

บทที่ 6

เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกพนักงาน

องค์ประกอบของเทคนิคการสัมภาษณ์

เทคนิคของการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพนั้นมีองค์ประกอบสำคัญใหญ่ ๆ อยู่ 6 ประการด้วยกันคือ

1. การใช้หลักพฤติกรรมในอดีตในการพยากรณ์พฤติกรรมในอนาคต (Use past behavior to predict future behavior)
 2. การระบุและบ่งชี้ถึงความต้องการที่สำคัญในตำแหน่งงานนั้น (Identify the critical job requirements for the position)
 3. การจัดส่วนประกอบของการคัดเลือกต่าง ๆ ให้เป็นระบบ (Organize selection elements into a comprehensive system)
 4. การปรับใช้เทคนิคและทักษะการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Apply effective interviewing skills and techniques)
 5. การหารือกับผู้สัมภาษณ์อื่น ๆ ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Involve several interviewers in organized "data exchange" discussions)
 6. การพิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตจากการจำลองสถานการณ์ (Supplement interview information with observations from behavioral simulations)
1. การใช้หลักพฤติกรรมในอดีตในการพยากรณ์พฤติกรรมในอนาคต (Use past behavior to predict future behavior)

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ปกติจะสามารถทำนายหรือคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นอีกหากมีสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันเกิดขึ้นในอนาคต และนี่เป็นเหตุผลหลักว่าทำไมพฤติกรรมในอดีตจึงเป็นหลักการสำคัญของการสัมภาษณ์งาน พฤติกรรมที่ผ่านมาจะถูกนำมาใช้ใ้ใช้ในการทำนายสิ่งที่จะทำได้ตลอดอายุการทำงานของผู้สมัคร พรรคการเมืองมัก จะเลือกผู้สมัครรับเลือกตั้งโดยพิจารณาจากจำนวนเสียงที่เขาเคยได้รับในอดีตการสนับสนุน

การวิจัยมักจะถูกมอบให้กับนักวิทยาศาสตร์ที่มีประวัติของความสำเร็จ ธนาคารมักจะปล่อยสินเชื่อให้คนที่มีประวัติในการชำระคืนที่ดี พนักงานที่ทำงานได้ดีและรวดเร็วที่สุดมักจะได้รับมอบหมายงานที่ต้องการความถูกต้องและความรวดเร็ว

การคาดการณ์หรือพยากรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมในอดีตจะเกิดขึ้นอีกเสมอไป การคัดเลือกพนักงานก็เช่นเดียวกัน ผู้สมัครที่มีประวัติการทำงานดีในอดีตก็ถูกเชื่อว่าน่าจะทำงานได้ดีในอนาคตเช่นเดียวกัน

ในระหว่างการสัมภาษณ์การค้นหาว່งอะไรคือสิ่งที่ผู้สมัครงานเคยได้ทำแล้วอดีตจึงเป็นหัวใจสำคัญ เมื่อผู้สัมภาษณ์รู้ว่าผู้สมัครงานได้เคยทำอะไรในงานของเขา เขาก็จะสามารถคาดเดาพฤติกรรม ทักษะ และการตัดสินใจที่ผู้สมัครอาจทำในอนาคต บนพื้นฐานของข้อมูลเหล่านี้ผู้สมัครที่มีโอกาสที่ดีที่สุดในการประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่สมควรได้รับการพิจารณาว่าจ้าง

นับจากนี้ไปคำว่า “พฤติกรรม” จะหมายถึงการกระทำ (Action) ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ตลอดจนความสำเร็จ (Accomplishment) และการตอบสนองต่อสถานการณ์ (Reaction) ระหว่างขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ซึ่งจะครอบคลุมรวมถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situation), การกระทำที่เกิดขึ้น (Action) และผลของการกระทำนั้น (Result) อีกด้วย

ในการค้นหาพฤติกรรมในอดีต ผู้สัมภาษณ์ยังจะต้องค้นหาสิ่งที่คาบเกี่ยวระหว่างอดีตและปัจจุบันอีกด้วย เช่น ในงานที่ต้องใช้เครื่องถ่ายสำเนาเอกสารขนาดใหญ่ ผู้สัมภาษณ์ต้องเก็บตัวอย่างว่าผู้สมัครได้ใช้เครื่องถ่ายฯ ที่ลักษณะคล้ายกันอย่างไร และยังต้องหาว่าได้เรียนรู้หรืออย่างไรในการใช้เครื่องถ่ายฯ นั้น ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาเวลาเครื่องถ่ายเอกสารนั้นมีปัญหาขึ้นมา หรือในงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า ผู้สัมภาษณ์ก็ต้องเก็บตัวอย่าง หรือข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตในการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า หรือสถานการณ์ความขัดแย้งอื่น ๆ ที่คล้ายกัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นกับเพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เป็นต้น

อย่างไรก็ดีข้อมูลในเชิงพฤติกรรมนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องได้มาจากงานในอดีตเสมอไป บางครั้งเราอาจเก็บและใช้ข้อมูลในสถานการณ์อื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกันก็ได้ เช่น ผู้สัมภาษณ์อาจประเมินความสามารถในการขายของคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานขายมาก่อนได้โดยใช้คำถามถามถึงสถานการณ์ในอดีตที่ผู้สมัครจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการชักชวนคนอื่น การขายความคิดของตนเองให้กับเพื่อนร่วมงาน หรือการใช้ความพยายามในการชักนำกลุ่มคน เป็นต้น

ตัวอย่างของพฤติกรรมในอดีตคือเป้าหมายของการเก็บข้อมูล (Behavioral examples are the goals of information collection)

ในกระบวนการคัดเลือกนั้น ความถูกต้องในการประเมินผู้สมัคร ตลอดจนการตัดสินใจที่ดีในการว่าจ้างผู้สมัครตั้งอยู่บนเงื่อนไขว่าผู้สมัครมีความสามารถเพียงใดในการเก็บข้อมูลในเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับผู้สมัครที่เป็นประโยชน์ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับอดีตของผู้สมัครมีความหมายมากไปกว่าการรวบรวมตัวอย่างของสิ่งที่เขาได้ “กระทำ” หรือ “ไม่ได้กระทำ” เท่านั้น หากแต่เป็นการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อม สถานการณ์รอบตัว ในขณะนั้นของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลที่ติดตามมาของพฤติกรรมดังกล่าวอีกด้วย ด้วยเหตุนี้เองผู้สมัครจึงจำเป็นต้องเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในเรื่องของ

1. สถานการณ์ (Situation) หรือ งานและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Task and Responsibilities) ที่นำไปสู่ “การกระทำ” ของผู้สมัคร
2. การกระทำ (Action) ที่ผู้สมัครได้กระทำลงไป หรือ ไม่ได้กระทำลงไปในขณะนั้น และ
3. ผลที่เกิดขึ้น (Result) ติดตามมา หรือ ความเปลี่ยนแปลง (Changes) ที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

เมื่อข้อมูลที่เก็บได้จากการสัมภาษณ์ครอบคลุมถึงองค์ประกอบ 3 ประการในข้างต้น ก็จะได้ถือว่าเป็น “ตัวอย่างพฤติกรรม” (Behavioral example) ซึ่งเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญที่สุดของผู้สัมภาษณ์ที่จะต้องทำ และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับผู้สมัครในอดีตจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถประเมินได้ว่าพฤติกรรมของผู้สมัครนั้นเหมาะหรือไม่เหมาะกับงานที่ว่างอยู่หรือไม่ อย่างไร

และเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำหลักการของการค้นหาพฤติกรรมในอดีตเพื่อพยากรณ์พฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนั้น เราอาจใช้วิธีการจำคำว่า STAR หรือที่แปลว่า “ดาว” ซึ่งแยกความหมายได้ดังนี้

STAR

S = Situation หมายถึงสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

T = Task หมายถึงงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบในขณะนั้น

A = Action คือ การกระทำหรือการแสดงออกต่อสถานการณ์นั้น

R = Result หมายถึง ผลลัพธ์ที่ติดตามมา หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการกระทำต่อสถานการณ์หรือหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น

