเกรดเฉลี่ยสะสมที่ดีเมื่อครั้งเรียนมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอาจบ่งชี้ได้เสมอไปว่าผู้สมัครมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ เนื่องจากกระบวนการวิชาที่ผู้สมัครเรียนนั้นอาจเป็นวิชาที่มีความง่ายในการศึกษาเป็นอย่างมาก หรือกรณีผู้สมัครเป็นเจ้าของที่ฝ่ายขาย ผลงานการขายที่ดีที่ผ่านมาอาจเป็นผลงานรวมของทีมขายทั้งหมด ซึ่งอาจมิใช่จากผลงานของตัวเอง หรืออีกตัวอย่างเช่นข้อมูลของผู้สมัครพบว่าเขาได้รับรางวัลในการทำงานหรือการแข่งขันก็ได้หมายความว่าผู้สมัครมีความสามารถ หรือความตั้งใจในการทำงานเสมอไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีคู่แข่งน้อย หรืออาจได้รับด้วยความบังเอิญ เป็นต้น

ดังนั้น ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จำเป็นต้องระมัดระวังในการแปลข้อมูลที่ได้จากผู้สมัคร ข้อมูลที่ได้ควรมีหลักฐานยืนยันในเชิงพฤติกรรม หรือการกระทำที่เกิดขึ้นจริงในอดีต มิใช่ข้อมูลที่กำลังถามหรือไม่มีหลักฐานยืนยันแต่อย่างใด

### 3. ผู้ทำการสัมภาษณ์ใช้คำถามซ้ำซ้อนในการค้นหาคุณสมบัติบางประการ (Interviewers overlap in their coverage of some dimensions)

มักพบบ่อยครั้งในการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ใช้เวลาค่อนข้างมากกับผู้ถูกสัมภาษณ์ แต่กลับได้ข้อมูลที่น้อยมากเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือข้อมูลที่ได้นั้นก็กลับไม่ได้ประโยชน์มากเท่าที่ควร ทั้งนี้สาเหตุประการหนึ่งอันเนื่องมาจากในระหว่างการสัมภาษณ์มีการใช้คำถามที่มีลักษณะซ้ำซ้อน ซ้ำซาก หรือคล้ายคลึงกันซึ่งคำถามเหล่านั้นมีความประสงค์จะค้นหาข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ถามว่า “คุณสนใจในกีฬาหรือเปล่า”, “คุณเล่นฟุตบอลหรือเปล่า”, “คุณสนุกกับการเล่นกีฬาประเภทใด” คำถามทั้งสามคำถามที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงคำถามที่ฟุ่มเฟือย ซ้ำซ้อนซึ่งทำให้เสียเวลาและไม่สามารถค้นหาข้อมูลด้านอื่นต่อไปในเวลาจำกัด

การใช้คำถามซ้ำ หรือคล้ายคลึงในบางครั้งอาจมีความจำเป็นในกระบวนการสัมภาษณ์ในบางกรณีด้วยเหตุผลที่ต้องการตรวจสอบความถูกต้อง ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามก็ควรจะมีการใช้คำถามในลักษณะดังกล่าวให้น้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์เองได้มีโอกาสตั้งคำถามและค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์ให้ครอบคลุมถึงคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

#### 4. ผู้ทำการสัมภาษณ์ละเลยเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน (Interviewers ignore job motivation)

ข้อเท็จจริงมีอยู่ว่าปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่มีผลเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ทักษะ (Knowledge, Abilities), แรงจูงใจในการทำงาน (Job Motivation), และความเหมาะสมกับองค์การ (Organizational Fit) ซึ่งอาจแสดงเป็นสมการได้ดังนี้

