

บทที่ 12

การสัมภาษณ์

Interviewing

เค้าโครงเรื่อง

ความนำ

1. นิยามการสัมภาษณ์
 - 1.1 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลย่อมบรรลุวัตถุประสงค์
 - 1.1.1 เป็นการให้และรับข้อมูล
 - 1.1.2 เป็นการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและพฤติกรรม
 - 1.1.3 เป็นการแก้ปัญหา
 - 1.2 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีการวางแผน
 - 1.2.1 ตั้งใจให้แน่วแน่ว่าจะประสบความสำเร็จในเรื่องใด
 - 1.2.2 วิเคราะห์ผู้อื่น
 - 1.2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 - 1.2.4 พิจารณาโครงสร้างและคำถาม
 - 1.3 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีการโต้ตอบกัน
2. ประเภทของการสัมภาษณ์
 - 2.1 การสัมภาษณ์การสมัครงาน
 - 2.2 การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินการแสดงออก
 - 2.3 การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำ
 - 2.4 การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก
 - 2.5 การสัมภาษณ์รับเรื่องราวร้องทุกข์
 - 2.6 การสัมภาษณ์การออกจากงาน
 - 2.7 การสัมภาษณ์เฉพาะแบบ
 - 2.7.1 การสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูล
 - 2.7.2 การสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาหารือ
 - 2.7.3 การสัมภาษณ์เพื่อออกคำสั่ง
3. โครงสร้างและเนื้อหาของการสัมภาษณ์

- 3.1 ช่วงเริ่มการสัมภาษณ์
- 3.2 เนื้อหาของการสัมภาษณ์
- 3.3 การจัดลำดับคำถาม
- 3.4 การจบการสัมภาษณ์
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการสัมภาษณ์
 - 4.1 สำหรับคู่สัมภาษณ์
 - 4.2 ผู้สัมภาษณ์
 - 4.3 ผู้รับการสัมภาษณ์
5. สรุป

สาระสำคัญ

1. การสัมภาษณ์เป็นการให้และรับข้อมูลจากผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นการแสวงหา การเปลี่ยนแปลงความเชื่อและพฤติกรรมและเพื่อเป็นการแก้ปัญหา
2. การสัมภาษณ์ในธุรกิจมีหลายประเภทตั้งแต่การสัมภาษณ์การสมัครงาน เพื่อการ ประเมินผลการแสดงออก การให้คำแนะนำ การตักเตือน การรับเรื่องราวร้องทุกข์ และการ ออกจากงาน
3. การดำเนินการสัมภาษณ์จัดเป็นการพูดแบบหนึ่งซึ่งมีลำดับขั้นการสัมภาษณ์เป็น 3 ช่วงคือ ช่วงเริ่มการสัมภาษณ์ เนื้อหาของการสัมภาษณ์ และการจบการสัมภาษณ์
4. การสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์จะต้องปฏิบัติตนให้ถูกต้อง ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายของการสัมภาษณ์

จุดประสงค์การเรียนรู้

หลังจากที่นักศึกษาได้ศึกษาเนื้อหาในบทที่ 12 นี้แล้ว นักศึกษาจะสามารถ

1. ให้ความหมายของการสัมภาษณ์ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
2. จัดเตรียมการสัมภาษณ์เพื่อให้การสัมภาษณ์ในครั้งนั้น ๆ มีประสิทธิผล
3. ระบุและจำแนกความแตกต่างของการสัมภาษณ์ประเภทต่าง ๆ ที่ปฏิบัติอยู่ในวงธุรกิจ
4. เข้าใจ และจัดวางโครงสร้างของการสัมภาษณ์ได้อย่างถูกต้อง
5. ทราบถึงวิธีการปฏิบัติตัวในสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ทั้งในการเป็นผู้สัมภาษณ์ และผู้รับการสัมภาษณ์

บทที่ 12

การสัมภาษณ์

Interviewing

ความนำ

เป็นที่เข้าใจของคนโดยทั่ว ๆ ไปว่าการสัมภาษณ์นั้น เป็นสิ่งที่ควบคู่กันกับการหางานทำ ในทุก ๆ ปี จะมีคนที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การสัมภาษณ์เป็นจำนวนหลายสิบล้านคน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องของการจ้างงาน และการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment) เข้าทำงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การเลือกคนเข้าทำงานนั้นจะต้องอาศัยเพียงการสัมภาษณ์เท่านั้น แต่การสัมภาษณ์ ในธุรกิจในปัจจุบันนั้นยังเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงานหรือการแสดงผลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ขยายความคิด หรือขายสินค้า ให้คำแนะนำชี้แจง และรับคำสอนแนะนำต่าง ๆ การรับเรื่องราวร้องทุกข์ หรือการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารในลักษณะตัวต่อตัวอีกที่ คล้ายการสัมภาษณ์ เช่น การสื่อสารของทนายกับลูกความ แพทย์กับคนไข้ ครู อาจารย์กับนัก ศึกษา ตำรวจกับประชาชน และนักข่าวกับแหล่งข่าว ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์นั้น เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือตัวต่อตัว (One-to-One Communication) นั้นกระทำ ก็เพื่อหวังผลในการรับข้อมูลข่าวสาร และประเมินผลการแสดงผลของผู้ถูกสัมภาษณ์

1. นิยามการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์คือการสนทนาระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย เพื่อวัตถุประสงค์ที่แน่นอนมากกว่า การสร้างความพอใจ⁽¹⁾

การสัมภาษณ์ คือ รูปแบบของการสื่อสารด้วยคำพูดระหว่างคน 2 คน ซึ่งคนหนึ่งมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ล่วงหน้าและแน่นอน และบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนั้นจะมีการพูดและการฟังสลับกันไป⁽²⁾

การสัมภาษณ์เป็นรูปแบบพิเศษของการโต้ตอบกันโดยเฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะ และสื่อสารกันในเนื้อหาเฉพาะ⁽³⁾

จากนิยามของการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสัมภาษณ์นั้นเป็น เรื่องที่เกี่ยวกับ

1. การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลยอมรับว่าวัตถุประสงค์

(1) Waller Vow Dyke Bingham, Bruce V. Moore, and John W. Gustad, How to Interview (New York: Harper & Row, Pub., 1959), p. 3.

(2) S. Bernard Rosenblatt, p. 193.

(3) Robert L. Kahn and Charles F. Cornell, The Dynamics of Interviewing (New York: John Wiley, 1964), p. 16.

2. การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องการการวางแผน
3. การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลเป็นเรื่องของการได้ตอบกัน

1.1 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลย่อมบรรลุวัตถุประสงค์ การพบปะคุยกันในโอกาสต่าง ๆ เช่น ในลิฟท์, สถานจอดรถ, ห้องโถง เราถือเป็นการสนทนาทั่ว ๆ ไปไม่สามารถนำมาพิจารณาว่าเป็นการสัมภาษณ์หากเราย้อนกลับไปดูจากนิยามที่ได้ให้ไว้ นั้นจะเห็นได้ว่าการกล่าวถึง “วัตถุประสงค์” “วัตถุประสงค์เฉพาะ” และ “เป้าหมายล่วงหน้าแน่นอน” ซึ่งคำหรือวลีต่าง ๆ เหล่านี้เป็นหัวใจของนิยามการสัมภาษณ์ ถ้าจะกล่าวได้แคบลงแล้ววัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์พอจะจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

- 1.1.1 เป็นการให้และรับข้อมูล
- 1.1.2 เป็นการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและพฤติกรรม
- 1.1.3 เป็นการแก้ปัญหา

ทั้ง 3 ประการนี้ ได้เป็นที่ปรากฏในทางปฏิบัติ เช่น การสมัครงาน, การประเมิน การแสดงออก, การร้องทุกข์, การคำหาคติเตือน, การขาย, การให้คำปรึกษา และการแนะนำ ฯลฯ ซึ่งอาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ประการใดประการหนึ่งหรือทั้ง 3 ประการก็ได้

1.1.1 **เป็นการให้และรับข้อมูล** แบบอย่างของการสัมภาษณ์เพื่อข้อมูล ก็คือการสัมภาษณ์ของนักหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นที่ทราบกันอยู่ว่า นักข่าวมักจะต้องการข้อมูลเพื่อตอบคำถามว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และทำไม อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์ของนักหนังสือพิมพ์ก็เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล หรือแม้ว่า การสมัครงานที่ผู้สมัครพยายามที่จะโน้มน้าวใจผู้สัมภาษณ์หรือผู้คัดเลือกก็ตาม แต่ก็เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลของผู้คัดเลือกนั่นเอง ยิ่งไปกว่านั้นนักธุรกิจมักจะมีสัมภาษณ์สอบสวนหาข้อเท็จจริงก่อนที่จะคำนิพนธ์งานหรือการปฏิบัติงานหรือการขาย หรือการสัมภาษณ์เพื่อหาทางแก้ปัญหา

การหาข้อมูลนี้เป็นทั้งแบบที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มีหลายครั้งที่ผู้สัมภาษณ์จะให้ความสนใจต่อการค้นหาทัศนคติ, บุคลิกภาพ, ความสามารถในการสื่อสาร, ความทะเยอทะยานและแรงจูงใจมากกว่าที่จะสนใจหาข้อเท็จจริง หรือชีวประวัติของผู้ถูกสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์นี้เป็นเสมือนเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่ช่วยประหยัดเงินและเวลาในการหาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นนามธรรม

1.1.2 **เป็นการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและพฤติกรรม** เมื่อใดก็ตามที่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารโดยพยายามให้ความเชื่อและการกระทำของบุคคลเปลี่ยนแปลงไป เราเรียกว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้นว่า เป็นการโน้มน้าวใจ การโน้มน้าวใจนี้เป็นพลังบังคับของการงูใจ โดยการสัมภาษณ์หลายรูปแบบแตกต่างกันไป ตั้งแต่การที่พนักงานขายพยายามที่จะผลักดันสินค้าให้กับฝ่ายแนะนำการขาย เพื่อที่ฝ่ายแนะนำการขายจะได้แนะนำวิธีการขายได้ ยิ่งกว่านั้น การคำหาคติหรือการร้องทุกข์โดยอาศัยการสัมภาษณ์ ก็เป็นความพยายามโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและพฤติกรรม แม้ว่าการสัมภาษณ์

จำนวนมากที่คนมองว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อการให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ หรือเพื่อการให้ข้อมูลแก่บุคคลอื่น แต่ในความเป็นจริงก็คือการโน้มน้าวใจนั่นเอง อย่างเช่นการที่ฝ่ายบริการระดับล่างพิจารณาโครงร่างของโครงการต่าง ๆ ที่อ่านดูแล้วเป็นของใหม่ แต่ฝ่ายบริหารมองว่าการที่จะให้เจ้าของโครงการที่เป็นพนักงานในระดับล่างไปเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงให้เชื่อถือในโครงร่างของโครงการนั้น ๆ เป็นการยาก ผู้บริหารระดับล่างอาจจะเรียกพนักงานนั้นมาถามข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการนั้นแน่นอนที่สุดที่พนักงานนั้นเมื่อให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารก็จะพยายามโน้มน้าวจิตใจฝ่ายบริหารไปด้วย

1.1.3 **การแก้ปัญหา** จากตัวอย่างที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้นี้เป็นการสัมภาษณ์เพื่อการโน้มน้าวใจที่เราสามารถจะพิจารณาว่าเป็นการแก้ปัญหาก็ได้ ถ้าฝ่ายหนึ่งพอใจกับสิ่งที่เขาปรารถนาจากการสัมภาษณ์นั้นถ้าความปรารถนาของทั้งสองฝ่ายนั้นเป็นความหวังในการค้นพบข้อสรุป หรือข้อยุติมากกว่าการสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับข้อยุตินั้น หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ถ้าหลังจากที่ฝ่ายที่ปรึกษาได้พิจารณาประวัติพนักงานแล้ว และคิดไว้ล่วงหน้าว่าพนักงานเหล่านั้นจะยอมรับข้อแนะนำที่จะให้นั้นก็หมายความว่าเรากำลังเข้าไปเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวใจอย่างไรก็ตาม ถ้าฝ่ายที่ปรึกษาและพนักงานมองการสัมภาษณ์ว่าเป็นโอกาสของการค้นหาการปฏิบัติที่ถูกต้อง ก็เท่ากับว่าเรากำลังดำเนินการหาทางแก้ปัญหา อย่างน้อยที่สุดทฤษฎีแห่งการสัมภาษณ์เรื่องราวร้องทุกข์ที่จัดกระทำขึ้นนั้นก็เพื่อที่จะค้นหาหนทางแก้ปัญหาเช่นเดียวกันกับการโน้มน้าวใจ

การสัมภาษณ์เพื่อวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหานั้น จะดีมากถ้าเป็นการมองในแง่ของความคิดสร้างสรรค์และการไตร่ตรองความคิด การไตร่ตรองทางความคิดก็คือ การกำหนดปัญหาการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การเสนอแนะข้อยุติหรือการแก้ปัญหา การเปรียบเทียบข้อยุติต่าง ๆ การวิเคราะห์เลือกสรรวิธีการแก้ปัญหาหรือข้อยุติที่ดีที่สุด ส่วนการคิดสร้างสรรค์ก็คือการเตรียมการ การคิด การให้ความกระฉ่ง และความสามารถในการพิสูจน์ได้

1.2 **การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผน** การที่จะประสบความสำเร็จในการสัมภาษณ์ไม่ใช่เป็นการบังเอิญ แต่เป็นผลมาจากการที่มีการวางแผนที่ดีและการเตรียมตัวของทั้ง 2 ฝ่าย การวิจัยของ Samuel Trull ได้แสดงให้เห็นว่าการขาดการวางแผนที่ดีและเพียงพอกในการสัมภาษณ์ เป็นความผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในกระบวนการสัมภาษณ์ซึ่งเขาวิจัยพบ การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์มักจะใช้เวลามากกว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่นหัวหน้างานมีการเตรียมการสำหรับการซักถามพนักงานเมื่อเกิดความบกพร่องของงานในขณะที่ถูกจ้างน้อยคนจะได้รับทราบล่วงหน้าว่าถูกซักถามเรื่องที่ถูกดำเนินมา