องค์ประกอบของ STAR

สถานการณ์ (Situation) หรือ งานหรือหน้าที่ (Task)

ทุก ๆ ตัวอย่างของพฤติกรรมควรมีข้อมูลที่ทำให้ผู้สัมภาษณ์รู้ว่า “ทำไม” จึงมีการกระทำเกิดขึ้น คำถามว่า “ทำไม” สามารถตอบได้โดยการค้นหาข้อเท็จจริงในสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมรอบตัวของผู้สมัครที่ทำให้เกิดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง สถานการณ์ที่เป็นที่มีของการกระทำอาจมีได้หลายลักษณะมากมาย เช่น การเปลี่ยนขั้นตอนวิธีการทำงาน การที่ลูกค้าร้องเรียน คำสั่งของหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดตารางเวลาการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เป็นหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ที่จะต้องทำความเข้าใจสถานการณ์หรืองานที่นำไปสู่การกระทำของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นบริบทและข้อมูลที่จำเป็นเพื่อความเข้าใจผู้สมัครอย่างถ่องแท้และประเมินการกระทำตลอดจนพฤติกรรมได้ในที่สุด ตัวอย่างของสถานการณ์เช่น

“ฝ่ายเครดิตได้ปฏิเสธการอนุมัติราคาพิเศษที่ผมได้เสนอให้กับลูกค้าของผมไปแล้ว ทั้ง ๆ ที่ผมไม่เคยได้รับการแจ้งเปลี่ยนแปลงราคามาก่อนเลย”

การกระทำ (Action)

หมายถึงสิ่งที่ผู้คนพูดและกระทำ เป็นขั้นตอนหรือการก้าวไปสู่การทำงานให้สำเร็จ เป็นวิธีการที่ใช้ตอบสนองต่อคนอื่น ๆ บ่อยครั้งที่ผู้สมัครไม่ได้อธิบายถึงการกระทำอย่างทั่วถึงเพียงพอ บางคนไม่ต้องการให้ผู้สัมภาษณ์ด้วยคำพูดในลักษณะที่ชัดเจนว่า “ผมทำ

เรื่องนั้น” “ผมทำเรื่องนี้” “โครงการผมประสบความสำเร็จ” หรือ “ผมได้ช่วยแก้ไขปัญหาให้เพื่อนร่วมงานของผม” ทั้งนี้เขาคิดว่าจะเป็นการคุยโม้โอ้อวด ผู้สมัครเพียงอยากต้องการให้คนอื่นรู้ว่าเขาได้ทำงานเป็นทีม (Team Player) ปัญหาของคำตอบในลักษณะที่ว่านี่ก็คือการอธิบายในลักษณะที่เป็นของกลุ่มนี้ไม่อาจอธิบาย “การกระทำ” จำเพาะเจาะจงของผู้สมัครเองได้อย่างเพียงพอ

ในขณะที่ผู้สมัครบางส่วนอาจให้ข้อมูลที่คลุมเครือ หรือกว้างจนเกินไปเกี่ยวกับการกระทำของเขา ซึ่งยากสำหรับผู้สัมภาษณ์ที่จะทำความเข้าใจได้ ตัวอย่างเช่น ผู้สมัครอาจพูดว่าเขา “พยายามจะขายความคิดนี้กับหัวหน้า” “แก้ไขเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่เสียอยู่เสมอ” “มักจัดการอบรมให้กับลูกน้อง” ข้อมูลในรูปแบบนี้มีประโยชน์น้อย เนื่องจากผู้สัมภาษณ์ยังไม่รู้ว่าจริง ๆ แล้วอะไรคือที่เขาพูดหรือได้ทำ การตั้งคำถามเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้ได้ข้อมูลแน่นอนจึงเป็นเรื่องจำเป็น ตัวอย่างของการกระทำที่ชัดเจนได้แก่

“ฝ่ายเครดิตได้ปฏิเสธการอนุมัติราคาพิเศษที่ผมได้เสนอให้กับลูกค้าของผมไปแล้ว ทั้ง ๆ ที่ผมไม่เคยได้รับการแจ้งเปลี่ยนแปลงราคามาก่อนเลย **ดังนั้นผมจึงต้องเข้าพบผู้จัดการฝ่ายขาย อธิบายถึงข้อเท็จจริง และร้องขอให้เขาอนุมัติใบเสนอราคาที่ผมได้ทำไปแล้ว**”

ผลลัพธ์ที่ติดตามมา (Result)

ผลลัพธ์นี้หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นติดตามมาจากการกระทำที่มีขึ้น ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความเข้าใจว่า “การกระทำ” นั้นมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นหรือไม่ การรู้ถึงผลลัพธ์นี้เป็นองค์ประกอบอันที่สามของตัวอย่างเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถประเมินประสิทธิภาพของพฤติกรรมทั้งหมด ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นข้อมูลที่ผู้สมัครให้ แต่ยังไม่ถึงเนื้อหาของ “ผลลัพธ์” ที่ติดตามมา ทำให้ไม่ทราบว่าคุณลักษณะเหล่านั้นประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร

- “ลูกค้าของผมต้องการให้ผมทำการนำเสนอการขายแบบเดียวกันซ้ำถึงหกครั้ง ผมจึงกลับไปเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า”
- “ผมมีรายงาน 3 ฉบับที่จะต้องเสร็จในเวลาเดียวกัน ดังนั้นผมจึงใช้เวลาทำงานถึงหลายคืนด้วยกัน”
- “ขณะนั้น ผมเร่งที่จะตรวจสอบให้เสร็จ และทำให้ผมลืมทำงานที่นายสั่ง”

จะเป็นได้ว่าแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะประเมินการกระทำของ 3 คำตอบดังกล่าวหากปราศจากข้อมูลว่ามีอะไรเกิดขึ้นในเวลาต่อมา จากตัวอย่างแรก เราไม่ทราบว่าเขาขายสินค้าได้หรือไม่หลังจากทำการนำเสนอแล้วถึง 6 ครั้ง ตัวอย่างที่สอง ไม่ได้บอกเช่นเดียวกันว่ารายงานทั้งหมดเสร็จสมบูรณ์ทันเวลาและเป็นที่พอใจหรือไม่ ตัวอย่างที่สามไม่ได้บอกว่าผลจากการลืมนั้นมีอะไรบ้าง

รายละเอียดที่เป็นเรื่องของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการกระทำนั้นมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเราต้องการรู้ว่าผู้สมัครสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ได้ดีจากการกระทำของเขาหรือไม่ ลองดูตัวอย่างของ STAR ที่ครบองค์ประกอบทั้งสามคือ สถานการณ์/งาน, การกระทำ, และผลลัพธ์ ได้ดังนี้

“ฝ่ายเครดิตได้ปฏิเสธการอนุมัติราคาพิเศษที่ผมได้เสนอให้กับลูกค้าของผมไปแล้ว ทั้ง ๆ ที่ผมไม่เคยได้รับการแจ้งเปลี่ยนแปลงราคามาก่อนเลย ดังนั้นผมจึงต้องเข้าพบผู้จัดการฝ่ายขาย อธิบายถึงข้อเท็จจริง และร้องขอให้เขาอนุมัติใบเสนอราคาที่ผมได้ทำไปแล้ว ซึ่งผู้จัดการก็เข้าใจและได้อนุมัติ ทำให้ผมรอดตัวจากลูกค้าในคราวนั้น นอกจากนั้นผู้จัดการก็ยังได้จัดการประชุมร่วมกับฝ่ายเครดิต เพื่อกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งช่วยแก้ไขปัญหาคือการทำงานขายของฝ่ายเราได้ในระยะยาว”