ทักษะ + แรงจูงใจในการทำงาน + ความเหมาะสมกับองค์การ = ผลการปฏิบัติงาน

ผู้ทำการสัมภาษณ์จำนวนมากให้ความสำคัญแต่ในเรื่องทักษะ ความรู้ และ ความสามารถของผู้สมัครแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นเพียงเรื่องของ "ทักษะ" หรือสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถ "ทำได้" (Can do) โดยกลับละเลยว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ "จะทำ" (Will do) หรือไม่ ซึ่งนั่นหมายถึงปัจจัยในเรื่องของแรงจูงใจในการทำของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ มีคนเป็นจำนวนมากที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่จะทำบางสิ่งบางอย่างได้เป็นอย่างดี แต่พวกเขากลับไม่ชอบหรือไม่เลือกที่จะทำ คนที่เรียนจบทางด้านวิศวกรรมไม่อาจตีความได้ว่าเขามีความพอใจหรือชอบที่จะเป็นวิศวกร แรงจูงใจของคนอาจเปลี่ยนได้หลังจากที่ได้เรียนจบมหาวิทยาลัย ปริญญาบัตรอาจเป็นเพียงแผนการ หรือบันไดเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่แตกต่างออกไปซึ่งอยู่ในความสนใจของเขา เป็นต้น

"แรงจูงใจในการทำงาน" มีความหมายแตกต่างจาก "แรงจูงใจ" บุคคลอาจมีแรงจูงใจอย่างสูงที่จะทำในเรื่องราวต่าง ๆ มากมาย แต่อาจมิได้เกี่ยวข้องกับการทำงานเลย ดังนั้นในกรณีที่เป็นการสัมภาษณ์เพื่อรับสมัครงาน ผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องค้นหาถึงแรงจูงใจในการทำงานของผู้สมัครงานว่ามีต่องานที่กำลังรับสมัครหรือไม่

ตัวอย่างง่าย ๆ เช่น พนักงานขายที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้จัดการฝ่ายขาย ก็ต้องมีการพิจารณาถึงแรงจูงใจในการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการในฐานะ

ที่เป็นพนักงานขาย เขาหรือเธออาจมีความสุขหรือชอบที่จะเผชิญหน้ากับการขาย พบปะกับลูกค้า คนแปลกหน้า หรือชอบความท้าทายที่จะปิดการขายกับลูกค้าที่ขายยาก เป็นต้น

แต่สำหรับตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายนั้น การพบปะกับคนแปลกหน้า หรือลูกค้าจะมีจำนวนหรือปริมาณที่น้อยกว่า แต่กลับต้องทำงานในด้านการสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การสร้างทีมขาย และการพัฒนาศักยภาพของพนักงานขาย ซึ่งงานในลักษณะดังกล่าวอาจจะมีได้อยู่ในความสนใจ หรือมีแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งนั้น และหากเราละเลยถึงเรื่องแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็อาจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

#### 5. ผู้สัมภาษณ์ละเลยปัจจัยในเรื่องของความเหมาะสมกับองค์การ (Interviewers ignore organizational fit)

จากข้อที่ 4 จะพบว่า ความเหมาะสมกับองค์การเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานอีกประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ในองค์การที่แตกต่างกัน ก็อาจมีนโยบายการทำงาน วัฒนธรรม รูปแบบการทำงาน หรือทัศนคติของคนภายในที่แตกต่างจากภายนอก บางองค์การอาจเน้นเรื่องความเร็ว ขณะที่บางแห่งอาจเน้นเรื่องรอบคอบและช้ากว่า บางองค์การนิยมมีพนักงานที่มีอายุมาก แต่บางองค์การนิยมคนที่มีอายุน้อย บางองค์การเน้นเรื่องคุณภาพของสินค้า บางแห่งกลับเน้นเรื่องปริมาณ ด้วยเหตุนี้เอง ผู้สัมภาษณ์จะต้องตระหนักไว้ตลอดเวลา เรากำลังพิจารณาสรรหาบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ ประกอบกันกับความเหมาะสมกับความเข้ากันได้กับองค์การอีกด้วย บางครั้งคนที่เก่งที่สุดดีที่สุด อาจจะไม่ใช่ว่าคนที่เหมาะสมกับองค์การก็เป็นได้

