

บทที่ 5

การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกพนักงาน

การวางแผนการสัมภาษณ์

เพื่อให้เวลาที่ใช้ไปในการสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ได้ก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถดำเนินการสัมภาษณ์ได้อย่างกระชับ และสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้สัมภาษณ์ควรวางแผนการสัมภาษณ์โดยแบ่งเป็นช่วงหรือขั้นตอนได้ดังนี้

1. ขั้นตอนของการเตรียมตัวหรือก่อนมีการสัมภาษณ์
 2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์หรือระหว่างที่มีการสัมภาษณ์
 3. และสุดท้ายคือขั้นตอนติดตามประเมินผลหรือขั้นตอนหลังจากการสัมภาษณ์ ซึ่งพอกล่าวได้โดยสังเขปดังต่อไปนี้
1. ขั้นตอนการเตรียมตัว

ก่อนที่จะเริ่มการสัมภาษณ์นั้น ผู้ทำการสัมภาษณ์ควรจะมีมั่นใจเสียก่อนว่า สิ่งเหล่านี้ได้มีการเตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Clear Objectives) โดยมีการกำหนดเป้าหมาย หรือสิ่งที่ต้องการได้จากการสัมภาษณ์ ต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าเรากำลังจะสัมภาษณ์เพื่ออะไร รวมทั้งศึกษาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของงานและความรับผิดชอบหลัก ๆ ของงานนั้น

1.2 การรวบรวมข้อมูล (Gather All Information) เป็นการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวข้องให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ รวมทั้งศึกษาข้อมูล ระเบียบข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการอ้างอิงหรือพิจารณาต่อไป ตัวอย่างข้อมูลที่ต้องเตรียมหรือถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น

- เวลา และสถานที่ทำการสัมภาษณ์
- ระยะเวลาของการสัมภาษณ์ต่อครั้ง
- แนวคำถาม กำหนดหัวข้อ หรือประเด็นที่ต้องการทราบ

- การจัดเรียงลำดับขั้นตอนของการสัมภาษณ์ การตั้งคำถามไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันการสับสน และขาดตกบกพร่องของข้อมูลที่จะควรจะได้รับ
- การเตรียมการเพื่อจัดสิ่งรบกวน หรืออุปสรรคภายในภายนอก ที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์

- หลีกเลี่ยงการนำข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือข้อมูลคาดเดามาสรุปไว้ล่วงหน้า

1.3 ทบทวนบทบาทในการสัมภาษณ์ (Realize role in conducting an interview) ในขั้นตอนนี้ควรทำความเข้าใจและการตกลงเกี่ยวกับบทบาทของผู้สัมภาษณ์ แต่ละท่านที่ร่วมในการสัมภาษณ์นั้นให้ชัดเจน ทั้งนี้ควรระลึกไว้เสมอว่า

- ต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นส่วนตัว / เป็นกันเอง
- ต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ไว้ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้หลงประเด็น หรือเสียเวลามากจนเกินไป
- วางตัวตามสบาย แต่ให้อยู่ในกรอบของประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์
- เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พูดอย่างอิสระ และเปิดเผยมากที่สุด
- อย่าพูดมากจนเกินไป (ทำนองอวดรู้ หรือข่มผู้ถูกสัมภาษณ์)
- ฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์พูด ขณะเดียวกันก็พยายามค้นหาในสิ่งที่ยังไม่ได้ถูกเปิดเผย
- ให้ออกเสียงกับผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อคิดสำหรับการตอบคำถาม ขณะเดียวกันก็พยายามที่จะไม่ตอบรับในทันทีต่อคำร้องขอของผู้ถูกสัมภาษณ์
- พยายามตีความหรือวิเคราะห์ในสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง ในความหมายหรือนัยสำคัญอื่นที่อาจเป็นไปได้ด้วย
- ฝึกฝนการใช้คำพูดที่เรียบง่าย แต่มีเหตุมีผล ไม่พูดจาพรวดเพื่อเพื่อเจ้อ
- เลือกใช้เทคนิคการตั้งคำถามที่เหมาะสมกับการสัมภาษณ์นั้น ๆ
- ทำความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสามารถหลัก (Competency) ที่เป็นที่ต้องการของตำแหน่งงาน ตลอดจนเครื่องบ่งชี้ทางพฤติกรรมที่จะทำการเน้นและคำถามที่จะใช้
- ทำความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร เช่น ใบสมัคร หรือประวัติย่อ เป็นต้น
- กำหนดการสรุปประเด็นหลักที่ได้จากการสัมภาษณ์ และกำหนดแนวทางติดตามผล