ข้อพึงระวังในการใช้หลัก STAR

ในการฟังและเก็บข้อมูลจากผู้สมัคร ผู้สัมภาษณ์จะต้องระมัดระวังการแปลความ และการประเมินข้อมูลที่ได้จากผู้สมัคร คำอธิบายบางอย่างจากผู้สมัครที่เกี่ยวข้องกับ ความเห็น ความรู้สึก หรือคำพูดที่ว่าผู้สมัคร “จะทำ” หรือ “อยากจะทำ” หรือคำพูดที่คลุมเครือไม่สามารถจะนำมาตีความได้ ตัวอย่างเช่น

ความรู้สึกและความเห็น (Feelings and Opinions)

“ดิฉันคิดว่าดิฉันเป็นเลขานุการที่ดีที่สุดของบริษัท และสมควรได้รับการมอบหมายงานที่สูงขึ้น”

“ผมแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ในการขายทางโทรศัพท์”

“ผมเชื่อว่าผมทำเกินกว่าที่ผมได้รับมอบหมาย”

“เพื่อนร่วมงานทุกคนรักผม และให้ความร่วมมือกับผมเป็นอย่างดี”

คำพูดในเชิงทฤษฎี หรือ กล่าวเป็นการล่วงหน้า (Theoretical or Future-Oriented Statements)

“ผมวางแผนที่จะเรียนต่อปริญญาโทในปีหน้า”

“ถ้าผมเป็นผู้จัดการ ผมจะแก้ไขปัญหานี้ในอีกรูปแบบหนึ่งที่ดีกว่า”

“ในการประชุมคราวหน้า ผมมั่นใจว่าจะสามารถปรับปรุงวิธีการประชุมให้ดีขึ้นมากกว่าเก่าได้”

“บริษัทของเรา มีระบบที่มี 4 ขั้นตอน ในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า”

คำพูดที่คลุมเครือ (Vague Statements)

“ผมมีความรับผิดชอบที่ต้องช่วยแก้ไข ซ่อมแซมอุปกรณ์ไฟฟ้าในโรงงาน”

“มีไม่มากนัก ที่ผมไม่สามารถทำงานเสร็จทันเวลา”

“อัตราการลาป่วยของผมอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย”

“ก็เหมือนกับคนอื่น ๆ บางสิ่งบางอย่างที่นายทำ หรือเป็นนโยบายของบริษัท ที่ผมไม่เห็นด้วย แต่ผมก็สามารถอยู่กับมันได้”

ความรู้สึก หรือ ความคิดเห็น ไม่ได้บอกอะไรเลยเกี่ยวกับพฤติกรรม ข้อมูลลักษณะนี้ ไม่ได้บอกอะไรมากไปกว่าอารมณ์ตอบสนองของผู้สมัครที่มีต่อสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง คำตอบในเชิงทฤษฎีหรือการกล่าวล่วงหน้า ไม่สามารถบอกพฤติกรรมใด ๆ ในอดีตได้ ผู้สมัครเพียงแต่บอกว่าเขา “คิด” หรือ “อยากจะทำ” หรือ “ควรจะทำ” เพียงเท่านั้น ส่วนคำพูดที่คลุมเครือเป็นการสรุปโดยทั่วไปของเรื่องในอดีตซึ่งกว้างเกินไป

ผู้สมัครบางคนอาจฉลาดและเก่งที่จะเล่าว่าเขา “อยากทำ” อะไรในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แต่สามารถหาตัวอย่างหรือหลักฐานยากกว่าเขาได้ทำจริงหรือไม่ เขาอาจให้ตัวอย่างที่คลุมเครือมาก ทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่รู้จะไรนอกจากสิ่งที่เขาต้องการให้รู้ ถ้าผู้สมัครสร้างความประทับใจแรกที่ดี ผู้สัมภาษณ์อาจแปลความคลุมเครือนั้นในทางที่ดีก็เป็นได้

หรือผู้สมัครบางคนอาจให้คำตอบในเชิงทฤษฎี (Textbook Answers) ซึ่งถ้าผู้สัมภาษณ์มีความรู้น้อยกว่าผู้สมัครในบางเรื่อง เช่น ผู้สมัครตำแหน่งงานรัฐถึง 4 ขั้นตอนของการแก้ไขปัญหานี้ และ 5 ขั้นตอนของการขาย อาจถูกแปลความว่าเขาเป็นนักขายที่ดี ทั้ง ๆ ที่ตัวอย่างที่ให้มาเป็นเพียงบอกถึงการปฏิบัติตามขั้นตอนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เท่านั้น การที่

จะพิสูจน์ว่าเขาเป็นนักขายที่ดีในอนาคตหรือไม่นั้นควรจะเก็บข้อมูลว่าเขาได้ปฏิบัติจริงตาม
ที่ไว้หรือไม่ต่างหาก

ประโยชน์ของการใช้พฤติกรรมของผู้สมัครในอดีตในการพยากรณ์พฤติกรรมใน อนาคต (Advantages of Using Past Applicant Behavior to Predict Future Behavior)

1. การใช้หลักพฤติกรรมจะช่วยจัดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีตของผู้สมัคร เนื่องจากหลักพฤติกรรมจะเป็นสิ่งเดียวที่เป็นหลักฐานยืนยันสิ่งที่เขาได้ทำจริงในอดีต ไม่ว่าจะผลจากการกระทำนั้นจะมีผลลัพธ์ที่ติดตามมาที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม
2. การใช้หลักพฤติกรรมป้องกันการประเมินที่อาจผิดพลาดจากการสร้างความประทับใจส่วนตัว เป็นการง่ายมากสำหรับผู้สัมภาษณ์ที่จะ "อ่านผิด" ทั้งนี้เนื่องจากผู้สัมภาษณ์เองก็เป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกส่วนตัว มีความคิดเห็น มีทัศนคติพื้นฐานที่อาจใช้แปลความการกระทำของผู้สมัคร ตัวอย่างเช่น ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรจะทึกทักเอาว่าคนที่มีความกระตือรือร้นในมหาวิทยาลัยจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง อาจเป็นเพียงเพราะผู้สมัครลงวิชาเรียนที่ง่าย หรือมีเฉลี่ยเกรดเท่านั้น ดังนั้นการใช้หลักพฤติกรรมจะช่วยให้การประเมินผู้สมัครอยู่บนฐานของข้อเท็จจริง (Facts) ที่เกิดขึ้นจริงเท่านั้น
3. การใช้หลักพฤติกรรมจะช่วยลดการ "ลวง" ของผู้สมัคร เนื่องด้วยธรรมชาติของผู้สมัครทุกคนต้องการจะสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะได้งาน โดยมักจะพูดในสิ่งที่เขาอยากจะทำหากเขาได้รับการว่าจ้าง ปัญหาที่เขาจะแก้ ตลอดจนความรู้หรือทักษะที่เขาจะพัฒนา การให้ข้อมูล ภาพหรือคำพูดที่ฟังดูดีอาจทำให้ผู้สัมภาษณ์คล้อยตาม และเชื่อว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่มีทักษะมากกว่าที่เขาเป็นอยู่จริง การใช้หลักพฤติกรรมนี้จะช่วยในการชี้ชัดว่าอะไรที่เขา "ได้ทำ" ไม่ใช่อะไรที่เขา "รู้" หรือ "อยากกระทำ" ผู้สมัครจะต้องใช้คำตอบที่มีข้อเท็จจริง (Facts) ในการสัมภาษณ์ลักษณะนี้

2. การระบุและบ่งชี้ถึงความต้องการที่สำคัญในตำแหน่งงานนั้น (Identify the critical job requirements for the position)

ในกระบวนการของการคัดเลือก องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการที่ผู้สัมภาษณ์สามารถระบุและทราบถึงคุณสมบัติที่สำคัญที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องการ ซึ่งอาจได้แก่ คุณภาพเฉพาะเจาะจง ความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ ในด้านต่าง ๆ หรือ พฤติกรรมที่ผู้สมัครที่เป็นที่ต้องการควรมี