1.2.1 **ตั้งใจให้แน่นอนว่าเราหวังว่าจะประสบความสำเร็จในเรื่องใด** ถ้าเราต้องการที่จะหาข้อมูล เราต้องรู้ว่าเราต้องการข้อมูลเท่าใด และข้อมูลที่ต้องการนั้นเป็นอย่างไร เช่นต้องการจะรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงความเชื่อหรือพฤติกรรมความเชื่อหรือพฤติกรรมแบบใดที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ถ้าเราไม่ประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวใจครั้งแรกเราจะมีการ

ที่ 2 หรือไม่ และปัญหาใดที่เราพยายามแก้ไข และมีข้อจำกัดด้านเวลาหรือไม่ เราไม่ควรจะเข้าไป
ร่วมในการสัมภาษณ์หากว่าเราไม่ได้คิดไว้ก่อนว่าเราต้องการให้ผลเกิดขึ้นหลังจากการสัมภาษณ์
อย่างไร

1.2.2 **วิเคราะห์ผู้อื่น** พยายามศึกษาผู้อื่นให้มาก ๆ ก่อนการสัมภาษณ์ พิจารณา
ดูว่า บุคคลที่จะพูดด้วยนี้ พูดด้วยง่ายหรือยาก เรื่องใดที่จะถูกปฏิเสธ บุคคลที่จะสัมภาษณ์นี้มี
อำนาจที่จะตัดสินใจหรือไม่เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณา

1.2.3 **วิเคราะห์สภาพแวดล้อม** เป็นการวิเคราะห์สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ว่าเป็น
สถานที่ใด ถูกผู้อื่นรบกวนได้หรือไม่ สัมภาษณ์เวลาเท่าใด มีกิจกรรมใดที่จะต้องทำในขณะนั้นหรือไม่
และกิจกรรมนั้นจะเข้าไปมีผลต่อคู่สัมภาษณ์หรือไม่

1.2.4 **พิจารณาโครงสร้างและคำถาม** พิจารณาดูว่า การสัมภาษณ์จะบรรลุเป้า
หมายได้อย่างไร โดยการให้ข้อมูลหรือว่าการโน้มน้าวใจหรือการแก้ปัญหา การสัมภาษณ์ควรจะ
เริ่มคำถามทั่ว ๆ ไปก่อนแล้วจึงค่อยใช้คำถามเฉพาะดีหรือไม่ หรือว่าสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลก่อน
แล้วจึงใช้เป็นคำถามเชิงปรัชญา และเราควรจะจัดการกับการเสนอจุดขายอย่างไร ฯลฯ ในการ
สัมภาษณ์เพื่อแก้ปัญหาควรจะใช้วิธีการถามแบบสร้างสรรค์หรือว่าใช้วิธีสะท้อนความคิดออกมา ฯลฯ

1.3 **การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีการโต้ตอบกัน** การสัมภาษณ์เป็นการโต้ตอบ
กันของบุคคล 2 ฝ่าย ซึ่งอาจจะมีแนวคิดต่างกัน และถ้าเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มก็จะยิ่งหลาก
ความคิดมากขึ้น การสัมภาษณ์จะมีทั้งการโต้ตอบกันโดยคำพูดและภาษาท่าทาง โดยเฉพาะอย่าง
ยิ่งการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากัน สีหน้า หรือน้ำเสียงในการสัมภาษณ์จะช่วยสื่อความหมาย
หรืออาจทำให้ความหมายเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วยเช่นกัน โต้ตอบกันเพื่อให้การสัมภาษณ์ประสบ
ความสำเร็จจะมาจากกรตอบสนองหรือปฏิกิริยาตอบกลับโดยทันทีทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทาง
และจะมีการปรับให้เข้าหากันตลอดเวลาของการสัมภาษณ์

ธรรมชาติของการสัมภาษณ์แบบแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสนทนากันเป็นสิ่งที่จำเป็นใน
การจะบรรลุสู่ความสำเร็จ การสัมภาษณ์อาจจะล้มเหลวถ้าผู้สัมภาษณ์พูดมากเกินไป ไม่ว่าจะ
จะเป็นการขาย การแสดงออก การให้คำปรึกษา หรือการสัมภาษณ์เพื่อสมัครงาน ผู้สัมภาษณ์
ต้องให้ออกาส์ผู้ถูกสัมภาษณ์มีส่วนในการพูดบ่อย ๆ ด้วย

กิจกรรมการเรียนรู้ 1

1. ให้นักศึกษาหัดกันเป็นผู้สัมภาษณ์ และรับการสัมภาษณ์ โดยสมมติสถานการณ์
แตกต่างกันออกไป เสมือนเป็นการสัมภาษณ์จริง ๆ

2. ประเภทของการสัมภาษณ์

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า เราจะทำการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูล เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อและพฤติกรรมและเพื่อการแก้ปัญหา ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประเภทนี้สามารถใช้การ สัมภาษณ์ได้หลายแบบ คือ

2.1 การสัมภาษณ์การสมัครงาน การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ใช้โดยทั่วไปในการคัดเลือกผู้สมัครงานหรือเพื่อการเลื่อนขั้น และยิ่งถ้าใช้ควบคู่กับวิธีการอื่นแล้วจะยิ่งเป็นเทคนิคที่ดี มาก⁽⁴⁾ ในปีหนึ่ง ๆ จะมีการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานเป็นจำนวนมาก เหตุที่ต้องมีการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานก็เพราะว่านายจ้างหวังว่าจะได้ข้อมูลบางอย่างจากผู้สมัครเพิ่มเติม ซึ่งไม่สามารถจะหา ได้ด้วยวิธีอื่นประวัติบุคคลที่ผู้สมัครส่งมาให้เพียงแต่บอกถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้สมัครเองเช่น วันเดือนปีเกิด อายุ ความสูง การศึกษาเท่านั้น ส่วนจดหมายแนะนำตัวผู้สมัคร (Letter of Recommendation) ก็เป็นเพียงการประเมินผู้สมัคร ด้านนายจ้างต้องการจะทราบข้อมูลภายในลึก ๆ ของ ผู้สมัครงานเช่น ทักษะคติ บุคลิกภาพทั่ว ๆ ไป ความทะเยอทะยาน การจงใจ และความสามารถ ในการสื่อสาร นอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้สมัครจะได้ทราบรายละเอียด เกี่ยวกับงานนั้น ๆ และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่สามารถจะพิมพ์ลงในจุดสารของบริษัทนายจ้างได้ นายจ้างส่วนใหญ่มักจะประสบกับปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่ต้อง สูญเสียไปพร้อมกับการลาออกจากงานของพนักงานที่เพิ่งจะได้รับการฝึกฝนมา และท้ายที่สุด การสัมภาษณ์การสมัครงานจะเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้กับบริษัท