1.4 เตรียมคำถามที่จะใช้ในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครมากที่สุด ซึ่งเป็นคำถามที่สอดคล้องกับคุณสมบัติที่เป็นที่ต้องการของตำแหน่งงานนั้น ๆ

1.5 นัดหมายผู้สมัครล่วงหน้า พร้อมให้รายละเอียดการสัมภาษณ์แก่ผู้สมัคร อาทิเช่น สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ เวลาที่จะใช้ เป็นต้น และพร้อมให้มีการตอบรับ นัดหมายให้ถูกต้อง

1.6 เตรียมสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ โดยสถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ควรเป็นที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองมากที่สุด ปราศจากการรบกวนใด ๆ เช่น โทรศัพท์ เจ้าหน้าที่เดินไปมา เสียงพิมพ์ดีด เสียงเครื่องจักร อากาศที่ร้อนหรือเย็นเกินไป แสงสว่างที่ไม่เพียงพอ ฯลฯ เก้าอี้ที่นั่งควรเป็นเก้าอี้ที่นั่งสบาย การจัดห้องสัมภาษณ์ถ้าเป็นไปได้ควรมีบรรยากาศเป็นกันเองมากที่สุด และควรมีนาฬิกาวางไว้ในที่ ๆ ผู้สัมภาษณ์สามารถมองเห็นได้ง่าย ทั้งนี้เพื่อจะได้ไม่ต้องดูนาฬิกาข้อมือของผู้สัมภาษณ์เองระหว่างการสนทนา เป็นต้น

ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่า เรากำลังสื่อสารกันด้วยคำพูด และการแสดงออก จึงควรสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ และกระตุ้นให้เขาแสดงออกให้มากที่สุด ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็ต้องไม่ลืมที่จะสื่อสารด้วยภาษาท่าทางไปพร้อมกันด้วย

2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์

เริ่มต้นการสนทนาด้วยการทำให้ผู้สมัครรู้สึกผ่อนคลาย และเป็นกันเองก่อนที่จะเริ่มตั้งคำถามที่เกี่ยวกับความสามารถหลัก การทำให้ผู้สมัครรู้สึกกันเอง ไม่ตึงเครียดอาจสามารถเริ่มต้นด้วยการพูดถึงเรื่องดินฟ้าอากาศ ฯลฯ หรือหัวข้อต่าง ๆ ที่เป็นกลาง เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี นอกจากนี้ยังควรจะอธิบายว่าการสัมภาษณ์ครั้งนี้อยู่ในส่วนหรือขั้นตอนใดของกระบวนการคัดเลือก และพยายามใช้การตั้งคำถามที่ :

- สั้นกระชับรัด มีประสิทธิภาพในการรวบรวมหลักฐานว่าผู้สมัครได้ทำอะไรมาบ้างในอดีต ซึ่งเชื่อว่าน่าจะเป็นเครื่องทำนายการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุด
- สนับสนุนให้ผู้สมัครอธิบายตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับคำถามและให้รายละเอียด อย่าปล่อยให้ผู้สมัครตอบคำถามในเชิงทฤษฎี หรือให้คำตอบที่คลุมเครือ หรือคำตอบที่อาจทำให้แปลความหมายผิดพลาด

- สนับสนุนให้ผู้สมัครบรรยายว่าเขาได้ทำอะไรด้วยตัวของเขาเอง โดยผู้สมัครควรใช้คำว่า “กระผม” หรือ “ดิฉัน” ไม่ใช่ “เรา” ในการอธิบาย

โปรดระลึกไว้เสมอว่า ท่านกำลังตั้งคำถามเจาะลึกเพื่อหาหลักฐานของความสามารถหนึ่งโดยเฉพาะในกรอบเวลาที่จำกัด ดังนั้นท่านต้องให้แนวผู้สมัครในการเน้นทักษะใดทักษะหนึ่งโดยเฉพาะต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคำถามที่ไม่ได้เน้นในความสามารถใดความสามารถหนึ่งจะส่งผลให้ผู้สมัครให้ข้อมูลที่กว้าง ๆ ซึ่งจะประเมินผลได้ยาก ส่วนเทคนิคในการสัมภาษณ์นั้น เพื่อที่จะได้ข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับความสามารถหลักนั้น เราอาจใช้แนวทาง