ก่อนจะทำการสัมภาษณ์ในแต่ละตำแหน่ง ควรมีการนิยามถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงานในตำแหน่งนั้น บางครั้งเราเรียกว่า Dimension พฤติกรรมที่นิยามจะต้องถูกนำมาจัดกลุ่มตามความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันของการกระทำ และในแต่ละกลุ่มของพฤติกรรมก็จะถูกเรียกตามลักษณะแตกต่างกันไป เช่น ลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing) เป็นต้น ซึ่งปกติแล้วในแต่ละงานก็จะมี 4 – 14 dimensions แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นที่ต้องการ

กลุ่มพฤติกรรมเหล่านี้เองที่จะเป็นเป้าหมายของการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล ทุก ๆ ส่วนของกระบวนการคัดเลือกก็เพื่อเก็บข้อมูลทางพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ dimensions ของงานนั้น ผู้สัมภาษณ์ที่ถูกฝึกฝนมาอย่างดีจะสามารถหลีกเลี่ยงการเก็บข้อมูลที่ไม่สำคัญ และข้อมูลที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นการช่วยประหยัดเวลาของผู้สัมภาษณ์ให้สามารถมุ่งเน้นกับการเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่จะช่วยเพิ่มโอกาสในการจ้างคนที่ดีที่สุดที่มีความเป็นไปได้

ในหน้าถัดไปจะแสดงถึงหลายตัวอย่างของกลุ่มพฤติกรรมที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว สำหรับงานนั้น ๆ

ตำแหน่งเลขานุการ (Secretary)

1. Typing

ต้องมีความเร็วขั้นต่ำ 60 คำต่อนาที

2. Grammar, Editing, Proofreading

ความสามารถทางไวยากรณ์ และสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในระดับสูง

3. Cooperation

ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้บรรลุเป้าหมายและงานที่ได้รับมอบหมาย

4. Work Standard

สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงาน หรือมาตรฐานในการทำงานของตนเอง ขาดความพอใจกับผลงานในระดับเฉลี่ยหรือปานกลาง

5. Motivational Fit

มีความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานของตนเอง และอาจรวมถึงงานของผู้อื่นเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจส่วนตัว

6. Administrative Control

สามารถตรวจสอบถึงความเรียบร้อยของงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการลงมือแก้ไขภายในกรอบอำนาจของตนเอง ตลอดจนแจ้งให้คนอื่นทราบถึงความก้าวหน้า หรือปัญหาขององค์การ

7. Initiative

มีความคิดริเริ่ม มีความพยายามที่จะริเริ่มทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองมากกว่าการยอมรับคำสั่ง ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

8. Ability to Learn

สามารถเรียนรู้ และประยุกต์ใช้สิ่งใหม่ๆ

ตำแหน่งพนักงานรับจ่ายเงินธนาคาร (Teller)

1. Machine Operation

มีความสามารถใช้ หรือสามารถเรียนรู้การใช้เครื่องมือเหล่านี้; เครื่องนับเงิน, โปรแกรม ICBS, On-line Teller Machine และสามารถพิมพ์ได้อย่างน้อย 40 คำต่อนาที

2. Planning and Organizing

สามารถกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเข้าใจในระเบียบวิธีปฏิบัติของธนาคาร

3. Sensitivity

มีการกระทำซึ่งแสดงออกถึงความสนใจต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่น

4. Tolerance for Stress

สามารถรักษาระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีภายใต้สภาวะความกดดันหรือถูกต่อต้าน

5. Energy

สามารถรักษาระดับของความกระตือรือร้นได้

6. Attention to Detail

เอาใจใส่ต่อระเบียบขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในงาน

7. Communication / Impact

มีทักษะการสื่อสารที่ดีในการติดต่อกับลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน ทั้งลักษณะท่าทางและคำพูด

8. Ability to Learn

สามารถเรียนรู้วิธีการทำงาน ขั้นตอน และการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในงานในระยะเวลาการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย

ตำแหน่งผู้แทนขาย (Sales Representative)

1. Analysis

สามารถวิเคราะห์ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง หรือเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และสามารถระบุถึงประเด็นที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ได้

2. Sales Ability and Persuasiveness

สามารถใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และวิธีการสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อตกลง การยอมรับในความคิดเห็น แผนงาน หรือผลิตภัณฑ์จากลูกค้า

3. Impact

สามารถสร้างความประทับใจครั้งแรกที่ดี ได้รับความสนใจ ความเคารพนับถือ

4. Behavioral Flexibility

มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5. Energy

สามารถรักษาระดับความกระตือรือร้นที่สูงได้

6. Motivation for Sales

มีแรงจูงใจในการทำงานหรือกิจกรรมทางการขายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจส่วนตัว

7. Communication

มีทักษะในการติดต่อสื่อสารส่วนบุคคลและในสถานการณ์กลุ่ม ทั้งภาษากายและการพูด

8. Ability to Learn

สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และประยุกต์ใช้ข้อมูลที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับงานขาย

ประโยชน์ของการใช้กลุ่มคุณสมบัติเป้าหมายที่สำคัญ (Target Dimensions)