2.2 การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินการแสดงออก การเลือกคนเข้าทำงานมีปัญหาตรง ที่เราไม่แน่ใจว่าเราจะสามารถเลือกคนได้เหมาะกับงาน และเราก็ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิด ปัญหาอะไรกับพนักงานใหม่บ้างจนกว่าพนักงานเหล่านั้นจะเริ่มทำงาน ดังนั้นเพื่อผ่อนคลาย ปัญหาจึงได้มีการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการแสดงออกของพนักงาน การสัมภาษณ์นี้ จะเกี่ยวข้องกับสื่อสารระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานซึ่งจะทำสัปดาห์ละครั้งไปจนถึงปี ละครั้งก็ได้

ได้มีผู้กล่าวถึงการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินการแสดงออกไว้ว่า หัวหน้าฝ่ายจัดการ จะจัดการสัมภาษณ์พนักงานก็เพื่อ

- ก) เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นทราบว่าเขากำลังอยู่ ณ จุดใด
- ข) ยกย่องงานที่เขาทำได้ดี
- ค) สื่อสารให้พนักงานทราบว่า เขาควรจะปรับปรุงตัวอย่างไร
- ง) พัฒนาพนักงานด้วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

(4) Dean D. Peskin, Human Behavior and Employment Interviewing (New York : American Management Association, 1971), p. 10.

- จ) พัฒนาและอบรมฝึกฝนในตำแหน่งงานที่สูงกว่าปัจจุบัน
- ฉ) ให้พนักงานได้ทราบถึงทิศทางที่เขาจะสามารถทำให้บริษัทก้าวหน้าได้
- ช) เป็นการเตือนพนักงานที่จะต้องปรับปรุงตนเอง

2.3 การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำ (Counseling Interviews) การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำนี้เป็นสิ่งจำเป็นในบริษัทธุรกิจปัจจุบันเพราะลูกจ้างหรือพนักงานนั้นจะมีปัญหาต่าง ๆ ที่กดดันและให้คิดแตกต่างกันออกไป เช่น ชีวิตครอบครัวล้มเหลว ลูกติดยาเสพติด บิดามารดาถึงแก่กรรมญาติผู้ใหญ่ป่วย ตัวเองต้องไปผ่าตัดเนื้องอก ฯลฯ แม้จะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นน้อยมากก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาบางประการของพนักงานที่กลายมาเป็นปัญหาของบริษัท เช่น คิดสุราเรื้อรัง ด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน คิดยาเสพติด ปัญหาชีวิตสมรส บริษัทจะมีการให้พนักงานหยุดทำงาน ตัวผู้จัดการไม่จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาส่วนตัวให้กับพนักงาน แต่ผู้จัดการเหล่านั้นจะต้องเต็มใจที่จะฟังปัญหาเหล่านี้ของพนักงาน และทราบถึงวิธีการที่ผู้จัดการจะสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งการให้คำปรึกษาแนะนำให้แก่พนักงานได้ โดยเพียงแต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องกระทำสิ่งต่อไปนี้ คือ

2.3.1 สร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ถึงความไว้วางใจได้ของผู้สัมภาษณ์ว่าข้อมูลที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงจะมีการเก็บไว้เป็นความลับ

2.3.2 พยายามรักษามรรยาของความสะดวกสบายเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกสบาย และสามารถพูดคุยโดยปราศจากความกลัวต่อการถกเถียง ความบาดหมางหรือความละอายต่อผู้สัมภาษณ์

2.3.3 ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่เป็นผู้พยายามเน้นให้หัวข้อที่จะสัมภาษณ์ หากแต่ให้ผู้บริหารสัมภาษณ์เป็นผู้เริ่มต้นพูดถึงปัญหานั้น ๆ

2.3.4 ผู้สัมภาษณ์ควรยอมรับในสิ่งที่ผู้บริหารสัมภาษณ์ได้พูด โดยไม่แสดงอะไรให้ผู้บริหารสัมภาษณ์เห็นว่าผู้สัมภาษณ์พอใจหรือไม่

2.3.5 ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ให้คำปรึกษาแนะนำในธุรกิจและอุตสาหกรรมมักจะกระทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาเฉพาะของพนักงาน

2.4 การสัมภาษณ์เพื่อการตักเตือน (Reprimand Interviews) การเป็นหัวหน้างานนั้นจะมีความสุขมากถ้าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและทำตามคำสั่งเสมอ แต่ในบางครั้งหัวหน้างานก็ต้องเผชิญกับการพูดคุยหรือการสัมภาษณ์เพื่อกล่าวตักเตือนหรือตักเตือน ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นเป็นเรื่องที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องระมัดระวังคำพูด และผู้สัมภาษณ์จะต้องจัดให้มีขึ้นในช่วงเวลาที่เหมาะสมไม่รีบเร่ง ผู้สัมภาษณ์จะต้องแจ้งให้ผู้บริหารสัมภาษณ์ทราบว่าไม่มีปัญหาเกิดขึ้นและการที่มีการสัมภาษณ์นั้นก็เพื่อที่จะพิจารณาถึงสภาพปัญหานั้นที่ผู้บริหารสัมภาษณ์หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทราบและเข้าใจนโยบายและพฤติกรรมที่ทางบริษัทมุ่งหวัง เมื่อพูดถึงปัญหาแล้วหัวหน้างานจะต้องเชื่อเชิญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เล่าถึงเรื่องราวในส่วนของตัวเองบ้าง

ส่วนใหญ่หัวหน้างานมักจะได้อะไรที่ไม่ค่อยตรงเพราะฉะนั้นวิธีการที่ง่ายในการจัดการสัมภาษณ์เพื่อความเข้าใจด้วยเหตุและผล ก็คือ ตัวผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องระงับการพยายามสั่งสอนผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่จะฟังเรื่องราวจากตัวเขา และคอยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสงบสติอารมณ์ลงก่อนก่อนที่จะเริ่มการดำเนินคดี

ในการดำเนินคดีเป็นผู้เป็นลูกน้องนั้น จะต้องให้เขาทราบความผิดหรือความบกพร่องเสียก่อน และสรุปการดำเนินคดีด้วยการเตือนให้เลิกถึงระเบียบวินัย อาจจะออกมาในรูปแบบหนึ่งรูปใดก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตักเตือนด้วยคำพูด หรือการหักเงินเดือน ทั้งนี้จะไม่ทำให้เสียความสัมพันธ์ในการทำงานในอนาคต วิธีการที่ถือว่าเลวร้ายที่สุดก็คือการควาดใส่ผู้ได้บังคับบัญชา แต่ถ้าจำเป็นจะต้องมีการปฏิบัติบางอย่าง เช่น การจ้างสิ้นสุดลงก็ควรจะบอกตั้งแต่เริ่มต้น ไม่จำเป็นต้องสาธยายความคิดต่างๆ นานาๆ เพียงแต่แจ้งเหตุผลของการเลิกจ้าง และกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้ถูกเลิกจ้างจะต้องกระทำ เช่นเรื่องเกี่ยวกับเงินสะสม เงินประกัน บำเหน็จ ฯลฯ