-การใช้คำถามแบบเปิด (Open end question) เพื่อเริ่มต้นหาประสบการณ์หรือพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น “กรุณาให้ตัวอย่างของ.....แก่ผม/ดิฉันด้วย”

-คำถามเพื่อหาข้อมูล (Probing question) เพื่อหาข้อมูลเพื่อเริ่มขยายความว่า จริง ๆ แล้วผู้สมัครทำอะไรมาบ้าง เช่น “ท่านเกี่ยวข้องอย่างไร ท่านหรือพูดอย่างไร.....” เมื่อมีโอกาส ผู้สัมภาษณ์อาจขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทบทวนความรู้สึกและความนึกคิดในสถานการณ์นั้น ๆ

-ตีวง ล้อมกรอบเพื่อให้มั่นใจ และแน่ชัดว่าเกิดอะไรขึ้นและผลกระทบต่าง ๆ เช่น “เกิดอะไรขึ้นต่อไป ผลลัพธ์เป็นอย่างไร”

-สรุปเพื่อให้มั่นใจว่าผู้สัมภาษณ์เข้าใจในสิ่งที่ผู้สมัครพูด เช่น “โดยสรุปแล้วก็คือว่า.....” เป็นต้น

ผู้สัมภาษณ์ควรจดบันทึกสั้น ๆ ระหว่างการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวอย่างหรือเหตุการณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ โดยจดบันทึกในลักษณะที่สามารถทำการประเมินคำตอบได้อย่างเป็นกลางได้ภายหลังจากการสัมภาษณ์ และการประเมินจะต้องไม่ได้มาจากความประทับใจในช่วงแรก หรือช่วงสุดท้ายเท่านั้น ส่วนในการปิดการสัมภาษณ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ได้แก่

- ขอบคุณผู้สมัครสำหรับการตอบสนองต่อคำถาม
- เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ซักถามถึงข้อสงสัยต่าง ๆ เช่น บทบาทหน้าที่ ขั้นตอนต่อไป หรืออื่น ๆ
- ชี้แจงอธิบายถึงขั้นตอนการคัดเลือก และแนวปฏิบัติต่อผู้สมัครต่อไป
- ปิดการสัมภาษณ์อย่างนุ่มนวล หลังจากได้ดำเนินการสัมภาษณ์มานานพอสมควร และคิดว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นเพียงพอแล้ว

เทคนิคของการสัมภาษณ์ในรายละเอียดนั้นจะได้กล่าวในตอนต่อ ๆ ไป

3. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล

เป็นขั้นตอนของการเตรียมแผนการติดตาม และหรือประมวลผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้พร้อมในทุกขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรดำเนินการในเรื่องเหล่านี้เช่น

- พิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ จากใบสมัคร ผลการสอบ ตลอดจนหลักฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้สมัครโดยละเอียด
- การประเมินความสมบูรณ์ครบถ้วนของขั้นตอนการสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้
- การทบทวนบันทึกหลักฐานต่าง ๆ ในระหว่างการสัมภาษณ์
- การวิเคราะห์ประเมินผลการสัมภาษณ์ ว่าผู้สมัครแต่ละคนนั้นเป็นอย่างไร มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และหน่วยงานหรือไม่ เพียงใด
- เปรียบเคียงผลการสัมภาษณ์กับผู้สมัครรายอื่น ๆ
- สรุปความเห็นของผู้สมัครเป็นบุคคลที่สมควรว่าจ้าง หรือสมควรเก็บไว้พิจารณา ในโอกาสต่อไป หรือควรจะทำการปฏิเสธ เป็นต้น
- การแจ้งผลการสัมภาษณ์ กำหนดเวลาและผลของการสัมภาษณ์
- ดำเนินการจ้างงานทันทีที่มีโอกาส ภายหลังจากการที่สัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง สำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ

การดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานจะประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับ

1. ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) ควรเป็นผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ และทักษะในการสัมภาษณ์ และจะต้องเข้าใจในลักษณะงานและลักษณะของคนที่เหมาะสม จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่กำลังต้องการอีกด้วย
2. การวางแผนการสัมภาษณ์ (Interview Planning) ต้องมีการวางแผนการสัมภาษณ์ที่รอบคอบรัดกุม ซึ่งจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้เตรียมคำถามในการสัมภาษณ์และสามารถใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการถามซ้ำซ้อน

ระหว่างผู้สัมภาษณ์ด้วยกัน และจะช่วยให้สรุปผลการสัมภาษณ์ได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำมากขึ้น

3. เทคนิคที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (Interviewing Techniques) การใช้เทคนิคในการตั้งคำถามระหว่างการสัมภาษณ์ การฟัง การจด การสังเกต อย่างถูกวิธีช่วยในการสัมภาษณ์ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และได้ข้อมูลจากผู้สมัครครบถ้วน

อย่างไรก็ดี หวังจดจำไว้ว่าการสัมภาษณ์เป็นศาสตร์แห่งการคาดเดา ในหลายเรื่องไม่สามารถกำหนดเป็นทฤษฎีตายตัวได้ เช่นเดียวกับธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งยากที่จะสรุปหลักของพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดเป็นรูปธรรมได้ ดังนั้นการเตรียมการตามขั้นตอนเพียงอย่างเดียว ยังไม่อาจประกันได้ว่า การสัมภาษณ์นั้นจะประสบผลสำเร็จเต็มที่ แต่อย่างน้อยที่สุด ความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ประกอบกับการเรียงลำดับขั้นตอนอย่างสมเหตุสมผลของผู้สัมภาษณ์ จะช่วยให้การสัมภาษณ์ครั้งนั้น ๆ ได้ผลใกล้เคียงเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

รูปแบบของการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก

เราอาจแบ่งแยกรูปแบบของการสัมภาษณ์ออกได้เป็น 3 ประเภท โดยแจกแจงตามลักษณะของโครงสร้างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งได้แก่

1. การสัมภาษณ์ชนิดไร้แบบแผน (Unstructured Interview)
2. การสัมภาษณ์ชนิดกึ่งแบบแผน (Semi-structured Interview)
3. การสัมภาษณ์ชนิดเป็นแบบแผน (Structured Interview)

รายละเอียดของรูปแบบต่าง ๆ ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์ชนิดไร้แบบแผน (Unstructured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการเตรียมการในเรื่องของการตั้งคำถามล่วงหน้า มักจะเกิดกับการสัมภาษณ์บุคคลหลายประเภทในคราวเดียวกัน หรือในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน การสัมภาษณ์ประเภทนี้จะขาดความน่าเชื่อถือ และขาดหลักประกันความถูกต้องแม่นยำของผลการสัมภาษณ์ ด้วยเหตุที่แต่ละคำถามมิได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า คำถามสำคัญบางตัวจึงอาจถูกละเลย หรือหลงลืมไป และบ้างก็เสี่ยงต่อการถามคำถามที่ไม่เหมาะสม ในบางประเทศที่มีกฎหมายในการห้ามกีดกันในการจ้างงาน (Equal

Employment Opportunity) เช่น สหรัฐอเมริกา และประเทศในแถบยุโรป อาจะยังเสี่ยงต่อการผิดกฎหมายได้อีกด้วย ผู้สัมภาษณ์ที่ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ชนิดนี้มักจะยึดติดกับคำถามยอดนิยมของตนเองเป็นหลักในการถามและวิเคราะห์ผู้สมัคร ด้วยเหตุนี้การสัมภาษณ์ชนิดนี้จึงไม่เหมาะสมอย่างยิ่งในการจะนำมาใช้สัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน

2. การสัมภาษณ์ชนิดกึ่งแบบแผน (Semi-structured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบขึ้นด้วยโครงสร้างคำถามทั้งแบบที่ได้เตรียมการเอาไว้แล้ว กับคำถามที่เป็น “คำถามสด” ที่เกิดขึ้นเองระหว่างการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ประเภทนี้จะมีความน่าเชื่อถือ และหลักประกันความถูกต้องแม่นยำของผลการสัมภาษณ์มากกว่าแบบไร้แบบแผน