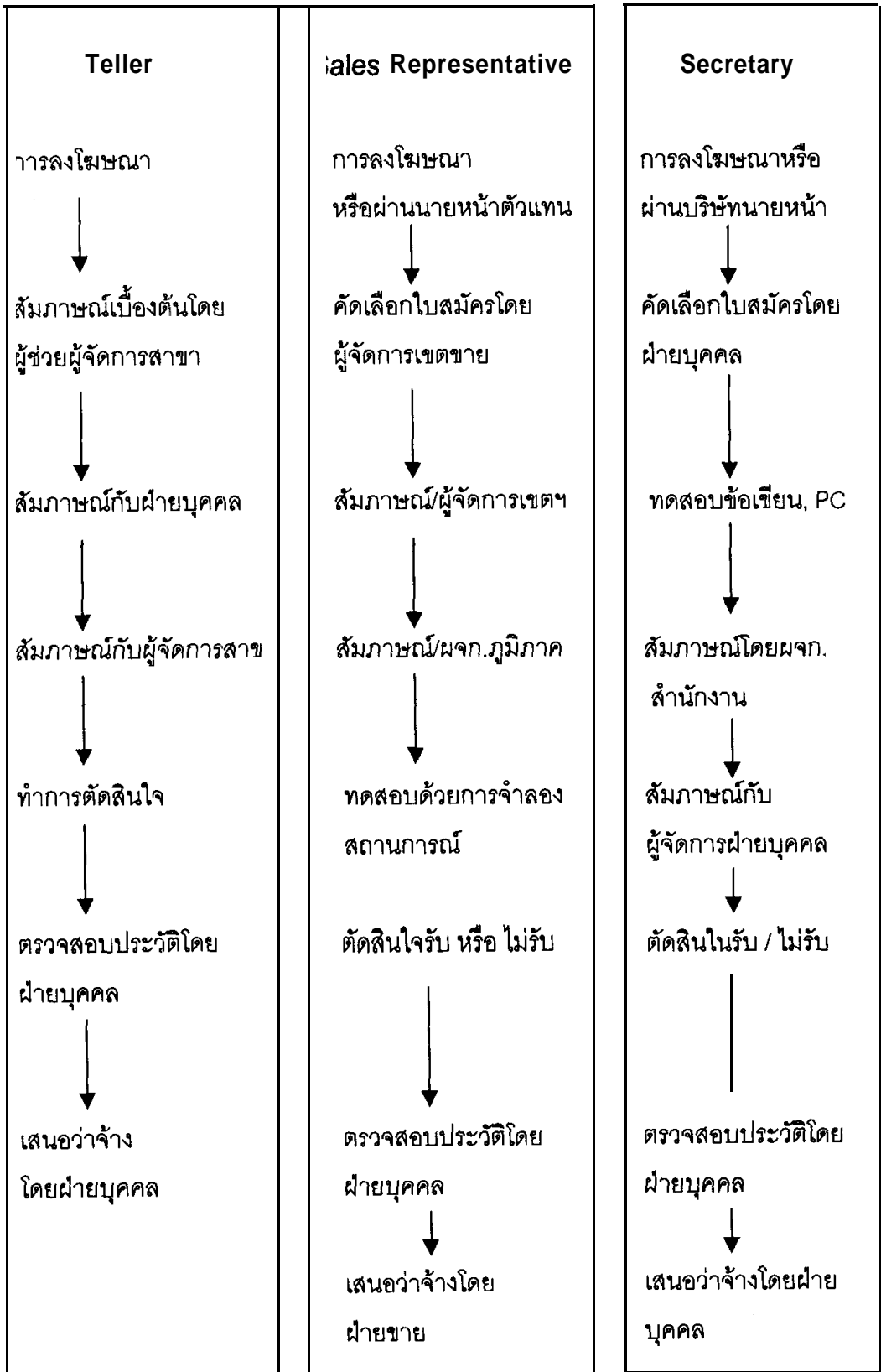
1. สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้สัมภาษณ์รู้ว่าอะไรเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติเป้าหมายที่สำคัญ การสัมภาษณ์จะมีทิศทางมากยิ่งขึ้นหากมีเป้าหมายแน่นอนว่าเราต้องการค้นหาอะไรจากผู้สมัครงาน เมื่อรู้แล้วว่าข้อมูลประเภทไหน อะไรที่สำคัญที่ต้องการเก็บ ทำายสุดการสัมภาษณ์ก็จะช่วยให้เราสามารถประเมินผู้สมัครว่าตรงกับที่ต้องการหรือไม่
2. เป็นหลักประกันเพื่อให้มั่นใจว่าผู้สัมภาษณ์ได้ค้นหาข้อมูลสำคัญที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจจ้างงาน เนื่องจากแต่ละตำแหน่งงานไม่ได้ต้องการคุณสมบัติด้านใดเพียงด้านเดียว ดังนั้นหากไม่มีการกำหนดหรือระบุถึงความต้องการที่สำคัญแล้วจะทำให้การสัมภาษณ์อาจจะไม่เก็บข้อมูลครอบคลุมครบทุกประเด็น ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจประเมินผู้สมัครไม่ดีเพียงพอ อาจให้น้ำหนักบางเรื่องมากเกินไป และละเลยคุณสมบัติที่สำคัญเรื่อง อื่น ๆ ไป
3. เป็นการป้องกันผลการปฏิบัติงานในด้านหนึ่งด้านใดไม่ให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากเกินไป ในการตัดสินใจจ้างงาน เราพิจารณาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในอดีตในหลาย ๆ ด้าน แล้วตัดสินใจโดยคำนึงถึงคุณสมบัติในภาพรวมรอบด้าน หากไม่มีการระบุหรือกำหนดคุณสมบัติที่เป็นที่ต้องการอย่างชัดเจน คุณสมบัติเด่น หรือ คุณสมบัติที่ด้อยในบางด้านอาจมีอิทธิพลมากเกินไป ทำให้การตัดสินใจว่าจ้างงานเบี่ยงเบนจากที่ควรจะเป็น
4. เป็นการสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลจากผู้สมัครได้รับการเก็บ และประเมินอย่างเสมอต้นเสมอปลาย การสัมภาษณ์จะมีความเป็นธรรม สมเหตุสมผล เมื่อ 1) มีรายละเอียดของคุณสมบัติสำคัญที่ต้องการ 2) ข้อมูลได้รับการเก็บตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ และ 3) ข้อมูลได้รับการประเมินจากมาตรฐานที่ยอมรับได้

3. การจัดส่วนประกอบของการคัดเลือกต่างๆ ให้เป็นระบบ (Organize selection elements into a comprehensive system)

ในกระบวนการคัดเลือกจำเป็นจะต้องมีการจัดระบบของการคัดเลือก และการตัดสินใจ สำหรับการคัดเลือกตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน กระบวนการในการจ้างงานก็อาจจะถูกกำหนดให้มีลักษณะที่แตกต่างกันก็เป็นได้ ทั้งนี้ตำแหน่งงานที่ต่างกันอาจมีแหล่งที่มาของผู้สมัครแตกต่างกัน มีคุณสมบัติที่ต้องการแตกต่างกัน ฯลฯ ดังนั้นการกำหนดกระบวนการคัดเลือก วิธีการตั้งแต่แรกเริ่ม เป็นขั้นเป็นตอน จนถึงสุดท้ายของการตัดสินใจว่าจ้าง ตลอดจนเครื่องมือในการคัดเลือกก็ต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานนั่นเอง อีกด้วย

โดยปกติระบบในการคัดเลือกนี้ มักจะถูกออกแบบและพัฒนาหลังจากที่มีการระบุและบ่งชี้ถึงความต้องการที่สำคัญในตำแหน่งงานนั้นแล้ว ในการคัดเลือกที่เป็นระบบ มีขั้นตอนแน่นอน บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้นไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่บุคคล ผู้สัมภาษณ์ หรือผู้ทำการตัดสินใจจะเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนั้น

การจัดส่วนประกอบของการคัดเลือกให้เป็นระบบนั้นจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ลดความสับสน และควบคุมการใช้เวลาในการสรรหาคัดเลือกให้น้อยลงได้ ขอให้พิจารณาถึงส่วนประกอบของการคัดเลือกสำหรับตำแหน่งงาน 3 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้



1. การลงโฆษณา และการสรรหาโดยช่องทางอื่น (Advertising / Recruiting)

ถือเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งเราอาจใช้ช่องทางต่าง ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ามาสมัครงาน ซึ่งอาจใช้ช่องทางได้หลากหลายเช่น ลงโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต การแนะนำ การออกวิทยุ การออกนิตยสาร การรับสมัครที่มหาวิทยาลัย หรือการผ่านบริษัทนายหน้า ผู้สมัครที่ได้ทั้งหมดก็จะถูกนำเข้าสู่ขั้นตอนต่อไป

2. การคัดเลือกผู้สมัคร (Applicant Screening)

วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็คือ การคัดออกผู้สมัครที่เห็นได้อย่างชัดเจนว่าไม่มีคุณสมบัติที่เพียงพอสำหรับงาน ซึ่งโดยปกติจะใช้วิธีการที่ง่าย ประหยัดเวลาและต้นทุนมากที่สุด นั่นก็คือวิธีการคัดเลือกโดยดูจากประวัติย่อ หรือใบสมัครที่ส่งเข้ามา หรืออาจใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสั้น ๆ โดยเน้นเฉพาะคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ จริง ๆ เพื่อไม่ให้เสียเวลา หากมีคุณสมบัติหรือประสบการณ์ไม่ตรงก็คัดออกได้เลยในขั้นตอนนี้

นอกจากนี้ก็อาจใช้วิธีการทดสอบข้อเขียน หรือการทดสอบปฏิบัติ หรือการทดสอบประเภทอื่น ๆ เข้ามาใช้ในขั้นตอนนี้ก็ได้เช่นเดียวกัน

3. จุดทำการตัดสินใจ (Decision Points)

หากพิจารณาจากขั้นตอน หรือลูกศรจะพบว่า มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการคัดเลือกซึ่งเป็นระบบ ในแต่ละขั้นตอนนี้ เราอาจต้องทำการตัดสินใจว่าเราจะให้ผู้สมัครผ่านเข้าไปในกระบวนการต่อหรือไม่ หากไม่เราก็อาจพิจารณายุติ และปฏิเสธมิให้มีการดำเนินการในขั้นตอนนี้ต่อไปก็ได้

4. การเก็บข้อมูลในทางลึก (In-depth Information Collection)

เป็นขั้นตอนของการจัดการสัมภาษณ์ผู้สมัคร ซึ่งการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์แบบที่มีแบบแผน (Structured Interviewed) โดยมีเป้าหมายของข้อมูลที่ต้องการได้รับไว้อย่างแน่นอนชัดเจน การสัมภาษณ์จะเน้นเจาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติสำคัญที่ต้องการของตำแหน่งงานเท่านั้น