#### 6. คุณพินิจการตัดสินใจของผู้สัมภาษณ์อาจได้รับผลกระทบโดยอคติส่วนตัว (interviewers' judgements can be affected by biases)

ผู้ทำการสัมภาษณ์บางคนอาจมี "อคติ" ส่วนตัวกับ "รูปแบบ" (Type) ของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ ตัวอย่างเช่น คนที่ไว้ผมยาว คนที่เคี้ยวหมากฝรั่งเวลาสนทนา หรือคนที่แต่งตัวในรูปแบบหรือสีสันทันตนเองไม่ชอบ เหล่านี้้อาจทำให้ผู้สัมภาษณ์มีความรู้สึกไม่ดี และมีทัศนคติในทางลบอันเนื่องมาจากอคติส่วนตัว ในทางตรงกันข้ามผู้สัมภาษณ์อาจให้ความสนใจและมีความชอบคนที่จบจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน มีความสนใจในกีฬา

ประเภทเดียวกัน หรือมีงานอดิเรกที่เหมือนกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากอคติส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์เอง

ดังนั้นในกระบวนการสัมภาษณ์ จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัด อันเนื่องมาจากอคติส่วนตัวด้วย

7. ผู้สัมภาษณ์ปล่อยให้ความชอบหรือไม่ชอบคุณสมบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไปมีอิทธิพลต่อคุณสมบัติในเรื่องอื่น ๆ (Interviewers permit one favorable or unfavorable to influence their judgement on other dimensions)

ในบางครั้งเราเรียกลักษณะเช่นนี้ว่า "Halo Effect" คุณลักษณะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้ถูกสัมภาษณ์อาจจะส่งผลทำให้เรื่องอื่น ๆ มีความสำคัญลดน้อยลงไป เช่น จุดอ่อนหรือข้อจำกัดในบางเรื่องซึ่งสามารถที่จะแก้ไขปรับปรุงได้ด้วยการพัฒนาฝึกอบรม อาจทำให้จุดแข็งที่มีอยู่นั้นดูด้อยลงไป

การสื่อข้อความด้วยวาจา หรือทักษะการนำเสนอ เป็นตัวอย่างที่ดีที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน คนที่มีความสามารถในการพูด หรือนำเสนอที่ดี ไม่จำเป็นต้องหมายถึงว่าเขามีความสามารถในการการบริหาร ทักษะในการวิจัย ความสามารถในการตัดสินใจ หรือความสามารถในด้านอื่น ๆ แต่อย่างไร ในทางตรงกันข้ามผู้สัมภาษณ์อาจประเมินผู้ถูกสัมภาษณ์ในทางลบโดยได้รับอิทธิพลจากทักษะการสื่อสารที่ไม่มีพหุของผู้สมัคร ทั้ง ๆ ที่ผู้สมัครมีจุดแข็งหรือความสามารถต่าง ๆ อยู่มากมาย

8. ผู้สัมภาษณ์ปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ควบคุมการสัมภาษณ์เสียเอง (interviewers all applicants to control the interview)

ผู้สัมภาษณ์ที่ปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดคุยเรื่องอะไรก็ได้ที่เขาอยากพูด มักจะได้ฟังคำพูดมากมายแต่กลับได้ข้อมูลที่ต้องการน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในอดีตและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ที่ไม่มีทิศทาง และไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนมักจะเป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และสูญเสียเวลาอย่างเปล่าประโยชน์ ด้วยข้อจำกัดในด้านของเวลานี้เอง ผู้สัมภาษณ์จึงจำเป็นต้องควบคุมกระบวนการสัมภาษณ์ให้มีทิศทาง และอยู่ในกรอบที่ควรจะเป็น ผู้สัมภาษณ์ที่เชี่ยวชาญและเก่งนั้นจะต้องกำกับและควบคุมการสัมภาษณ์ให้เข้าไปสู่เรื่องหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการรู้เท่านั้น