การตั้งคำถามในการสัมภาษณ์กึ่งแบบแผนนี้เป็นวิธีที่ผู้สัมภาษณ์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนแล้วว่าอยากรู้ข้อมูลอะไรบ้างจากผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงเลือกใช้ “กรวยคำถาม” ในการค้นหาคำตอบเหล่านั้น ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้สัมภาษณ์จะกำหนดประเด็นของคำถามหลัก ๆ ไว้ โดยแต่ละประเด็นจะถูกตั้งคำถามที่เริ่มต้นจากคำถามกว้าง ๆ (คำถามเปิด) เรื่อยไปจนถึงคำถามที่เฉพาะเจาะจงที่สุด (คำถามปิด) คล้ายกับลักษณะของกรวยที่ทรงด้านกว้างขึ้น ซึ่งรายละเอียดของคำถามสามารถจะเปลี่ยนแปลงไปได้ขึ้นอยู่กับความสนใจของตัวผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคน แต่ยังคงยืนอยู่บนประเด็นหลัก ๆ ซึ่งเปรียบเสมือน “กรวย” ย่อย ๆ ที่เหมือนกัน การสัมภาษณ์แต่ละครั้งอาจประกอบไปด้วย “กรวยคำถาม” ตั้งแต่ 4 – 8 อันต่อเวลาการสัมภาษณ์หนึ่งชั่วโมงโดยประมาณ

ตัวอย่างของ “กรวยคำถาม” ในเรื่อง “งานในอดีต”

ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกพนักงาน

1. คำถามกว้าง ๆ ใช้เปิดประเด็นการสัมภาษณ์ (Broad Introductory Questions Topic) หรือคำถามเปิด (Open-Ended Questions) เช่น

“กรุณาเล่าเรื่องงานของคุณให้ฟังหน่อยเถอะครับ”

“คุณช่วยให้รายละเอียดของประวัติการทำงานตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันด้วยครับ”

2. คำถามกึ่งเฉพาะเจาะจง (Moderately Specific Questions) ตัวอย่างเช่น

“คุณได้เรียนรู้อะไรจากงานนั้นมาบ้าง”

“หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของคุณคืออะไร”

“ผลงานเด่น ๆ ที่คุณทำสำเร็จคืออะไร”

“ช่วยอธิบายลักษณะของหัวหน้างานของคุณด้วยครับ”

3. คำถามแบบหยั่งราก – เจาะลึก (Probing Questions) เป็นคำถามต่อเนื่องเพื่อค้นหาข้อมูลต่อเช่น

“คุณลองช่วยขยายความเรื่องนี้อีกหน่อยได้ไหม”

“ช่วยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า ทำไมคุณถึงเลือกใช้วิธีนี้ในการแก้ไขปัญหาครับ”

“ลองให้ตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณกล่าวเมื่อสักครู่นี้ด้วยครับ”

“มีสถานการณ์อะไรอื่นที่คล้ายคลึงกับที่คุณเล่าให้ฟังเมื่อสักครู่ ช่วยบอกเพิ่มเติมด้วยครับ”

4. คำถามแบบเฉพาะเจาะจง หรือ คำถามปิด (Very Specific / Yes or No or Close – Ended Questions) ตัวอย่างเช่น

“คุณมีลูกน้องทั้งหมดกี่คน”

“ค่าจ้างที่คุณได้รับเป็นเท่าไร มีคอมมิชชั่นรวมอยู่ด้วยหรือเปล่า”

“คุณได้รับการปรับเงินเดือนกี่เปอร์เซ็นต์เมื่อปีที่แล้ว”

โดยหลักการแล้ว เราจะใช้ “กรวยคำถาม” เพื่อที่จะเจาะลึกลงไปหาข้อมูลจากผู้เข้าสัมภาษณ์ให้ได้มากที่สุด จึงควรหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามประเภท “การถามนำ” (Leading Questions) เช่น “คุณคงไม่คิดจะเป็นช่างซ่อมเครื่องไปตลอดชีวิตใช่ไหม?” รวมทั้งพยายามใช้รูปแบบคำถามเฉพาะเจาะจงหรือคำถามปิดให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นต้องใช้เท่านั้น เพราะรูปแบบคำถามเหล่านี้จะมีลักษณะค่อนข้างไปในการสอบสวน หรือ จับผิดมากกว่าการสัมภาษณ์ ซึ่งคำถามเหล่านี้จะสร้างความรู้สึกอึดอัดใจให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์