2.5 การสัมภาษณ์รับเรื่องราวร้องทุกข์ (Grievance Interviews) การสัมภาษณ์รับเรื่องราวร้องทุกข์เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับการสัมภาษณ์เพื่อกล่าวคำหาผิดซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การร้องทุกข์หรือระบายความเดือดร้อนเป็นการเสนอปัญหาเฉพาะจุดที่ไม่ใช่การเผชิญหน้ากันแบบการกล่าวหา ความแตกต่างของอำนาจกับสถานภาพระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจะต้องทำให้ลดลงและให้เกิดความรู้สึกละบายใจที่จะปรับทุกข์กัน

2.6 การสัมภาษณ์การออกจากงาน (Exit Interviews) ในปีหนึ่งๆ นั้น บริษัทต้องจ่ายเงินจำนวนมากในการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาฝึกฝน หรือซื้อตัวพนักงานเข้ามาทำงาน เพื่อที่จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท การย้ายงานทำให้เกิดการใช้จ่ายเงินมากมายในการที่จะหาคนเข้ามาแทน แล้วก็ฝึกฝน จากนั้นก็ย้ายออกไปอีก ต้องหาคนอื่นเข้ามาทำแทนอยู่เรื่อยๆ ถ้าเมื่อใดก็ตามที่ลูกจ้างต้องการลาออกจากงาน นายจ้างควรจะได้จัดการสัมภาษณ์เพื่อให้ลูกจ้างได้คิดพิจารณาเหตุผลในการลาออกเสียใหม่

2.7 การสัมภาษณ์เฉพาะแบบ (Specialized Interview Types) ในการสัมภาษณ์นั้นไม่ได้มีการกำหนดไว้ว่าจะมีรูปแบบต่าง ๆ อยู่เท่าไร และก็คาดไม่ได้ว่าเราจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมภาษณ์ในลักษณะใดบ้างในวันหนึ่ง ๆ จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นถึงแบบต่าง ๆ ของการสัมภาษณ์นั้น ก็ยังพอมีการสัมภาษณ์อีกบางประเภทคือ

2.7.1 การสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูล (Inductions Interviews) เป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูล โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานจะถูกเจ้านายคนใหม่สัมภาษณ์ทันทีทั้งนี้เพื่อความเข้าใจกันถึงวิธีการปฏิบัติงาน และสิ่งที่บริษัทคาดหวังจากพนักงาน

2.7.2 การสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาหารือ (Consulting Interviews) ในปัจจุบันตามบริษัทต่าง ๆ จะมีความซับซ้อนในเรื่องโครงสร้างของแผนกงานต่าง ๆ ซึ่งในกรณีเช่นนี้พนักงานของแต่ละแผนกควรจัดให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างแผนกงานก่อนที่จะกำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงานใหม่ ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทต่าง ๆ ก็ยังมีการจ้างที่ปรึกษาภายนอก การสัมภาษณ์

ลักษณะนี้ก็เพื่อที่จะหาข้อมูลและเพื่อหาทางแก้ปัญหา

2.7.3 การสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูล (Data-Gathering Interviews) การสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลนี้ใช้มากในการทำวิจัยทางการตลาดภายนอกบริษัท แต่สำหรับการสัมภาษณ์ภายในบริษัทนั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมวางแผนงานและการวางนโยบาย

2.7.4 การสัมภาษณ์เพื่อออกคำสั่ง (Order-Giving Interviews) เป็นการที่นายจ้างหรือหัวหน้างานเรียกลูกจ้างหรือลูกน้องไปเพื่อสั่งสอนหรือออกคำสั่งบางอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ลูกจ้างนั้นเข้าใจคำสั่งหรือคำชี้แจงอย่างเที่ยงตรงและชัดเจน

กิจกรรมการเรียนรู้ 2

1. ให้นักศึกษาระบุการสัมภาษณ์รูปแบบต่าง ๆ ออกให้มากที่สุด เท่าที่นักศึกษาทราบ

3. โครงสร้างและเนื้อหาของ การสัมภาษณ์ (Interview Structure and Content)

การสัมภาษณ์เป็นการสนทนาระหว่างคู่สัมภาษณ์ ที่มีวัตถุประสงค์ล่วงหน้า และสามารถแบ่งขั้นตอนของการสัมภาษณ์ได้เป็น 3 ช่วง คือ

3.1 ช่วงเริ่มการสัมภาษณ์ (The Opening) ช่วงเริ่มการสัมภาษณ์เป็นการเริ่มต้นที่จะต้องวางรากฐานไว้เป็นอย่างดี ซึ่งมีข้อแนะนำถึงเทคนิคในการเริ่มการสัมภาษณ์ดังนี้

3.1.1 ให้เริ่มด้วยการกล่าวสั้น ๆ โดยสรุปถึงปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญอยู่ เทคนิคนี้ใช้ได้ในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบถึงปัญหาอย่างคลุมเครือและไม่ได้รับแจ้งรายละเอียด

3.1.2 เริ่มด้วยการอธิบายอย่างสั้น ๆ ว่าผู้สัมภาษณ์ได้รับทราบถึงปัญหามาได้อย่างไร จากนั้นก็กล่าวถึงผู้รับการสัมภาษณ์ที่ต้องการจะถามปัญหาเกี่ยวกับเทคนิคนี้ช่วยดึงดูดความร่วมมือกันเป็นการระดมความคิดแก้ไขปัญหา

3.1.3 เริ่มด้วยการกล่าวถึงเป้าหมายของผู้รับการสัมภาษณ์ว่าจะเป็นที่ยอมรับ หากโครงการได้รับการยอมรับ เทคนิคนี้จะมีพลังหรือสัมผัสเกี่ยวข้องกับระดับของความซื่อสัตย์และความจริงใจที่เราจะมีให้ผู้รับการสัมภาษณ์

3.1.4 เริ่มต้นด้วยการขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้รับการสัมภาษณ์ถึงกรณีปัญหาเฉพาะนั้น เทคนิคนี้จะต้องมีความจริงใจ

3.1.5 เริ่มด้วยการกล่าวถึงข้อเท็จจริง เทคนิคนี้ใช้ในกรณีเกิดเหตุกะทันหันหรือผู้รับการสัมภาษณ์เฉื่อยชา และต้องการการปลุกใจ

3.1.6 เริ่มด้วยการอ้างถึงสถานะของผู้รับการสัมภาษณ์ในกรณีปัญหานั้น ๆ

เทคนิคนี้จะดีมากในสถานการณ์ที่ผู้รับการสัมภาษณ์มีตำแหน่งในสังคมและขอให้ผู้สัมภาษณ์ได้แสดงโครงการของตนเองหรือในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์มีความรู้สึกว่าคุณสัมภาษณ์เป็นฝ่ายตรงข้าม

3.1.7 เริ่มต้นโดยการกล่าวถึงภูมิหลัง (สาเหตุ จุดเริ่มต้น ฯลฯ) ของปัญหาแทนที่จะกล่าวถึงตัวปัญหาเอง เทคนิคนี้มีประโยชน์เมื่อผู้รับการสัมภาษณ์คุ้นเคยกับขอบเขตภูมิหลังของปัญหานั้น

3.1.8 เริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงชื่อบุคคลที่ส่งมาให้สัมภาษณ์ ผู้รับการสัมภาษณ์ เทคนิคนี้จะเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเมื่อผู้รับการสัมภาษณ์ไม่คุ้นเคยกับผู้สัมภาษณ์

3.1.9 เริ่มด้วยการกล่าวถึงบริษัท องค์กร หรือกลุ่มที่ผู้สัมภาษณ์สังกัดอยู่ เทคนิคนี้จะได้ผลในการสร้างเกียรติภูมิให้ผู้สัมภาษณ์ และอธิบายให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ทราบว่าจะทำไมเราจึงมาสัมภาษณ์

3.1.10 เริ่มต้นด้วยการขอร้องให้พูดอย่างกระชับ ซึ่งใช้ได้ดีในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์ไม่ค่อยมีความอดทน จุนเจิว และค่อนข้างขี้ขลาด

3.1.11 เริ่มด้วยคำถาม อาจจะถามด้วยการให้มีการตอบรับ หรือการซักถามอย่างตรงไปตรงมา เทคนิคนี้เป็นการบังคับให้ผู้รับการสัมภาษณ์ต้องตอบในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3.2 เนื้อหาของการสัมภาษณ์ (Body of the Interviews) สักส่วนของการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะอยู่ที่เนื้อหาหรือรายละเอียดของการสัมภาษณ์ซึ่งมักจะเป็นการตอบกันมากกว่าและทั้ง 2 ฝ่ายจะผลัดกันเป็นทั้งฝ่ายถามและตอบคำถาม ที่ใช้อยู่ในการสัมภาษณ์นั้น จะมีอิทธิพลต่อคำตอบที่จะได้รับคำถามพื้น ๆ ที่ใช้อยู่ในการสัมภาษณ์ก็คือ

3.2.1 **คำถามตรง** (The Direct Question) เป็นคำถามที่ใช้กับการต้องการคำตอบที่ตรงจุด บางทีเรียกว่า คำถามปลายปิด (Close-ended) เป็นคำถามที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบตอบได้อย่างอิสระ เช่น “คุณทำงานในตำแหน่งอะไร” “ทำงานมานานกี่ปี” ตัวอย่างคำถามเหล่านี้ก็เพื่อต้องการคำตอบที่เป็นข้อเท็จจริง

3.2.2 **คำถามเปิด** (The Open - Ended Question) เป็นลักษณะคำถามที่ให้ผู้ตอบตอบได้อย่างอิสระ เช่น “เล่าประวัติคุณมาให้ฟัง” “คุณมีทัศนคติอย่างไรต่อการปรับเปลี่ยนสายงาน” การถามคำถามลักษณะนี้ผู้ถามต้องคุมให้กระชับให้ตอบอยู่ในขอบเขตที่ผู้ถามต้องการ มิฉะนั้นจะทำให้เสียเวลามาก

3.2.3 **คำถามช่วยแนะ** (Laundry-List Question) เป็นคำถามที่ที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานในธุรกิจและอุตสาหกรรม คำถามลักษณะนี้เป็นลักษณะของคำถามที่ผู้ตอบลำบากใจที่จะต้องตอบ อาจจะเพราะถูกปิดกั้นบางอย่างไว้จึงไม่สามารถตอบได้ตรงไปตรงมา ผู้ถามจะต้องช่วยแนะให้ ตัวอย่างเช่น “คุณมาทำงานที่บริษัทนี้เพื่ออะไร” ผู้ถามอาจจะช่วยผู้ตอบโดยให้ทางเลือกกับผู้ตอบโดยช่วยแนะคำตอบให้ผู้ตอบเลือกคล้ายกับการเลือกรายการในใบแจ้งเช็คเสื้อผ้าของโรงแรม (Laundry-List) เช่นอาจจะแนะว่า บางคนมาทำงานก็ต้องการเงิน แต่บางคนต้องการตำแหน่ง หรือความมั่นคงในระยะยาวบางคนก็อาจจะต้องการสวัสดิการพิเศษ

3.2.4 **คำถามที่ต้องการคำตอบรับ** (The Yes-Response Question) เป็นคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการคำตอบในลักษณะตอบรับ ซึ่งคำถามที่ถามนั้นจะเป็นคำถามนำให้ตอบตามที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ อาจจะเป็นการตอบรับหรือปฏิเสธก็ได้ แต่ต้องตรงตามที่ผู้ถามต้องการ เช่น “คุณคิดว่าเราไม่ควรเปิดสาขาใหม่ใช่ไหม” “ไม่มีเหตุผลใดเลยที่พนักงานจะไม่ไปร่วมสัมมนาการปฏิบัติงาน หรือคุณว่าอย่างไร” ฯลฯ

3.2.5 **คำถามชี้จุด** (The Loaded Question) เป็นคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้คำที่ก่อให้เกิดอารมณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบตามที่ผู้สัมภาษณ์ปรารถนา คำถามนี้จะใช้ในโอกาสที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการให้ผู้ตอบภายใต้ความกดดัน และตอบอย่างมีอารมณ์ ซึ่งผู้ถามจะได้รับคำตอบที่มาจากความรู้สึกและจริงใจ เช่นถาม “ผมทราบจากแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือเมื่อวานนี้คุณไม่ได้ป่วยจริง” ตอบ “โกหก ไม่จริง ผมเอาใบแพทย์มายืนยันก็ได้”

3.2.6 **คำถามสะท้อน** (The Mirror Question) เป็นคำถามที่ใช้เพื่อให้ได้คำตอบซึ่งอาจจะมีอุปสรรคของการสื่อสารขวางกั้นอยู่ ถ้าเป็นสถานการณ์ในการพูดต่อชุมชน ก็เป็นการยากที่จะให้ผู้พูดหยุดนาน ๆ เพื่อที่ผู้ฟังทำความเข้าใจกับสิ่งที่พูดทีละประโยค แต่อย่างไรก็ตามในการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะสะท้อนความคิดของตัวเองว่าได้ยินผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบออกมาแล้วโดยการถามอย่างสรุป เช่น “นั่นคุณกำลังจะบอกผมว่าคุณเห็นด้วยกับนโยบายที่กำหนดขึ้นมาใหม่ ใช่หรือไม่”

3.2.7 **คำถามแบบไต่ถาม** (The Probing Question) ในบางครั้งการตอบของผู้สัมภาษณ์อาจจะขาดรายละเอียดหรืออาจจะแสดงให้เห็นว่าต้องการคำถามเพิ่มเติม หรือในทางตรงกันข้าม ผู้สัมภาษณ์อาจจะต้องการถามเพื่อให้ได้คำตอบเพิ่มเติม เช่น “คุณลองยกตัวอย่างของการบริหารงานที่คุณว่าไร้ประสิทธิภาพหน่อยซิ” “ผมคิดว่าผมไม่เข้าใจสิ่งที่คุณพูด” “คุณคิดว่าเหตุผลอะไรสำคัญที่สุด” “ทำไม”