9. ผู้ทำการสัมภาษณ์ทำการตัดสินใจแบบรวดเร็วฉับพลัน (Interviewers make “snap” decision)

มีผู้ทำการสัมภาษณ์จำนวนมากที่ตัดสินใจ หรือประเมินผู้ถูกสัมภาษณ์ตั้งแต่ในช่วงแรก ๆ ของการสัมภาษณ์ ทั้งที่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ช่วงแรกอาจเพียงแค่ส่วนหนึ่งของทั้งหมดเท่านั้น การตัดสินใจอาจอิงจากข้อมูลในเชิงบวกหรือข้อมูลในเชิงลบจากการสนทนาในช่วงต้น หรืออาจเพียงแก่ความประทับใจครั้งแรก (First impression) หรือแม้กระทั่งการจับมือทักทายเท่านั้น ส่วนข้อมูลที่ได้ในภายหลังระหว่างการสัมภาษณ์อาจได้รับอิทธิพลจากการตัดสินใจในช่วงแรก ความถูกต้องของข้อมูลส่วนเพิ่มจะมีความสำคัญน้อยลง

มีการศึกษาวิจัยพบว่า หลังจากผู้สัมภาษณ์ได้ทำการตัดสินใจหรือประเมินผู้สมัครไปแล้วเสียตั้งแต่ช่วงแรก ๆ ผู้สัมภาษณ์ก็จะมีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันการตัดสินใจของตนเองในตอนแรกว่าถูกต้อง ข้อมูลที่ขัดแย้งกับการตัดสินใจจะไม่ได้รับการยอมรับหรือถูกปฏิเสธ

มีหลาย ๆ กรณีที่ผู้ทำการสัมภาษณ์ต้องหยุด หรือควบคุมการสัมภาษณ์เมื่อได้รับข้อมูลที่使他อาจมีตัดสินใจเกี่ยวกับผู้สมัครไม่ว่าทางบวกหรือทางลบ ด้วยเหตุนี้เองเพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด การสัมภาษณ์จะต้องเป็นกระบวนการในการค้นหาข้อมูล โดยปราศจากการตัดสินใจใด ๆ จนกว่าจะได้เก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ได้ทั้งหมด แล้วจึงจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาสรุปผล หลังจากการสัมภาษณ์นั้นเสร็จสิ้นลงแล้ว

10. ผู้ทำการสัมภาษณ์มีความอ่อนไหวเกินไปต่อข้อมูลในเชิงลบที่ได้รับ (Interviewers are too sensitive to negative information)

ผู้ทำการสัมภาษณ์ไม่น้อยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสรรหาคัดเลือกจะมีความอ่อนไหวต่อข้อมูลในด้านลบที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกสัมภาษณ์ พวกเขา มักจะมีความรู้สึกว่าการจ้างงานคนที่ไม่ดีคุณภาพหรือไม่มีคุณสมบัติพอเป็นเรื่องร้ายแรงยิ่งกว่าการปฏิเสธผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสม

ความรู้สึกในลักษณะนี้ จะทำให้มีการหลีกเลี่ยงที่จะจ้างงานคนที่อาจจะล้มเหลวในการทำหน้าที่ในตำแหน่งที่กำลังหาอยู่ อย่างไรก็ตามแนวโน้มเช่นนี้อาจส่งผลให้การ

สัมภาษณ์เน้นการค้นหาตัวอย่างหรือข้อมูลในเชิงลบของผู้สมัคร แทนที่จะเป็นความพยายามในการค้นหาตัวอย่างหรือข้อมูลในเชิงบวกของผู้สมัครงาน ดังนั้นวิธีการที่ดีที่สุดของการสัมภาษณ์นั้นควรจะเป็นการสร้างสมดุลในการตรวจสอบค้นหาถึงข้อทั้งในเชิงบวก และเชิงลบทั้งสองด้านของผู้สมัครงาน

11. การอิงหรือให้ความเชื่อถือกับการสัมภาษณ์มากเกินไป (Managers rely too heavily on interviews)

มีความจำเป็นที่จะต้องระลึกไว้อยู่เสมอว่า การสัมภาษณ์เป็นเพียงแค่เครื่องมือประเภทหนึ่งในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกพนักงาน เรายังมีเครื่องมือประเภทอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพและสามารถช่วยค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจได้ ตัวอย่างเช่น การทดสอบความรู้ การทดสอบทางจิตวิทยา การตรวจสอบประวัติย้อนหลัง การตรวจสอบสุขภาพ ฯลฯ การสัมภาษณ์ซึ่งใช้เวลาที่ค่อนข้างจำกัดเพียงหนึ่งหรือสองชั่วโมงอาจทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน นอกจากนี้ก็ยังไม่สมบูรณ์อันเนื่องมาจากทักษะของผู้ที่ทำการสัมภาษณ์เอง หรือด้วยเหตุอื่น ๆ มากมายอีกด้วย

ตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์เพื่อหาพนักงานจากผู้ซึ่งจบการศึกษาใหม่ หรือคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยก็อาจเป็นการยากที่จะค้นหาข้อมูลที่เป็นข้อมูลในเชิงพฤติกรรมในอดีตเพื่อใช้ในการพยากรณ์พฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ เราจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมืออื่น ๆ ประกอบด้วยเช่น การทดสอบ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ เราจึงควรตระหนักว่าการสัมภาษณ์มีข้อจำกัดในตัวเอง เราจึงไม่ควรจะให้น้ำหนักความสำคัญกับการสัมภาษณ์แต่เพียงอย่างเดียวมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจนั้นเกิดข้อผิดพลาด หรือไม่ดีเท่าที่ควร

12. ผู้สัมภาษณ์มิได้จัดการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ (Interviewers have not organized the various selection elements into a system)

ในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน งานก่อนการสัมภาษณ์อันได้แก่ การตรวจและคัดเลือกประวัติย่อ ใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ อาจทำได้ไม่สมบูรณ์และดีพอด้วยเหตุนี้ในขั้นตอนของการสัมภาษณ์จริง ผู้สัมภาษณ์จึงจำเป็นต้องใช้เวลามากกับการ

สัมภาษณ์ผู้สมัครในเชิงลึก บางครั้งเป็นการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ในบางครั้งอาจมีผู้สัมภาษณ์หลายคนดังนั้นก็การสัมภาษณ์จึงเป็นขั้นตอนและกระบวนการที่ใช้เวลามากและมีต้นทุนค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นในขั้นตอนนี้ผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องวางแผนและจัดการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น ใช้จำนวนผู้สัมภาษณ์เท่ากัน มีใช้คำถามที่เหมือนกัน มีโครงสร้างในการคัดเลือก หรือปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจที่เหมือน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

หากมีฉะนั้น การสัมภาษณ์ที่เกิดขึ้นก็จะไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งไม่เป็นธรรมชาติเหมาะสม และสำหรับบางประเทศโดยเฉพาะในประเทศตะวันตกอาจถือเป็นการผิดกฎหมายอีกด้วย

### 13. การใช้ดุลพินิจหรือการตัดสินใจในการสัมภาษณ์อาจได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันภายนอก (Judgements are affected by pressure)

ในกระบวนการสัมภาษณ์ไม่ว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตามแต่ ผู้สัมภาษณ์อาจได้รับแรงกดดันจากภายนอกซึ่งอาจทำให้ดุลพินิจการตัดสินใจของผู้สัมภาษณ์ได้รับอิทธิพลและเกิดความเบี่ยงเบนได้เสมอ

ในการคัดเลือกพนักงาน อาจมีแรงกดดันจากหลาย ๆ ประการเช่น มีการแนะนำฝากฝังจากบุคคลอื่นเพื่อรับผู้สมัครเข้าทำงาน การให้ความสนใจเป็นพิเศษจากผู้บริหารระดับสูงต่อตำแหน่งว่างนั้น หรือแม้แต่ตำแหน่งงานนั้นอาจว่างอยู่เป็นเวลายาวนานไม่สามารถหาผู้สมัครที่คุณสมบัติตรงได้ เพียงแค่มีผู้สมัครที่คุณสมบัติใกล้เคียงบางส่วนก็อาจทำให้เป็นที่ต้องการได้

มีผลของการวิจัยบ่งชี้ว่าผู้ที่ทำการสัมภาษณ์คัดเลือกยอมลดมาตรฐานในการคัดเลือกของตนเองต่ำลงเมื่อตกอยู่ภายใต้ความกดดันในการหาพนักงาน โดยพยายามจะทำให้ข้อมูลในทางลบหรือจุดอ่อนของผู้สมัครยอมรับได้มากขึ้น และกลับเน้นในเรื่องจุดแข็งเพียงบางอย่าง หรือการพัฒนาฝึกอบรมที่เกินจำเป็นสำหรับผู้สมัครรายนั้นแทน

ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์ที่ดีจำเป็นต้องสลัดตนเองให้พ้นจากสภาวะความกดดันจากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อมิให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นหรือความเสียหายในระยะยาวกับองค์การเอง

14. **ดุลพินิจของผู้สัมภาษณ์ได้รับผลกระทบจากคุณภาพของผู้ที่อยู่ใกล้เคียงกัน** (Interviewers' judgements are affected by the relative quality of other interviewees)

ผู้สัมภาษณ์ที่ได้สนทนากับผู้ถูกสัมภาษณ์หลายคน อาจจะประเมินตัดสินใจโดยได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติของผู้ถูกสัมภาษณ์คนอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงกัน ในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน หากมีผู้สมัครหลายคน ความประทับใจในผู้สมัครที่มีคุณสมบัติปานกลางจะมีมากขึ้นหากผู้สมัครคนนั้นอยู่ในกลุ่มซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีคุณสมบัติที่ดี ในทางตรงกันข้ามหากผู้สมัครคนเดียวกันอยู่ท่ามกลางคู่แข่งที่มีคุณสมบัติที่ดีหลาย ๆ คน ก็จะทำให้เขาดูด้อยลงไปมาก

ในเรื่องดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจบางครั้งจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้สมัครโดยรวม แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของคุณสมบัติที่สำคัญซึ่งงานนั้น ๆ ต้องการ ผู้สัมภาษณ์ต้องตระหนักเสมอว่า การเลือกคนที่ดีที่สุดในกลุ่มคนที่แย่ที่สุดนั้นไม่ใช่วิธีการที่ถูกต้อง อันเนื่องจากคุณลักษณะของคนที่ดีกว่าจะขับให้คนอื่นที่ดีกว่าเล็กน้อยมีความเด่นมากขึ้น

หากปล่อยให้คุณสมบัติของคนที่อยู่ใกล้เคียงมาามีอิทธิพล จะทำให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายได้ ผู้สัมภาษณ์จึงควรจะดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกต่อไปเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงจริง ๆ

15. **ผู้สัมภาษณ์มิได้บันทึกรายละเอียดหรือข้อมูลที่เพียงพอ** (Interviewers take insufficient notes on the interview)

มีผู้สัมภาษณ์เป็นจำนวนมากที่วางตนตามสบายเกินไปในกระบวนการสัมภาษณ์และสนทนาโดยมิได้จดบันทึกรายละเอียด และข้อมูลต่าง ๆ ในระหว่างการสัมภาษณ์ บางกรณีแม้แต่ภายหลังการสัมภาษณ์แล้วก็ยังมีได้บันทึกข้อมูลใด ๆ เลย ซึ่งการพึ่งพาความจำของตนเองอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพออย่างแน่นอน การบันทึกข้อมูลจะไม่ทำให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์คนแรก หรือคนสุดท้ายได้รับการจดจำมากกว่าคนอื่น ๆ ที่อยู่ระหว่างกลาง

การจดยละเอียดระหว่างการสัมภาษณ์เป็นสิ่งจำเป็น หากปราศจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการกระทำในอดีตแล้ว ผู้สัมภาษณ์มิได้มีข้อมูลเพียงพอที่จะประเมิน

ได้ว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการหรือไม่ และเมื่อปราศจากข้อมูลผู้สัมภาษณ์ ก็อาจใช้ความรู้สึกส่วนตัว สัญชาตญาณในการประเมินผู้สมัคร ซึ่งมักจะมีแนวโน้มในการ ให้แบบกลาง ๆ (Neutral Tendency) คือ ไม่ดี ไม่เลว

16. ผู้สัมภาษณ์หลายคนอาจใช้มาตรฐานในการประเมินที่แตกต่างกัน (Interviewers use different standards to evaluate applicants)

ผู้สัมภาษณ์บางคนจะให้ระดับหรือคะแนนที่สูงกับผู้สมัครที่ตีสมบุรณ์แบบเท่านั้น ในขณะที่ผู้สัมภาษณ์คนอื่น ๆ อาจให้ระดับหรือคะแนนที่ดีกับผู้สมัครโดยทั่วไป มาตรฐานใน คุณภาพของผู้สัมภาษณ์แต่ละคนอาจมีความแตกต่างกันไป ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติในเกณฑ์ ดีเลิศ อาจเป็นเพียงแค่ระดับปานกลางของผู้สัมภาษณ์คนอื่น ๆ

ดังนั้นมาตรฐานที่ไม่แน่นอน และสม่ำเสมอ อาจส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ผิดเมื่อมี การเปรียบเทียบระดับหรือคะแนนของผู้สมัคร และในที่สุดก็อาจทำให้เกิดความไม่ถูกต้องใน การตัดสินใจว่าจ้าง มาตรฐานของการประเมินหรือคะแนนที่ให้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็น ตลอดจนจะต้องมีความสม่ำเสมอ และเป็นที่เข้าใจเหมือนกันระหว่างคนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ในกระบวนการสัมภาษณ์

17. ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการสัมภาษณ์ (Interviewers don't put their maximum effort into the interview)

เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง แม้ผู้สัมภาษณ์ที่มีประสบการณ์มากและผ่านการฝึกฝน มาเป็นอย่างดี ก็อาจมีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบการสัมภาษณ์ที่ง่าย ๆ และมีความพยายามใน การค้นหาข้อมูลน้อยลง เนื่องจากเป็นการง่ายกว่าที่จะสัมภาษณ์แบบสบาย ๆ แทนการ สัมภาษณ์แบบลึก เข้มข้น และมีประสิทธิภาพ คุณภาพของการตัดสินใจว่าจ้างจึงขึ้นอยู่กับ ว่าผู้สัมภาษณ์สามารถรักษามาตรฐานที่สูงในการทำการสัมภาษณ์ของตนเองได้มากน้อย เพียงไร

18. ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกปิดกั้นโดยกระบวนการสัมภาษณ์ (Interviewees are turned off by the interviewing process)

ในการสัมภาษณ์นั้นมิได้เป็นการติดต่อสื่อสารเพียงด้านเดียว แต่เป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกันแบบสองด้าน ทั้งไปและกลับ ผู้สัมภาษณ์ควรพูดหรือตั้งคำถามตามแต่จำเป็นซึ่งต้องไม่มากจนเกินไป อันจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ขาดโอกาสในการให้ข้อมูลที่สำคัญของตนเอง ถึงแม้การสัมภาษณ์จะเป็นโอกาสในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานและสามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กรได้ แต่จะต้องไม่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี การที่ผู้สัมภาษณ์ควรปฏิบัติที่เสนอให้บ่อยครั้งอาจแสดงถึงความบกพร่องในกระบวนการสัมภาษณ์ซึ่งทำให้ผู้สัมภาษณ์มีทัศนคติ และความเข้าใจต่อองค์กรผิดพลาด คำถามต่าง ๆ ที่ใช้หรือวิธีการปฏิบัติที่ไม่ให้เกียรติแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ย่อมหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี การปล่อยให้ผู้สัมภาษณ์รอนานเกินไป หรือการปล่อยให้มิโทรศัพท์หรือการขัดจังหวะระหว่างการสัมภาษณ์แสดงถึงความไม่ใส่ใจใน "คน" ขององค์กร

เมื่อผู้สัมภาษณ์พูดมากกว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ นั้นหมายถึงการขาดความสนใจในตัวบุคคล ถึงแม้ว่าหลังจากการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้รับการเสนองาน ก็อาจมีความรู้สึกไม่มั่นใจว่าองค์กรมีมาตรฐานดีเพียงใด

#### 19. การสัมภาษณ์ที่สรุปผลจากการประเมินข้อมูลที่มาจกปัจจัยที่ไม่ได้จากการสนทนา (Judgements based on nonverbal factors)

มีผลการวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นว่า ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการสรุปผลการสัมภาษณ์ที่เบี่ยงเบนไปจากความจริงที่ควรจะเป็น ผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะพึงพอใจกับการทะเลาะแฉให้กับปัจจัยที่นอกเหนือจากการพูดคุยกัน ที่เรียกว่า Nonverbal Factors เช่น ความเหมาะสมดูดีของเครื่องแต่งกาย การสบสายตาระหว่างการพูดคุย การใช้ภาษาท่าทางในการอธิบาย ความคล่องแคล่วในการเจรจาโต้ตอบ ตลอดจนการใช้น้ำเสียงที่สร้างความประทับใจให้ผู้สัมภาษณ์ การดูลักษณะแบบโหวงเฮ้ง ฯลฯ ในหลาย ๆ ครั้งปัจจัยเหล่านี้มักจะถูกตีค่าสูงมากจนทำให้การตัดสินใจมีความเบี่ยงเบนมากกว่าที่ควรจะเป็น

#### 20. ความผิดพลาดอันเกิดจากการฟังและความจำ (Faulty Listening and Memory)

บ่อยครั้งที่พบว่า ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลไม่ครบ อันเนื่องมาจากนิสัยการฟังที่ขาดประสิทธิภาพ หรือแม้แต่ว่าจะจดจ่ออยู่กับการตั้งคำถาม "ฉลาด ๆ " มากจนเกินไป เมื่อประกอบกับความด้อยความสามารถในการจดจำและบันทึกแล้ว กล่าวได้ว่าภายหลังการ

สัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง สามในสี่ของข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้รับการนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แต่อย่างใดเลย

นอกเหนือไปจากสาเหตุที่เป็นที่มาของความผิดพลาดคลาดเคลื่อนเหล่านี้แล้ว นักสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มักจะเชื่อมั่นในความสามารถในการ “อ่านคน” จากบุคลิกลักษณะ หรือไหวพริบ โดยใช้ประสบการณ์เดิม ๆ ของตนเป็นเกณฑ์ ประกอบกับความเชื่อหรือทัศนคติประเภท “บุคลิกดีมีชัยไปกว่าครึ่ง” หรือ “เรื่องสวยต้องมาก่อน เรื่องสมองมาพัฒนาทีหลังได้” เหล่านี้ล้วนแต่สร้างปัญหาให้เกิดกับองค์การอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อใช้การสัมภาษณ์เพื่อการสรรหาคัดเลือกพนักงาน จะส่งผลให้คุณสมบัติที่แท้จริงที่ต้องการถูกละเลยไปอย่างน่าเสียดาย เมื่อวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ถูกเบี่ยงเบนไป โดยความบกพร่องของผู้สัมภาษณ์เช่นนี้แล้ว ก็เป็นอันหมดหวังที่จะเห็นการสัมภาษณ์ให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องกับความต้องการขององค์การต่อไป ผู้สัมภาษณ์ที่ดีจึงควรที่จะยึดมั่นต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เป็นหลักในการทำงานเสมอ