การสัมภาษณ์โดยปกติก็จะมีได้ทั้งตัวต่อตัว หรือตั้งแต่สองคนขึ้นไป (ปกติจะเป็นฝ่ายบุคคลและผู้จัดการตามสายงาน) หากมีผู้สัมภาษณ์หลายคนก็สามารถช่วยกันได้ในกา

สนทนาและสอบถามถึงข้อมูล อาจมีการแบ่งแยกหน้าที่ในการค้นหาคุณสมบัติสำคัญที่
ต้องการ (dimensions) กันไป โดยแยกกันรับผิดชอบในระหว่างการสัมภาษณ์ และการตัด
สินใจว่าจะปฏิเสธ หรือรับผู้สมัครหรือไม่นั้น จะต้องทำการสัมภาษณ์แบบลึก และรวบรวมข้อ
มูลจากผู้สัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อมาประเมินเสียก่อน จึงจะทำการตัดสินใจ

5. การตัดสินใจ (Decision Making)

หลังจากที่มีการเก็บข้อมูลของผู้สมัครแล้ว ก็ถึงขั้นที่จะต้องประเมินข้อมูลที่ได้รับ
และพยากรณ์ศักยภาพของผู้สมัครว่าสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้
หรือไม่ ผู้สัมภาษณ์ทุกคนมีบทบาทที่จะเสนอแนะ ตัดสินใจว่าควรรับผู้สมัครไว้ทำงาน
ปฏิเสธการจ้าง หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ถ้ามี

6. การตรวจสอบประวัติและสุขภาพ (Reference and/or Medical Check)

บ่อยครั้งที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประวัติการทำงานจากนายจ้างเก่า
ของผู้สมัคร จากครู อาจารย์ หรือบุคคลอื่น ๆ ที่รู้จักผู้สมัครดีพอ ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อการยืนยัน
ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากขั้นตอนของการสัมภาษณ์ และข้อมูลที่ได้รับจากการ
ตรวจสอบประวัติก็ควรจะเน้นเกี่ยวกับคุณสมบัติสำคัญที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นด้วย
สำหรับการตรวจสอบสุขภาพนั้นจะทำโดยแพทย์ ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าผู้สมัครมีสุขภาพสมบูรณ์
แข็งแรงสามารถทำงานในหน้าที่ได้

7. การจ้างงาน (Job Offer)

ผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก คือการจ้างงานผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ และ
คุณลักษณะตรงกับความต้องการ อย่างไรก็ตามการมีระบบในการคัดเลือกที่ดีมีได้รับรองว่าจะ
ได้คนที่ต้องการเสมอไป เพียงแต่มันช่วยทำให้องค์การมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพจากการ
จ้างงาน และเมื่อระบบการคัดเลือกทำหน้าที่ของมันได้ดี ในบางครั้งเราก็อาจจะไม่ได้ผู้สมัคร
ที่ยอมรับได้และตรงตามความต้องการเสมอไป

ตัวอย่างการจัดส่วนประกอบการคัดเลือก
(SELECTION ELEMENTS USED TO COVER DIMENSIONS)

ตำแหน่ง Teller	สัมภาษณ์/คัดเลือกเบื้องต้น	สัมภาษณ์โดยฝ่ายบุคคล	สัมภาษณ์โดยแผนก.สาขา	ตรวจสอบประวัติ
Machine Operation	X	X		X
Planning and Organizing			X	
Sensitivity		X	X	X
Tolerance for Stress			X	X
Energy		X		
Attention to Detail			X	
Communication / Impact	X		X	
Ability to Learn		X	X	X

Sales Representative การค้าปลีก สัมภาษณ์/ผจก.เขต สัมภาษณ์/ผจก.ขาย จองลงสถานการณ์ ตรวจสอบประวัติ

Analysis		X		X	
Sales Ability & Persuasiveness	X	X	X	X	X
Impact		X	X	X	
Behavioral Flexibility			X	X	
Energy		X	X	X	X
Motivation for Sales		X	X	X	X
Communication		X	X	X	
Ability to Learn	X	X			

เลขานุการ (Secretary) คัดเลือกจากใบสมัคร ทดสอบพิมพ์ สัมภาษณ์/ผลจ.สนง. สัมภาษณ์/ฝ่ายบุคคล ตรวจสอบประวัติ

Typing	X	X			
Grammar/Editing/Proofreading		X			
Cooperation			X		X
Work Standard			X		X
Motivational Fit			X	X	
Administrative Control				X	X
Initiative				X	X
Ability to Learn				X	X

ประโยชน์ของระบบการคัดเลือกพนักงาน (Advantages of Selection System)

1. ระบบการคัดเลือกถูกทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน คุณสมบัติที่สำคัญที่ต้องการจากผู้สมัครจะถูกครอบคลุมในกระบวนการคัดเลือกอย่างทั่วถึง ผู้สมัครทุกคนจะได้รับการคัดเลือกโดยมาตรฐานของการคัดเลือกเหมือนกัน
2. ระบบการคัดเลือกจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการคัดเลือก เนื่องจากเวลาและต้นทุนในการคัดเลือกจะถูกนำมาพิจารณาในการออกแบบระบบการคัดเลือก ระบบที่ดีจะทำให้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงหรือใกล้เคียงและเป็นไปได้ เข้าสู่กระบวนการด้วยความรวดเร็ว และสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงหรือเป็นไปไม่ได้ยากสำหรับตำแหน่งงานนั้นก็จะถูก "คัดออก" ไปอย่างรวดเร็ว และสำหรับส่วนประกอบของการคัดเลือกที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงก็จำถูกนำมาใช้ในตอนท้าย ๆ ของกระบวนการเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น การตรวจสุขภาพ เป็นต้น
3. ระบบของการคัดเลือกจะช่วยกำหนดจุดที่ต้องทำการตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการคัดเลือกที่ดีจะมีการกำหนดจุดที่ต้องทำการตัดสินใจไว้หลายจุดด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อทำการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่ไม่มีคุณภาพออกจากกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการสัมภาษณ์มีต้นทุนน้อย และใช้เวลาสั้นกับผู้ที่คุณสมบัติไม่ถึง และใช้เวลาให้มากขึ้นกับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดี ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกจะทราบอย่างชัดเจนถึงจุดและเวลาที่ต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับผู้สมัคร
4. การคัดเลือกที่เป็นระบบจะเป็นหลักประกันว่าการคัดเลือกจะครอบคลุมคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่งทุก ๆ เรื่องเอาไว้อย่างสมบูรณ์ ในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะทราบถึงภาระหน้าที่ของตนเองในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ การจัดการสัมภาษณ์ที่เป็นระบบจะทำให้คุณสมบัติทุกประการที่ต้องการทราบ ไม่ถูกมองข้าม หรือละเลยไป

5. ระบบการคัดเลือกจะป้องกันการซ้ำซ้อนของการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ หากปราศจากระบบแล้ว ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์ซึ่งหากมีหลายคนอาจจะมีการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนในเรื่องเดียวกัน ในขณะที่หลงลืมหรือข้ามบางเรื่องไปก็ได้ ด้วยระบบของการคัดเลือก ผู้ทำการสัมภาษณ์จะรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ว่าต้องมีหน้าที่เก็บข้อมูลและตัวอย่างของพฤติกรรมในด้านใดบ้าง
6. ระบบของการคัดเลือกนั้นสามารถเน้นได้มากกว่าสำหรับคุณสมบัติที่มีความสำคัญมาก ๆ ในหลายงานอาจมีคุณสมบัติบางเรื่องที่มีความสำคัญมาก และอาจยากในการประเมิน ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้คำถามในเชิงลึกหลายคำถาม หรืออาจต้องมีการตรวจสอบซ้ำสองครั้งหรือสามครั้ง (double or triple-check) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลถูกต้องสมบูรณ์ การคัดเลือกแบบเป็นระบบสามารถออกแบบให้ครอบคลุมการตรวจสอบคุณสมบัติที่สำคัญได้หลายครั้ง และ/หรือจากผู้สัมภาษณ์หลายคน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครได้รับการประเมินอย่างถูกต้อง
7. ระบบการคัดเลือกจะช่วยกำจัดการซ้ำซ้อนของการทำงานที่ไม่จำเป็นของผู้สัมภาษณ์ เมื่อนำที่ความรับผิดชอบของผู้สัมภาษณ์แต่ละคนถูกกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ต้องมีการทำงานซ้ำซ้อนกัน สามารถใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การปรับใช้เทคนิคและทักษะการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Apply effective interviewing skills and techniques)