3.2.8 **คำถามตั้งข้อสงสัย** (The Hypothetical Question) ในกรณีที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการจะพิจารณาว่าผู้รับการสัมภาษณ์จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างไร และผู้สัมภาษณ์ต้องการจะดึงเอาข้อมูลออกมา คำถามเหล่านี้มีประโยชน์ในการสำรวจการมองโลกทัศน์ ทักษะการคิดของผู้ตอบ เช่น ‘ถ้าคุณทราบว่าพนักงานคนหนึ่งดื่มเหล้าในช่วงพักเที่ยง คุณจะทำอย่างไร’

3.3 **การจัดลำดับคำถาม** (Sequencing of Question) ผู้สัมภาษณ์จำเป็นจะต้องมีการจัดลำดับคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์รูปแบบของการจัดลำดับคำถามในการสัมภาษณ์ก็มีหลายแบบคือ

3.3.1 **ตามต่อเนื่อง** เป็นคำถามแคบ แบบปลายเปิด และคำถามต่อ ๆ มาจะเป็นการถามให้ละเอียดลึกลงไป และจนถึงคำถามปลายปิด หรือคำถามตรง (Close-Ended Question) เช่น

เล่าเรื่องคุณมาให้ฟังบ้าง

งานอดิเรกของคุณล่ะ
งานอดิเรกใดที่คุณคิดว่าชอบมากที่สุด
คุณเล่นกอล์ฟมานานเท่าไรแล้ว
คุณเคยสมัครแข่งขันกอล์ฟหรือไม่
คุณถือแค้นต่อเท่าไร

3.3.2 **ถามแบบย่อนกดับ** เป็นการถามที่เริ่มด้วยคำถามปลายเปิดหรือคำถามตรง
คำถามเฉพาะ และคำถามทั่วไป คำถามแบบเปิดอิสระ (Open-Ended Question)
ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการสัมภาษณ์เข้าทำงาน

คุณจบวิชาเอกทางการจัดการ วิชาโททางโฆษณา ไซ้ใหม่?
ผมดูแลัมเฉลี่ยสะสมของคุณได้ 3.2 ในส่วนของวิชาเอก แล้วแค้นเฉลี่ย
ทั้งหมดคุณได้เท่าไร

คุณคิดว่า คุณจะมาเริ่มงานได้เมื่อไร? หลังจบการศึกษา 1 สัปดาห์ได้หรือไม่?
ทำไมคุณถึงมารับการสัมภาษณ์เข้าทำงานนี้?
คุณคิดว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าคุณต้องการอะไร?
ช่วยกรุณาอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้จัดการตามความคิดของคุณมาสิ

3.3.3 **คำถามตามแนวกว้าง** เป็นคำถามที่เป็นอิสระให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบได้
อย่างอิสระตลอด เราจะใช้คำถามลักษณะนี้ในกรณีที่เราต้องการคำตอบเป็นเฉพาะคำถาม ๆ ไป
โดยไม่ต้องถามหยังหรือเพิ่มเติม เช่น

กรุณาแสดงทัศนคติของคุณต่อการบริหารงานสำนักงานมาอย่างย่อซิ
กรุณาแสดงทัศนคติของคุณต่อการบริหารงานสหภาพแรงงาน
กรุณาแสดงทัศนคติของคุณต่อการบริหารงานการแบ่งผลกำไร
กรุณาแสดงทัศนคติของคุณต่อการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4 **การจบการสัมภาษณ์** เมื่อเวลาที่เหมาะสำหรับการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง หรือผู้สัมภาษณ์
ได้รับคำตอบหรือข้อมูลตามที่ต้องการ หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก้ไขไปแล้ว หรือเห็นว่า ถามต่อ
ไปก็ไม่ได้ประโยชน์อะไรเพิ่มเติมแล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรจบการสัมภาษณ์โดยการ

1. สรุปเนื้อหาที่สัมภาษณ์
2. แสดงความขอบคุณต่อผู้รับการสัมภาษณ์ เช่น “ผมประทับใจในการพูดคุยใน
วันนี้มาก” หรือ “หากคุณมีอะไรจะให้ผมช่วยเหลือ กรุณาโทรติดต่อผมได้”
3. ตกผลร่วมกันถึงการพบกันครั้งต่อไป หรือ กิจกรรมที่ต้องกระทำหลังการ
สัมภาษณ์ครั้งนั้น

กิจกรรมการเรียนรู้ 3

1. ให้เพื่อนนักศึกษาคคนหนึ่งสมมติสถานการณ์หรือรูปแบบการสัมภาษณ์โดยให้นักศึกษามาเป็นผู้สัมภาษณ์นักศึกษาจะมีวิธีการเริ่มต้นการสัมภาษณ์อย่างไร
2. ลักษณะของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีอะไรบ้าง
3. ให้นักศึกษาสมมติสถานการณ์การสัมภาษณ์ และลองตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้คำตอบที่นักศึกษาต้องการ โดยจัดลำดับคำถามเหล่านั้น

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการสัมภาษณ์

ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการสัมภาษณ์

4.1 สำหรับคู่สัมภาษณ์ (Both Participants)

- 4.1.1 สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สบาย ๆ
- 4.1.2 พยายามลดช่องว่างทางสถานภาพ
- 4.1.3 ลดความกังวล วอกแวก
- 4.1.4 จดช้อยกับสิ่งที่จะพูด ทั้งทางสรีระและทางความคิด
- 4.1.5 ให้ความสนใจกับอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการยิ้มแย้ม
- 4.1.6 แสดงสีหน้าตอบสนองสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพูด หลีกเลี่ยงการแสดงอาการ

ไม่เห็นด้วย

- 4.1.7 พูดกับอีกฝ่ายโดยตรง
- 4.1.8 ควบคุมความประหม่า
- 4.1.9 หลีกเลี่ยงการอ้าปากบพ และการพูดที่ขัดขวาง
- 4.1.10 หลีกเลี่ยงการสรุปล่วงหน้า หรือการตัดสินล่วงหน้า
- 4.1.11 หลีกเลี่ยงการโต้เถียง
- 4.1.12 วิเคราะห์สภาพการณ์ล่วงหน้า และเตรียมวางแผนการสัมภาษณ์
- 4.1.13 พยายามควบคุมวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
- 4.1.14 หลีกเลี่ยงการจดการสัมภาษณ์และการใช้กระดาษบันทึกที่เตรียมมา
- 4.1.15 ตั้งใจฟังอย่างใจจดจ่อ

4.2 ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer)

- 4.2.1 แสดงการต้อนรับผู้รับการสัมภาษณ์
- 4.2.2 เตรียมโครงสร้างการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
- 4.2.3 อย่าจ้องมองแต่หน้าพิกา
- 4.2.4 หลีกเลี่ยงการแสดงอาการน่าเบื่อ ไม่สนใจ ไม่เชื่อหรือไม่เห็นด้วย

- 4.2.5 เตรียมเครื่องมือหรือเอกสารที่จำเป็นไว้ล่วงหน้า
- 4.2.6 ใช้คำถามที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด
- 4.2.7 ต้องเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมผู้รับการสัมภาษณ์ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วย
- 4.2.8 อย่าด่วนประเมินหรือตัดสินจนกว่าจะได้ข้อมูลทั้งหมด
- 4.2.9 ให้ตอบด้วยความอดทนหากผู้รับการสัมภาษณ์ยังไม่ได้ตอบคำถาม
- 4.2.10 ต้องมีความรับผิดชอบต่องานต่อไปนี้

ถามตาม	,	ไม่ใช่ถามแย้ง
สอบถาม	,	ไม่ใช่ทำทาส
แนะนำ	,	ไม่ใช่การเรียกร้อง
เปิดกว้าง	,	ไม่ใช่วางกับดัก หรือบีบคั้น
ค่อยค่อยตั้งคำถาม	,	ไม่ใช่การค้นหาคำตอบ
ชี้แนะ	,	ไม่ใช่ชี้นำ

4.3 ผู้รับการสัมภาษณ์ (Respondent)

- 4.3.1 นั่งลงเมื่อได้รับอนุญาต
- 4.3.2 เข้าร่วมการสัมภาษณ์ตามลำดับก่อนหลัง
- 4.3.3 เตรียมจดบันทึกหากจำเป็นต้องบันทึกข้อมูล
- 4.3.4 อย่าสูบบุหรี่จนกว่าจะได้รับการเชื้อเชิญ
- 4.3.5 อย่าจากไปโดยฉับพลันเมื่อจบการสัมภาษณ์
- 4.3.6 แสดงออกอย่างสุภาพเรียบร้อย
- 4.3.7 จัดเวลาให้ตนเองโดยทำนายคำถามล่วงหน้า
- 4.3.8 ตอบคำถามให้สมบูรณ์ข้อสุดท้าย
- 4.3.9 อย่าพยายามหลอกผู้สัมภาษณ์ เช่น ตอบว่า "ไม่ทราบ"
- 4.3.10 พยายามตอบคำถามขยายความคำตอบที่ว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่"
- 4.3.11 สุภาพเป็นกันเอง
- 4.3.12 ควบคุมอารมณ์
- 4.3.13 เป็นตัวของตัวเองและจริงใจ⁽⁵⁾

(5) Martin P. Anderson, E. Ray Nichols, Jr., and Herbert W. Booth, *The Speaker and His Audience: Interpersonal Communication*. (New York: Harper & Row, Pub., 1974), pp. 496-497.

กิจกรรมการเรียนรู้ 4

ให้นักศึกษาระบุข้อแนะนำสำหรับการสัมภาษณ์ดังนี้

1. คู่สัมภาษณ์ 5 ข้อ
2. ผู้สัมภาษณ์ 5 ข้อ
3. ผู้รับการสัมภาษณ์ 5 ข้อ

5. สรุป

การสัมภาษณ์เป็นการสนทนาของบุคคล 2 ฝ่าย เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ การสัมภาษณ์นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ มีการวางแผนและมีการโต้ตอบกัน

การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลย่อมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้สัมภาษณ์ได้วางเอาไว้ล่วงหน้า แล้วจัดดำเนินการสัมภาษณ์ ควบคุมการถามคำถามเพื่อให้ได้คำตอบอย่างที่ตั้งเป้าไว้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เช่นการรับข้อมูลการเปลี่ยนความเชื่อและพฤติกรรมและการแก้ไขปัญหา

การสัมภาษณ์ที่ดีต้องมีการวางแผนการวางแผนล่วงหน้านี้คือการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ การวิเคราะห์ผู้รับการสัมภาษณ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมทั้งการพิจารณาโครงสร้างและคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ เป็นเรื่องของการสนทนา ที่ควรเปิดโอกาสให้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์ได้มีการโต้ตอบกัน ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเป็นทั้งผู้ฟังและผู้พูดเป็นทั้งผู้ถามและผู้ตอบในขณะเดียวกัน มีใช้การถามโดยผู้สัมภาษณ์ฝ่ายเดียว และให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบตลอดเวลา

การสัมภาษณ์ในชีวิตประจำวันนั้นไม่ว่าจะมีวัตถุประสงค์ใดก็ตาม สามารถจะจำแนกได้หลายแบบ คือ

1. การสัมภาษณ์การสมัครงาน
2. การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการแสดงออก
3. การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำ
4. การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเคื่อน
5. การสัมภาษณ์รับเรื่องราวร้องทุกข์
6. การสัมภาษณ์การออกจากงาน
7. การสัมภาษณ์เฉพาะแบบเพื่อให้ข้อมูล เพื่อปรึกษาหารือ เพื่อการรวบรวมข้อมูล และเพื่อการออกคำสั่ง

โครงสร้างของการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงการเริ่มต้นเนื้อหาการสัมภาษณ์

และการจบการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์นั้น เป็นเรื่องของการตั้งคำถามกัน ซึ่งผู้ถามหรือผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องมีการจัดลำดับคำถาม ว่าจะเป็นแบบต่อเนื่อง แบบย้อนกลับ หรือถามตามแนวกว้าง นอกจากนี้ ผู้ร่วมในสถานการณ์ยังมีหลักสำหรับปฏิบัติในการสัมภาษณ์ที่จะต้องระลึกไว้เสมอด้วย

แบบฝึกหัด

ให้นักศึกษาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าข้อใดถูก และข้อใดผิด

1. การสัมภาษณ์ เป็นการที่ฝ่ายผู้สัมภาษณ์เป็นฝ่ายถาม และผู้รับการสัมภาษณ์เป็นฝ่ายตอบ
2. การสัมภาษณ์เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารโดยการพยายามให้ความเชื่อและพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนไป
3. การสัมภาษณ์เพื่อการโน้มน้าวใจสามารถพิจารณาว่าเป็นการแก้ปัญหาได้ถ้าฝ่ายหนึ่งพอใจกับสิ่งที่ปรารถนาจากการสัมภาษณ์
4. การวางแผนการสัมภาษณ์นั้นหมายรวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการสัมภาษณ์ด้วย
5. การสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ตอบได้นั้นไม่จัดว่าเป็นการสัมภาษณ์ที่ดี
6. การให้คำแนะนำแก่นักเรียนของครูก็ถือเป็นการสัมภาษณ์ประเภทหนึ่งด้วย
7. การที่ผู้บังคับบัญชาเรียกพนักงานมาตำหนิหรือดักเตือน ก็เป็นการสัมภาษณ์ประเภทหนึ่ง
8. การตำหนิลูกน้อง ควรเริ่มที่การดักเตือนให้ลูกน้องนึกถึงระเบียบวินัยก่อน แล้วจึงแจ้งความผิดหรือข้อบกพร่องให้ทราบ
9. การขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้รับการสัมภาษณ์ ไม่ใช่วิธีการเริ่มการสัมภาษณ์ที่ดี
10. คำถามที่ใช้ถามในการสัมภาษณ์ไม่ควรเป็นคำถามที่ทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์เกิดอารมณ์เพราะจะทำให้ได้รับคำตอบที่ไม่เที่ยงตรง
11. การถามแบบต่อเนื่อง เป็นการถามโดยการเริ่มที่คำถามปลายเปิดก่อนแล้วจึงเป็นคำถามปลายปิด หรือคำถามตรง
12. เมื่อจบการสัมภาษณ์สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์ควรกระทำคือกล่าวขอบคุณผู้รับการสัมภาษณ์