เป็นอย่างมาก อีกทั้งตัวคำตอบเองก็ไม่ได้ให้ข้อมูลอะไรที่เป็นประโยชน์มากเท่ากับการใช้คำถามในรูปแบบอื่น ๆ

3. การสัมภาษณ์ชนิดเป็นแบบแผน (Structured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบขึ้นด้วยโครงสร้างคำถามที่ได้เตรียมการไว้แล้วเป็นอย่างดี และใช้เป็นรูปแบบคำถามมาตรฐานเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน กรวยคำถามจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ยกเว้นในส่วนของ Probing Questions อาจปรับเปลี่ยนได้เล็กน้อยความเหมาะสมของผู้ถูกสัมภาษณ์การสัมภาษณ์ประเภทนี้จะมีความน่าเชื่อถือ และมีหลักประกันของความถูกต้องแม่นยำของผลการสัมภาษณ์มากที่สุด เพราะการประเมินผลของการสัมภาษณ์สามารถทำเป็นแบบฟอร์ม มีทิศทางในการประเมิน ให้คะแนนที่เป็นมาตรฐานกำหนดไว้ล่วงหน้าได้

หลัก 5 ประการเพื่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์

นักสัมภาษณ์ที่ดี ควรรู้จักฝึกฝนให้มีคุณสมบัติตามหลัก 5 ประการดังต่อไปนี้

1. **คิดเป็น** มีความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป้าหมายของการสัมภาษณ์ได้อย่างชัดเจน วางแผน เตรียมการสัมภาษณ์อย่างรอบคอบ ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ตลอดจนข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วน วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่มีอยู่ ตลอดจนเตรียมทางเลือกในการตัดสินใจไว้ใช้ในกรณีที่จำเป็นต้องตัดสินใจเร่งด่วน

2. **พูดเป็น** มีความสามารถในการถาม การเลือกใช้ภาษาพูดและภาษาท่าทางต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถจูงใจหรือโน้มน้าว ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างครบถ้วนและเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด ไม่พูดจาข่มหรือแสดงอาการอวดรู้หรือพูดมากจนเกินไป จนผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีโอกาสได้ให้ข้อมูลอย่างพอเพียง

3. **ฟังเป็น** มีความสามารถในการฟังอย่างมีสมาธิ เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ยินได้ฟังอย่างครบถ้วนโดยไม่มีอคติต่อผู้สมัคร มีมารยาทสนทนาฟังโดยไม่ขัดคอ หรือขัดจังหวะ ผู้พูดจนบ่อยครั้งมากเกินไป แสดงออกถึงความสนใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่พะวงอยู่กับการจดบันทึกมากเกินไป เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เต็มใจที่จะให้ข้อมูลอย่างเต็มที่

4. **อ่านออก** มีความสามารถในการวิเคราะห์ผู้ถูกสัมภาษณ์จากการเฝ้าสังเกต

บุคลิกลักษณะภายนอกเช่น กริยาท่าทาง มารยาท การแต่งกาย ความสมบูรณ์ปกติของร่างกาย ลักษณะการพูด น้ำเสียง แววตา อารมณ์ ฯลฯ และลักษณะภายใน เช่น ความเป็นผู้ใหญ่ ระดับความรู้ และสติปัญญา ความมั่นคงทางอารมณ์และสภาพจิตใจ โดยดูจากการโต้ตอบและแสดงความคิดเห็นในระหว่างการสัมภาษณ์

5. **เขียนได้** มีความสามารถในการจดบันทึกข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์อย่างครบถ้วน สามารถวิเคราะห์และแปลข้อมูล จัดลำดับเป็นรายงาน เพื่อนำเสนอผลของการสัมภาษณ์ตลอดจนแนวทางในการติดตามผล ในการเสนอต่อผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างครบถ้วน จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ครั้งนั้น ๆ ได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

เทคนิคการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

การฟังอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย เพราะว่าการฟังกับการได้ยินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการได้ยินนั้น เราไม่ค่อยจะให้ความสำคัญมากนัก เราได้ยินทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวเรา โดยที่เราไม่ได้ให้ความสนใจต่อสิ่งที่ได้ยินนั้น ความสนใจที่ว่านี้จะต้องการต่อเมื่อเราต้องการตีความหมายของเสียงที่เราได้ยินและเข้าใจความหมายนั้น การฟังผู้พูดใด ๆ เราต้องให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เราต้องให้ความสนใจทั้งตัวบุคคลผู้พูด และภาษาหรือคำพูดที่พูดออกมา คนโดยทั่วไปมักจะประสบความยากลำบากในการฟังเพราะมีสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้

1. ความผิดปกติของผู้พูดที่แตกต่างไปจากที่เคยพบเห็นหรือคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นเสียง สำเนียง หรือการออกเสียง สามารถเบี่ยงเบนสมาธิในการฟังของผู้ฟังได้ตลอดเวลา
2. โดยทั่วไป คนเราคิดได้เร็วกว่าการพูด 4 ถึง 5 เท่า ทำนองเดียวกัน ขณะที่ผู้พูดกำลังพูด จิตใจของผู้ฟังก็ยังมีเวลาเหลือพอที่จะล่องลอยคิดถึงเรื่องอื่น ๆ ได้นอกเหนือไปจากเรื่องที่กำลังฟังอยู่ในขณะนั้น
3. คนส่วนมากยึดมั่นในความคิดของตนเอง และรู้สึกพอใจกับการคล้อยตามความคิดเช่นนี้ มากกว่าที่จะยอมรับในสิ่งที่กำลังได้ยินจากผู้พูด

4. เราคุ้นเคยกันมานานกับการฟังหลาย ๆ สิ่งในเวลาเดียวกัน โดยไม่ได้ให้ความสนใจต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใดเป็นพิเศษ เพราะธรรมชาติของหูของมนุษย์ถูกสร้างให้รับฟังเสียงต่าง ๆ ได้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่เราจะสามารถตั้งอกตั้งใจฟังในทุก ๆ เรื่องในเวลาเดียวกัน แต่เราจะเลือกฟังเฉพาะเสียงหรือสิ่งที่น่าสนใจที่สุดในช่วงเวลานั้น ๆ และโดยนิสัย “การเลือกฟัง” ที่พวกเรามีอยู่นี้เองที่เป็นอุปสรรคอย่างมากในการที่จะให้เราฟังเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้เป็นระยะเวลานาน โดยไม่ถูกเบี่ยงเบนความสนใจโดยสิ่งอื่น ๆ
5. ในบางครั้งที่ผู้พูดต้องการให้เราแสดงความคิดเห็นหรือกระตุ้นให้ตั้งประเด็นข้อซักถามต่อเรื่องที่กำลังพูดแทนที่ผู้ฟังจะตั้งใจฟังในสาระสำคัญของเรื่องดังกล่าว แทนที่ผู้ฟังจะตั้งใจฟังในสาระสำคัญของเรื่องดังกล่าว กลับต้องใช้เวลาไปกับการครุ่นคิดเพื่อเตรียมเสนอข้อคิดเห็นหรือตั้งคำถามเพื่อการพูดจบลง
6. เป็นเรื่องจริงที่คนเราส่วนใหญ่จะสร้างนิสัยส่วนตัวขึ้นมาในลักษณะที่ว่า เราคิดว่าตัวเองยังตั้งใจฟังอยู่ แต่ความจริงแล้วเราไม่ได้ฟังเลย โดยมักจะพูดเสมอว่า “แน่นอน” “อาฮ้า” “ฉันกำลังฟังคุณอยู่” เป็นต้น

อุปสรรคในการฟัง (Barriers to Listening)

เมื่อคนส่วนมากค้นพบว่าการฟังที่ดีเป็นเรื่องยากแล้วนั้น เรายังอาจพบว่าการฟังจะยิ่งยากมากขึ้นไปอีก เมื่อมีอุปสรรคเกิดขึ้นระหว่างตัวผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์ อุปสรรคในการฟังอาจจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้คือ อุปสรรคด้านกายภาพ และอุปสรรคด้านจิตใจ

อุปสรรคด้านกายภาพ (Physical Barriers) อันได้แก่

- อุณหภูมิห้อง (Room Temperature)
- เสียงรบกวน (Noises)
- การเคลื่อนไหวที่ไม่คาดหมาย (Unexpected Movement)
- ความล้า ความอ่อนเพลีย ของผู้ฟัง (Fatigue)

อุปสรรคด้านจิตใจ (Mental Barriers) ได้แก่

- ความไม่น่าสนใจ (Indifference)
- มีอคติหรือดวนสรุป (Prejudice)

- จิตไม่ว่าง (Pre-occupation)
- ปฏิกิริยาโต้ตอบคำพูดที่กระทบต่อความรู้สึก (Reaction to words with emotional imply)
- ความเครียด (Strain)

ลักษณะนิสัยการฟังที่ไม่มีประสิทธิภาพ

นอกเหนือไปจากอุปสรรคในการฟังดังกล่าวแล้ว "ลักษณะนิสัยในการฟังที่ไม่ดี" ก็ยังมีอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สร้างความยากลำบากในการฟังให้เกิดประสิทธิภาพ ตัวอย่างนิสัยดังกล่าวได้แก่

- สนใจในลักษณะภายนอกของผู้พูดมากกว่าเนื้อหาสาระ
- ฟังอย่างเดียว โดยไม่ได้สนใจมองที่ผู้พูด
- ละความสนใจโดยง่ายตาย เมื่อมีสิ่งรบกวนเพียงเล็กน้อย
- มีอคติต่อเรื่องที่กำลังฟัง
- ด่วนสรุปและตัดสินใจเร็วเกินไป โดยไม่ได้ให้โอกาสผู้พูดในการอธิบายในรายละเอียด
- เลิกหรือหยุดให้ความสนใจในการฟังเร็วจนเกินไป
- ปล่อยให้เกิดอารมณ์ที่ไม่พอใจ เมื่อได้ยินได้ฟังถ้อยคำที่ตนเองไม่ชอบเป็นส่วนตัวอยู่แล้ว
- จดมากเกินไป ทำให้มีเวลาในการฟังน้อยลง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการฟัง

แม้การฟังจะเป็นเรื่องยาก และคนเราส่วนใหญ่ก็มักจะมีนิสัยการฟังที่ไม่ดีอยู่กับตัวเสมอ แต่ในกระบวนการของการสัมภาษณ์ที่ต้องใช้รูปแบบ Face to Face นั้น ก็ยังคงต้องอาศัย "การฟัง" เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการที่จะเรียนรู้จากคู่สนทนา หรือผู้สมัครให้มากที่สุด ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของ "ผู้สัมภาษณ์" ทุกคนที่จะต้องหาหนทางแก้ไขอุปสรรคในการฟัง พร้อมกับพยายามแก่นิสัยการฟังที่ไม่ดีโดยการฝึกหัดนิสัยการฟังที่ดี

เพื่อให้สามารถฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราต้องอบรมฝึกหัดตัวเองในการให้ความสนใจต่อเนื้อเรื่อง ทั้งต่อตัวผู้พูด และสิ่งที่เขาพูด ปัญหาหลักก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งล่อใจที่ทำให้ความคิดเราล่องลอยไปจากสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูด ซึ่งในการหลีกเลี่ยงจากสิ่งล่อใจนี้ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งล่อใจที่ทำให้ความคิดเราล่องลอยไปจากสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูด ซึ่งในการหลีกเลี่ยงจากสิ่งล่อใจนี้ก็คือการปรับสภาพจิตใจให้สนใจแต่ผู้พูดนั่นเอง

การฟังที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เราก็สามารถทำให้มันยากน้อยลงได้ โดยการฝึกฝนสิ่งเหล่านี้

1. สร้างนิสัยการฟังที่ดี
 - 1.1 ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา
 - 1.2 มองสายตาไปที่ผู้พูด
 - 1.3 หลีกเลี่ยงการเบี่ยงเบนความสนใจ
2. วางแผนสำหรับการฟัง
 - 2.1 พยายามค้นหาประเด็นสำคัญของการพูดในแต่ละครั้ง เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว และช่วยในการจำ
 - 2.2 สรุปและทบทวนสิ่งที่ผู้พูดได้พูดผ่านไปแล้ว ในช่วงที่มีโอกาส
 - 2.3 คิดการณ์ไกล ล่วงหน้า ในหัวข้อเรื่องถัดไปที่ผู้พูดจะพูด
 - 2.4 เปิดใจกว้างรับฟังเรื่องที่คุณคิดว่าผู้พูดจะพูดแล้วเสร็จ