อย่างที่ได้อ่านมาแล้วว่าผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่หลักในการหาข้อมูลในเชิงพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติต่าง ๆ ที่สำคัญให้มากที่สุด ทั้งนี้การเก็บข้อมูลที่ดีสมบูรณ์ถูกต้อง จะทำให้การประเมินผู้สมัครมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย การจัดเตรียมการสัมภาษณ์แบบที่มีโครงสร้างแน่นอนจะช่วยให้การสัมภาษณ์ในเชิงพฤติกรรมมีความง่ายมากยิ่งขึ้น ในบทต่อ ๆ ไปจะได้กล่าวถึงแนวทางหรือคู่มือในการสัมภาษณ์ ซึ่งจะบอกรายละเอียดและมีเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามสำหรับบทนี้ ขอให้ได้นำถึงหลักสำคัญ 5 ประการของการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

หลักการที่ 1 จงใช้ประโยชน์จากคู่มือหรือแนวทางในการสัมภาษณ์ (Make Effective Use of the Interview Guide)

ในคู่มือหรือแนวทางที่จะกล่าวไปบทต่อไป จะมีคำถามมาตรฐานในการสัมภาษณ์ที่ดี ซึ่งได้รับการพิสูจน์มาแล้วว่ากระตุ้นให้ผู้สมัครได้เล่าถึงพฤติกรรมอดีตที่เกี่ยวข้องกับผู้สัมภาษณ์ที่ดีจะต้องมีการเตรียมการในกระบวนการสัมภาษณ์แบบที่มีรูปแบบและมาตรฐานเดียวกัน

หลักการที่ 2 ใช้คำถามติดตามเพื่อชี้ให้ชัดถึงตัวอย่างของพฤติกรรมในอดีต (Follow Up to Pin Down Examples of Applicant's Past Behaviors)

ผู้สัมภาษณ์จะต้องหัดฝึกฝนตนเองให้มีความคุ้นเคย และคล่องในการใช้คำถามติดตาม (Follow up or Probing Questions) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เห็นชัดถึงพฤติกรรมจำเพาะที่เกิดขึ้นในอดีต คำถามติดตามนี้ใช้ถามต่อเมื่อผู้สมัครได้ตอบคำถามนำที่ได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า หากผู้สมัครให้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ การใช้คำถามติดตามจะช่วยให้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างคำถามติดตามเช่น

“คุณช่วยอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ.....”

“ผมขอตัวอย่างเพิ่มเติมในเรื่องที่คุณได้เล่าให้ฟังเมื่อสักครู่น้อยครับ”

หลักการที่ 3 ให้นำบันทึกพฤติกรรมของผู้สมัครเสมอ (Record the Applicant's Behavior)

การสัมภาษณ์ที่ดีจะต้องมีการจดบันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักฐานในทางพฤติกรรมในอดีต ไม่มีผู้สัมภาษณ์คนใดที่มีความสามารถจดจำรายละเอียดของผู้สมัครได้ทุกราย การจดบันทึกจึงเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่าผู้สมัครจะมีคุณสมบัติหรือไม่ก็ตาม หากจะว่าจ้างก็จะได้ทราบถึงเหตุผลและข้อมูลที่ใช้ประเมินผู้สมัคร หากจะปฏิเสธก็จะได้ทราบเหตุผลและมีหลักฐานที่ใช้ประเมินผู้สมัครด้วยเช่นเดียวกัน

หลักการที่ 4 ให้เกียรติและรักษาความภูมิใจในตนเองของผู้สมัคร (Maintain the Applicant's Self-esteem)

การสัมภาษณ์เป็นโอกาสที่ดีในการที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ในการสัมภาษณ์นั้นไม่มีใครที่อยากให้คนอื่นมองตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่ฉลาดเฉลียว หรือขาดความรู้ความสามารถ การสนทนาที่พูดถึงแต่ข้อมูลในเชิงลบของผู้สมัครจะทำให้ผู้สมัครขาดความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลของตนเองที่อาจจะส่งผลลบมากยิ่งขึ้น ซึ่งที่สุดแล้วจะทำให้การสัมภาษณ์นั้นได้ข้อมูลอย่างจำกัด

เป็นหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ที่จะต้องให้เกียรติ และรักษาหน้าตาของผู้สมัครทุกคน ให้การชื่นชมและประทับใจต่อความสำเร็จของเขาในอดีต และแสดงถึงความเข้าใจถึงปัญหาอุปสรรคที่เขามีหรือพบในอดีตเช่นเดียวกัน

หลักการที่ 5 จงควบคุมจังหวะการสัมภาษณ์ให้เหมาะสม (Control the Pace of the Interview)

การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ผู้สัมภาษณ์จะพยายามกำหนดระยะเวลาที่จะใช้กับผู้สมัครแต่ละรายเอาไว้ ซึ่งอาจจะเป็น 30, 40 หรือ 60 นาที หรืออาจจะมากกว่า ในช่วงระยะเวลาจำกัดของการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์จะต้องจัดการการสัมภาษณ์ให้ได้ข้อมูลหลักฐานที่เพียงพอครอบคลุมทุกประเด็นอย่างเหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเรียนรู้การควบคุมจังหวะการสัมภาษณ์ที่เหมาะสม บางประเด็นอาจใช้เวลาถามและตอบมากหากได้ข้อมูลไม่เพียงพอ หรือเป็นประเด็นที่สำคัญ แต่ในบางประเด็นหากได้ข้อมูล

พอแล้วอาจจะใช้คำถามและใช้เวลาในการตอบน้อย ในกรณีที่มีการนอกประเด็น หรือมี
แนวโน้มว่าผู้ถูกสัมภาษณ์จะกลายเป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์เสียเอง ผู้สัมภาษณ์จะต้อง
ดึงให้ผู้สมัครกลับเข้ามาสู่กระบวนการที่ได้วางแผนไว้

5. การหารือกับผู้สัมภาษณ์อื่น ๆ ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Involve several interviewers in organized “data exchange” discussions)

องค์การส่วนใหญ่ใช้วิธีการและระบบในการควบคุมมากมายเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้าหรือบริการของตนเองมีคุณภาพสูง ในกระบวนการของการสัมภาษณ์ก็เช่นเดียวกัน การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ของการสัมภาษณ์ก็คือ “การแลกเปลี่ยนข่าวสาร” ซึ่งกันและกันในระหว่างผู้สัมภาษณ์ด้วยกันเอง ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ได้มีโอกาสพบและสัมภาษณ์ผู้สมัครคนเดียวกัน และได้ข้อมูล ตลอดจนมีมุมมองที่อาจแตกต่างกัน ดังนั้นข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะถูกนำมาแลกเปลี่ยนกันในวงสนทนา โดยเริ่มเป็นรายประเด็น ๆ ไปจนครบ ในการประชุมหารือเพื่อประเมินผู้สมัครนี้อาจดำเนินการได้โดยใช้วิธีที่เรียกว่า Dimension Rating Grid ซึ่งเป็นการให้คะแนนผู้สมัครในคุณสมบัติหลักต่าง ๆ โดยผู้สัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้อง อาจจะทำแบบกระดาษ หรือ กระดาษ

ในการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันนั้น ผู้สัมภาษณ์แต่ละคนจะใส่คะแนนที่ตนเองประเมินให้ผู้สมัครเป็นตัวเลขบนตาราง จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็อาจจะแสดงถึงหลักฐานหรือข้อมูลในเชิงพฤติกรรมของผู้สมัครเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันการให้คะแนนของตนเอง ในระหว่างการแลกเปลี่ยนนี้ จะยอมรับเฉพาะข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับเท่านั้น ความแตกต่างของข้อมูลที่ผู้สัมภาษณ์ได้ต่างกันก็จะต้องได้รับการตรวจสอบ ยืนยัน และถกเถียงกัน จนในที่สุดเพื่อให้ได้ความเห็นสอดคล้องกันในการให้คะแนน หลังจากที่ได้ทำการประเมินคุณสมบัติหลักร่วมกันจนครบทั้งหมดแล้ว ผู้สัมภาษณ์ก็ควรสรุปถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผู้สมัครในแต่ละด้าน และขั้นตอนสุดท้ายก็คือการประเมินภาพรวมโดยทั่วไปของผู้สมัครรายนั้น และตัดสินใจว่าควรตัดสินใจว่าจ้างผู้สมัครนั้นหรือไม่

ในหน้าต่อไปจะแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของตารางการให้คะแนนจากการสัมภาษณ์ หรือบางครั้งเราก็เรียกว่า Dimension Rating Grid

Dimension Rating Grid
การให้คะแนนของผู้สัมภาษณ์

ชื่อผู้สมัคร _____ ตำแหน่งที่สมัคร _____

Dimensions	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการฝ่ายขาย	คะแนนที่เห็นชอบร่วมกัน
Sensitivity	4	2	3
Persuasiveness	5	4	4
Impact	5	3	4
Energy	0	3	3
Motivational Fit	0	3	1
Communication	4	3	3
Ability to Learn	4	2	2

(5 หมายถึง สูงมากกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก 3 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย 1 หมายถึง น้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก)

ประโยชน์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Advantages of the Data Integration Session)

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะช่วยให้การตัดสินใจให้กับผู้สัมภาษณ์ซึ่งมีจำนวนหลายคน การระดมสมองแลกเปลี่ยนกันจะเป็นวิธีการที่ดี เช่นคำพูดที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว ผู้สัมภาษณ์แต่ละคนก็จะนำมาซึ่งมุมมอง และความหมายของข้อมูลที่แตกต่างกัน การสะท้อนความคิดเห็นจากคนหลาย ๆ คนจะช่วยให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น
2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะช่วยควบคุมและลดอคติส่วนตัวของผู้ทำการสัมภาษณ์ ทักษะคิดที่ลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ที่มีต่อ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ สถาบันการศึกษา หรืออื่น ๆ ก็จะถูกควบคุมด้วยข้อมูลในเชิงพฤติกรรมที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องแสดงต่อผู้สัมภาษณ์คนอื่น ๆ

3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเป็นการคงไว้ซึ่งมาตรฐานของตัดสินใจจ้างงานขององค์กร ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจจะขาดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดี หรือ มีแรงกดดันในการจ้างงานจากเหตุผลต่าง ๆ เช่น เด็กฝาก ตำแหน่งงานนั้นว่างอยู่นานมาก หรืออื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากมีมาตรฐานของคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ของตำแหน่งงานอยู่ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ทั้งหมดที่ร่วมกันสัมภาษณ์จำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อมูลที่น่าเชื่อถือจริง ๆ ว่าผู้สมัครมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ
4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นการเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจให้กับผู้สัมภาษณ์ ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ได้อย่างมากมาจากผู้สัมภาษณ์หลายคน รวมทั้งมุมมอง ข้อคิดเห็นจากผู้สัมภาษณ์อื่น ๆ จะทำให้การตัดสินใจมีความรอบคอบและมั่นใจมากขึ้น
5. การแลกเปลี่ยนข้อมูลจะเป็นการเพิ่มทักษะและเทคนิคการสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการของการสัมภาษณ์มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ในการประชุมแลกเปลี่ยนกัน ผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องมีการเตรียมตัว และเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของตนเอง ต่อหน้าผู้สัมภาษณ์รายอื่น ๆ โดยลักษณะเช่นนี้ ผู้สัมภาษณ์จะมีความรู้สึกที่ต้องทำการสัมภาษณ์ให้ดีเพื่อให้ได้ข้อมูลเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อที่ผู้สัมภาษณ์จะได้แสดงถึงความเป็นมืออาชีพของตนเองต่อหน้าผู้อื่น

6 . การพิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตจากการจำลองสถานการณ์ (Supplement interview information with observation from behavioral simulations)

การตัดสินใจคัดเลือกส่วนใหญ่มักจะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้มาจากผู้สมัครในระหว่างการสัมภาษณ์ และถึงแม้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะมีคุณค่าอย่างมากในการประกอบการตัดสินใจ แต่ก็ไม่ใช่แหล่งเดียวของข้อมูลที่เราสามารถหาได้ “การจำลองสถานการณ์แบบพฤติกรรม” อาจเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร เนื่องจากการจำลองสถานการณ์จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์มองเห็นผู้สมัครในเชิง “การกระทำ” มากขึ้น

วิธีการนี้จะเป็นการสมมุติหรือจำลองเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับคุณสมบัติสำคัญซึ่งเป็นที่ต้องการ ผู้สมัครจะถูกกำหนดให้อยู่ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับตำแหน่งงานที่เขาสมัคร และต้องแก้ไขปัญหาตามเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ได้สมมุติขึ้น การจำลองสถานการณ์นี้จะมีส่วนช่วยเสริมการสัมภาษณ์ตามปกติ และจะถูกนำมาใช้ในกรณี

- คุณสมบัติบางประการยากที่จะทำการประเมินจากการสัมภาษณ์ปกติ
- ผู้สมัครยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอในตำแหน่งงานนั้น
- การจ้างงานบุคคลที่ไม่ตรงตามสายงานหรือประสบการณ์ในอดีตของเขา

ประโยชน์ของการจำลองสถานการณ์ (Advantages of Using Simulations)

1. ผู้จัดการมีโอกาสเห็นผู้สมัครได้ลองปฏิบัติจริงในเรื่องที่มีความสำคัญ แทนที่จะอิงแต่ข้อมูลที่ผู้สมัครให้เกี่ยวกับตนเองในระหว่างการสัมภาษณ์ เขาสามารถมองเห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นโดยการสังเกตการณ์ในการจำลองเหตุการณ์
2. ผู้จัดการสามารถทราบถึงความสามารถของผู้สมัครที่มีประสบการณ์ตรงไม่มาก จากการสังเกตการณ์ ผู้สมัครจะต้องลองปฏิบัติในสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น จะเป็นประโยชน์มากในกรณีที่ผู้สมัครไม่มีประสบการณ์ตรงมาก่อน หรือมีน้อยจนไม่อาจประเมินได้จากการสัมภาษณ์ปกติ

3. ผู้สมัครจะรู้สึกว่าเป็นธรรมชาติและเหมาะสมกับการที่เขาได้รับโอกาสในการแสดงถึงความสามารถของตนเอง ผู้สมัครมีโอกาสดูจุดความสนใจของนายจ้างได้จากการใช้ทักษะของผู้สมัครเอง ซึ่งในการสมมติเหตุการณ์ผู้สมัครจะได้แสดงถึงสิ่งที่เขาสามารถทำได้อย่างเต็มที่

สรุปประเด็น

องค์ประกอบที่สำคัญของเทคนิคการสัมภาษณ์มีอยู่ด้วยกัน 6 ประการด้วยกันคือ

1. การใช้หลักพฤติกรรมในอดีตในการพยากรณ์พฤติกรรมในอนาคต
2. การระบุและบ่งชี้ถึงความต้องการที่สำคัญในตำแหน่งงานนั้น ๆ
3. การจัดส่วนประกอบของการคัดเลือกต่าง ๆ ให้เป็นระบบ
4. การปรับใช้เทคนิคและทักษะการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การหารือกับผู้สัมภาษณ์อื่น ๆ ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูล
6. การพิจารณาจากข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการจำลองสถานการณ์