

## บทที่ 12

### การสัมภาษณ์

### Interviewing

#### เด้าโครงเรื่อง

ความนำ

##### 1. นิยามการสัมภาษณ์

1.1 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลย่อมบรรลุวัตถุประสงค์

1.1.1 เป็นการให้และรับข้อมูล

1.1.2 เป็นการแสดงทางการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและพฤติกรรม

1.1.3 เป็นการแก้ปัญหา

1.2 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีการวางแผน

1.2.1 ตั้งใจให้แน่วแน่ว่าจะประสบความสำเร็จในเรื่องใด

1.2.2 วิเคราะห์ผู้อื่น

1.2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.2.4 พิจารณาโครงสร้างและคำาน

1.3 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีการติดต่อกัน

##### 2. ประเภทของการสัมภาษณ์

2.1 การสัมภาษณ์การสมัครงาน

2.2 การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินการแสดงออก

2.3 การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำ

2.4 การสัมภาษณ์เพื่อการตักเตือน

2.5 การสัมภาษณ์รับเรื่องราวร้องทุกษ

2.6 การสัมภาษณ์การออกจากร้าน

2.7 การสัมภาษณ์เฉพาะแบบ

2.7.1 การสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูล

2.7.2 การสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาหารือ

2.7.3 การสัมภาษณ์เพื่อขอคำสั่ง

##### 3. โครงสร้างและเนื้อหาของ การสัมภาษณ์

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

### **สาระสำคัญ**

1. การสัมภาษณ์เป็นการให้และรับข้อมูลจากผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นการแสวงหา การเปลี่ยนแปลงความเชื่อและพฤติกรรมและเพื่อเป็นการแก้ปัญหา
2. การสัมภาษณ์ในธุรกิจมีหลายประเภทดังแต่การสัมภาษณ์การสมัครงาน เพื่อการประเมินผลการแสดงออก การให้คำแนะนำ การตักเตือน การรับเรื่องราวของทุกข์ และการออกจากร้าน
3. การดำเนินการสัมภาษณ์จัดเป็นการพูดแบบหนึ่งซึ่งมีลำดับขั้นการสัมภาษณ์เป็น 3 ช่วงคือ ช่วงเริ่มการสัมภาษณ์ เนื้อหาของการสัมภาษณ์ และการจบการสัมภาษณ์
4. การสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์จะต้องปฏิบัติตนให้ถูกต้อง ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายของการสัมภาษณ์

### **จุดประสงค์การเรียนรู้**

หลังจากที่นักศึกษาได้ศึกษาเนื้อหานี้บทที่ 12 นี้แล้ว นักศึกษาจะสามารถ

1. ให้ความหมายของการสัมภาษณ์ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
2. จัดเตรียมการสัมภาษณ์เพื่อให้การสัมภาษณ์ในครั้งนั้น ๆ มีประสิทธิผล
3. ระบุและจำแนกความแตกต่างของการสัมภาษณ์ประเภทต่าง ๆ ที่ปฏิบัติตามอยู่ในวงธุรกิจ
4. เข้าใจ และจัดวางโครงสร้างของการสัมภาษณ์ได้อย่างถูกต้อง
5. ทราบถึงวิธีการปฏิบัติตัวในสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ทั้งในการเป็นผู้ตั้งภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์

## บทที่ 12 การสัมภาษณ์ Interviewing

### ความนำ

เป็นที่เข้าใจของคนโดยทั่ว ๆ ไปว่าการสัมภาษณ์นั้น เป็นสิ่งที่ควบคู่กันกับการทำงานทำในทุก ๆ ปี จะมีคนที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์เป็นจำนวนมากหลายสิบล้านคน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นเรื่องของการจ้างงาน และการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment) เข้าทำงาน แต่ก็ไม่ได้มายความว่าการเลือกคนเข้าทำงานนั้นจะต้องอาศัยเพียงการสัมภาษณ์เท่านั้นแต่การสัมภาษณ์ในธุรกิจในปัจจุบันนั้นยังเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงานหรือการแสดงออกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ขายความคิด หรือขายสินค้า ให้คำแนะนำเช่นๆ และรับคำสอนแนะนำต่าง ๆ การรับเรื่องราวของทุกๆ หรือการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารในลักษณะตัวต่อตัวอีกด้วย คล้ายการสัมภาษณ์ เช่น การสื่อสารของทนายกับลูกค้า แพทย์กับคนไข้ ครู อาจารย์กับนักศึกษา สำรวจกับประชาชน และนักข่าวกับแหล่งข่าว ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์นั้น เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือตัวต่อตัว (One-to-One Communication) นั้นกระทำกันเพื่อหวังผลในการรับข้อมูลข่าวสาร และประเมินผลการแสดงออกของผู้ถูกสัมภาษณ์

### 1. นิยามการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์คือการสนทนาระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย เพื่อวัดถูประสงค์ที่แย่งอนมากกว่า การสร้างความพอใจ<sup>(1)</sup>

การสัมภาษณ์ คือ รูปแบบของการสื่อสารด้วยคำพูดระหว่างคน 2 คน ซึ่งคนหนึ่งมีเป้าประสงค์ล่วงหน้าและแน่นอน และบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนั้นจะมีการพูดและการฟังสลับกันไป<sup>(2)</sup>

การสัมภาษณ์เป็นรูปแบบพิเศษของการติดต่อกันโดยเฉพาะเพื่อวัดถูประสงค์โดยเฉพาะ และสื่อสารกันในเนื้อหาเฉพาะ<sup>(3)</sup>

จากนิยามของการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสัมภาษณ์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ

#### 1. การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลย่อมบรรลุวัตถุประสงค์

(1) Walter Vaw 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. Cannell, *The Dynamics of Interviewing* (New York : John Wiley, 1964), p. 16.

2. การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องการการวางแผน
3. การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลเป็นเรื่องของการตัดอกกัน

1.1 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลย่อมบรรลุวัตถุประสงค์ การพนับดุยกันในโอกาสต่างๆ เช่นในลิฟท์, สถานจอดรถ, ห้องโถง เราถือเป็นการสนทน่าท้วๆ ไปไม่สามารถนำมาพิจารณาว่าเป็นการสัมภาษณ์หากเราย้อนกลับไปดูจากนิยามที่ได้ให้ไว้นั้นจะเห็นได้ว่ามีการกล่าวถึง “วัตถุประสงค์” “วัตถุประสงค์เฉพาะ” และ “เป้าประสงค์ล่วงหน้าแน่นอน” ซึ่งคำหรือว่าลีต่างๆ เหล่านี้เป็นหัวใจของนิยามการสัมภาษณ์ ถ้าจะกล่าวได้แบบลงเอยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์พ่อจะจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

- 1.1.1 เป็นการให้และรับข้อมูล
- 1.1.2 เป็นการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและพฤติกรรม
- 1.1.3 เป็นการแก้ปัญหา

ทั้ง 3 ประการนี้ ได้เป็นที่ปรากฏในทางปฏิบัติ เช่น การสมัครงาน, การประเมินการแสดงออก, การร้องทุกษ์, การทำงาน, การขาย, การให้คำปรึกษา และการแนะนำฯ ลฯ ซึ่งอาจจะบรรลุวัตถุประสงค์ประการใดประการหนึ่งหรือทั้ง 3 ประการก็ได้

1.1.1 เป็นการให้และรับข้อมูล แบบอย่างของการสัมภาษณ์เพื่อข้อมูล ก็คือ การสัมภาษณ์ของนักหนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นที่ทราบกันอยู่ว่านักข่าวมักจะต้องการข้อมูลเพื่อตอบคำถามว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และทำไม อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์ของนักหนังสือพิมพ์ก็เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล หรือแม้ว่า การสมัครงาน ที่ผู้สมัครพยายามที่จะโน้มน้าวใจผู้สัมภาษณ์หรือผู้คัดเลือกก็ตาม แต่ก็เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลของผู้คัดเลือกนั่นเอง ยิ่งไปกว่านั้นนักธุรกิจมักจะสัมภาษณ์สอบถามหาข้อเท็จจริงก่อนที่จะดำเนินพนักงานหรือการปฏิบัติงานหรือการขาย หรือการสัมภาษณ์เพื่อหาทางแก้ปัญหา

การหาข้อมูลนี้เป็นทั้งแบบที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มีหลายครั้งที่ผู้สัมภาษณ์จะให้ความสนใจต่อการค้นหาทักษะคติ, บุคลิกภาพ, ความสามารถในการสื่อสาร, ความทะเยอทะยานและแรงจูงใจมากกว่าที่จะสนใจหาข้อเท็จจริง หรือชีวประวัติของผู้ถูกสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์นี้เป็นเสมือนเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่ช่วยประหยัดเงินและเวลาในการหาข้อมูลเบื้องต้นที่เป็นนามธรรม

1.1.2 เป็นการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและพฤติกรรม เมื่อได้ก็ตามที่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารโดยพยาบาลให้ความเชื่อและการกระทำการของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปเราเรียกว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้นว่า เป็นการโน้มน้าวใจ การโน้มน้าวใจนี้เป็นพลังบังคับของการรูปใจ โดยการสัมภาษณ์หลายรูปแบบแตกต่างกันไป ตั้งแต่การที่พนักงานขายพยายามที่จะผลักดันสินค้าให้กับฝ่ายแนะนำการขาย เพื่อที่ฝ่ายแนะนำการขายจะได้แนะนำวิธีการขายได้ ยิ่งกว่านั้น การทำงานหรือการร้องทุกข์โดยอาศัยการสัมภาษณ์ ก็เป็นความพยายามโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและพฤติกรรม แม้ว่าในการสัมภาษณ์

จำนวนมากที่คุณมองว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อการให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ หรือเพื่อการให้ข้อมูลแก่บุคคลอื่น แต่ในความเป็นจริงก็คือการโน้มน้าวใจนั่นเอง อย่างเช่นการที่ฝ่ายบริการระดับล่างพิจารณาโครงการร่างของโครงการต่าง ๆ ที่อ่านดูแล้วเป็นขอใหม่ แต่ฝ่ายบริหารมองว่าการที่จะให้เจ้าของโครงการที่เป็นพนักงานในระดับล่างไปเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงให้เขื่องดีในโครงการร่างของโครงการนั้น ๆ เป็นการยก ผู้บริหารระดับล่างอาจจะเรียกพนักงานนั้นมาถามข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการนั้นแน่นอนที่สุดที่พนักงานนั้นมีอิทธิพลกับฝ่ายบริหาร ก็จะพยายามโน้มน้าวจิตใจฝ่ายบริหารไปด้วย

**1.1.3 การแก้ปัญหา** จากตัวอย่างที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้เป็นการสัมภาษณ์เพื่อการโน้มน้าวใจที่เราสามารถพิจารณาว่าเป็นการแก้ปัญหาใด ถ้าฝ่ายหนึ่งพอยกับสิ่งที่เขาปรารถนาจากการสัมภาษณ์นั้นถ้าความประณีตของห้องส่องฝ่ายนั้นเป็นความหวังในการค้นพบข้อสรุป หรือข้อยุติมากกว่าการสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับข้อยุตินั้น หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ถ้าหลังจากที่ฝ่ายที่ปรึกษาได้พิจารณาประวัติพนักงานแล้ว และคิดไว้ล่วงหน้าว่าพนักงานเหล่านั้นจะยอมรับข้อแนะนำที่จะให้นั้นก็หมายความว่าเราคำลั่งเข้าไปเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวใจอย่างไรก็ตาม ถ้าฝ่ายที่ปรึกษาและพนักงานมองการสัมภาษณ์ว่าเป็นโอกาสของการค้นหาการปฏิบัติที่ถูกต้อง ก็เท่ากับว่าเราคำลั่งคำนิการทางการแก้ปัญหา อย่างน้อยที่สุดทฤษฎีแห่งการสัมภาษณ์เรื่องราวของทุกชีวิตที่ขัดกระทำขึ้นนั้นก็เพื่อที่จะค้นหาหนทางแก้ปัญหา เช่นเดียวกันกับการโน้มน้าวใจ

การสัมภาษณ์เพื่อวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหานั้น จะดีมากถ้าเป็นการมองในแง่ของความคิดสร้างสรรค์และการต่อต้องความคิด การต่อต้องทางความคิดก็คือ การกำหนดปัญหาการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การเสนอแนะข้อบุคคลหรือการแก้ปัญหา การเปลี่ยนเที่ยบข้อบุคคลต่าง ๆ การวิเคราะห์เลือกสรรวิธีการแก้ปัญหาหรือข้อบุคคลที่ดีที่สุด ส่วนการคิดสร้างสรรค์ ก็คือการเตรียมการ การคิด การให้ความกระจ้าง และความสามารถในการพิสูจน์ได้

**1.2 การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีการวางแผน** การที่จะประสบความสำเร็จในการสัมภาษณ์ไม่ใช่เป็นการบังเอิญ แต่เป็นผลมาจากการที่มีการวางแผนที่ดีและการเตรียมตัวของทั้ง 2 ฝ่าย การวิจัยของ Samuel Trull ได้แสดงให้เห็นว่าการขาดการวางแผนที่ดีและเพียงพอในการสัมภาษณ์ เป็นความผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในกระบวนการสัมภาษณ์ซึ่งเขาวิจัยพบ การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์มักจะใช้เวลามากกว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่นหัวหน้างานมีการเตรียมการสำหรับการซักถามพนักงานเมื่อก็ได้ความบกร่องของงานในขณะที่ลูกจ้างน้อยคนจะได้รับทราบ ล่วงหน้าว่าถูกซักถามเรื่องที่ถูกดำเนินมา

**1.2.1 ตั้งใจให้แน่วแน่ว่าเราหวังว่าจะประสบความสำเร็จในเรื่องใด** ถ้าเราต้องการที่จะหาข้อมูล เราต้องรู้ว่าเราต้องการข้อมูลเท่าใด และข้อมูลที่ต้องการนั้นเป็นอย่างไร เช่นต้องการจะรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงความเชื่อหรือพฤติกรรมความเชื่อหรือพฤติกรรมแบบใดที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ถ้าเราไม่ประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวใจครั้งแรกเราจะมีครั้ง

ที่ 2 หรือไม่ และปัญหาใดที่เราพยายามแก้ไข และมีข้อจำกัดด้านเวลาหรือไม่ เราไม่ควรจะเข้าไปร่วมในการสัมภาษณ์หากว่าเราไม่ได้คิดไว้ก่อนว่าเราต้องการให้ผลเกิดขึ้นหลังจากการสัมภาษณ์อย่างไร

1.2.2 **วิเคราะห์ผู้อื่น** พยายามศึกษาผู้อื่นให้มาก ๆ ก่อนการสัมภาษณ์ พิจารณาดูว่า บุคคลที่จะพูดด้วยนี้ พูดด้วยง่ายหรือยาก เรื่องใดที่จะถูกปฏิเสธ บุคคลที่จะสัมภาษณ์นี้มีอำนาจที่จะตัดสินใจหรือไม่เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องพิจารณา

1.2.3 **วิเคราะห์สภาพแวดล้อม** เป็นการวิเคราะห์สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ว่าเป็นสถานที่ใด ถูกผู้อื่นรบกวนได้หรือไม่ สัมภาษณ์เวลาเท่าใด มีกิจกรรมใดที่จะต้องทำในขณะนั้นหรือไม่ และกิจกรรมนั้นจะเข้าไปมีผลต่อคู่สัมภาษณ์หรือไม่

1.2.4 **พิจารณาโครงสร้างและคำตาม** พิจารณาดูว่า การสัมภาษณ์จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร โดยการให้ข้อมูลหรือว่าการโน้มน้าวใจหรือการแก้ปัญหา การสัมภาษณ์ควรจะเริ่มคำถามทั่ว ๆ ไปก่อนแล้วจึงค่อยใช้คำถามเฉพาะดีหรือไม่ หรือว่าสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลก่อนแล้วจึงใช้เป็นคำถามเชิงปรัชญา และเราควรจะจัดการกับการเสนอจุดขายอย่างไร ฯลฯ ในการสัมภาษณ์เพื่อแก้ปัญหาควรจะให้วิธีการถามแบบสร้างสรรค์หรือว่าใช้วิธีสะท้อนความคิดของมาฯลฯ

1.3 **การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีการโต้ตอบกัน** การสัมภาษณ์เป็นการโต้ตอบกันของบุคคล 2 ฝ่าย ซึ่งอาจจะมีแนวคิดต่างกัน และถ้ามีการสัมภาษณ์กันลุ่มก็จะยิ่งหากความคิดมากขึ้น การสัมภาษณ์จะมีทั้งการโต้ตอบกันโดยคำพูดและภาษาท่าทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากัน สีหน้า หรือน้ำเสียงในการสัมภาษณ์จะช่วยสื่อความหมาย หรืออาจทำให้ความหมายเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วยเช่นกัน โต้ตอบกันเพื่อให้การสัมภาษณ์ประสบความสำเร็จจากการตอบสนองหรือปฏิริยาตอบกลับโดยทันทีทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทาง และจะมีการปรับให้เข้าหากันตลอดเวลาของการสัมภาษณ์

ธรรมชาติของการสัมภาษณ์แบบแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสนทนากันเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุสู่ความสำเร็จ การสัมภาษณ์อาจจะล้มเหลวถ้าผู้สัมภาษณ์พูดมากจนเกินไป ไม่ว่าจะเป็นการขาย การแสดงออก การให้คำปรึกษา หรือการสัมภาษณ์เพื่อสมัครงาน ผู้สัมภาษณ์ต้องให้โอกาสผู้ถูกสัมภาษณ์มีส่วนในการพูดอยู่ ๆ ด้วย

#### กิจกรรมการเรียนที่ 1

- ให้นักเรียนผลัดกันเป็นผู้สัมภาษณ์ และรับการสัมภาษณ์ โดยสมมติสถานการณ์แตกต่างกันออกไป เสมือนเป็นการสัมภาษณ์จริง ๆ

## 2. ประเภทของการสัมภาษณ์

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า เรายังทำการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูล เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อและพฤติกรรมและการแก้ปัญหา ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประเภทนี้สามารถใช้การสัมภาษณ์ได้หลายแบบ คือ

**2.1 การสัมภาษณ์การสมัครงาน** การสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ใช้โดยทั่วไปในการคัดเลือกผู้สมัครงานหรือเพื่อการเลื่อนขั้น และยังถูกใช้ควบคู่กับวิธีการอื่นแล้วจะยังเป็นเทคนิคที่ดีมาก<sup>(4)</sup> ในปีหนึ่ง ๆ จะมีการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานเป็นจำนวนมาก เหตุที่ต้องมีการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานก็ เพราะว่านายจ้างหวังว่าจะได้ข้อมูลบางอย่างจากผู้สมัครเพิ่มเติม ซึ่งไม่สามารถจะหาได้ด้วยวิธีอื่นประวัติบุคคลที่ผู้สมัครส่งมายังให้เพียงแต่นักอุดมรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้สมัครเอง เช่น วันเดือนปีเกิด อายุ ความสูง การศึกษาเท่านั้น ส่วนลดหมายแนะนำด้วยผู้สมัคร (Letter of Recommendation) ก็เป็นเพียงการประเมินผู้สมัคร ด้านนายจ้างต้องการจะทราบข้อมูลภายในลักษณะของผู้สมัครงาน เช่น ทักษะ บุคลิกภาพทั่วๆ ไป ความเหมาะสมทาง การสูงใจ และความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้สมัครจะได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้น ๆ และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่สามารถจะพิมพ์ลงในจุลสารของบริษัทนายจ้างได้ นายจ้างส่วนใหญ่มักจะประสบกับปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ที่ต้องสูญเสียไปพร้อมกับการลาออกจากงานของพนักงานที่เพิ่งจะได้รับการฝึกฝนมา และท้ายที่สุด การสัมภาษณ์การสมัครงานจะเป็นการช่วยชาลเม็ทติกให้กับบริษัท

**2.2 การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินการแสดงออก** การเลือกคนเข้าทำงานมีปัญหาตรงที่เราไม่แน่ใจว่าเราจะสามารถเลือกคนได้เหมาะสมกับงาน และเราที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดปัญหาอะไรกับพนักงานใหม่บ้างจนกว่าพนักงานเหล่านั้นจะเริ่มทำงาน ดังนั้นเพื่อผ่อนคลายปัญหานี้จึงได้มีการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการแสดงออกของพนักงาน การสัมภาษณ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานซึ่งจะทำสัปดาห์ละครึ่งไปจนถึงปีละครึ่งก็ได้

ได้มีผู้กล่าวถึงการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินการแสดงออกไว้ว่า หัวหน้าฝ่ายจัดการจะจัดการสัมภาษณ์พนักงานก็เพื่อ

- ก) เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นทราบว่าเขาทำลังอยู่ ณ จุดใด
- ข) ยกย่องงานที่เขาทำได้ดี
- ค) สื่อสารให้พนักงานทราบว่า เขายังคงปรับปรุงตัวอย่างไร
- ง) พัฒนาพนักงานด้วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

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

- ก) พัฒนาและอบรมฝีกฟันในคำแนะนำที่สูงกว่าปัจจุบัน
- ก.) ให้พนักงานได้ทราบถึงทิศทางที่เขาสามารถทำให้บริษัทก้าวหน้าได้
- ข) เป็นการเตือนพนักงานที่จะต้องปรับปรุงตนเอง

**2.3 การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำ (Counseling Interviews)** การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำนี้เป็นสิ่งจำเป็นในบริษัทธุรกิจปัจจุบัน เพราะลูกจ้างหรือพนักงานนั้นจะมีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดดัน และให้คิดแต่ก่อตัวไป เช่น ชีวิตครอบครัวล้มเหลว ลูกติดยาเสพติด บิดามารดาถึงแก่กรรม ญาติผู้ใหญ่ป่วย ตัวเองต้องไปผ่าตัดเนื่องอก ฯลฯ แม้จะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมากก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหานางประการของพนักงานที่กล้ายมาเป็นปัญหาของบริษัท เช่นติดสุราเรื้อรัง ด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน ติดยาเสพติด ปัญหาชีวิตสมรส บริษัทจะมีการให้พนักงานหยุดทำงาน ตัวผู้จัดการไม่จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาส่วนตัวให้กับพนักงาน แต่ผู้จัดการเหล่านั้นจะต้องเติมใจที่จะฟังปัญหาเหล่านี้ของพนักงาน และทราบถึงวิธีการที่ผู้จัดการจะสร้างสรรค์บรรยายศาสแห่งการให้คำปรึกษาแนะนำให้แก่พนักงานได้ โดยเพียงแต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องกระทำการสิ่งต่อไปนี้ คือ

**2.3.1 สร้างความมั่นใจให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ถึงความไว้วางใจได้ของผู้สัมภาษณ์ว่า ข้อมูลที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงจะมีการเก็บไว้เป็นความลับ**

**2.3.2 พยายามรักษาบรรยายของความพยายามใจเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกสบาย และสามารถพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ได้โดยสะดวก**

**2.3.3 ผู้สัมภาษณ์ต้องไม่เป็นผู้พยายามเน้นให้หัวข้อที่จะสัมภาษณ์ หากแต่ให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้รับต้นพูดถึงปัญหานั้น ๆ เอง**

**2.3.4 ผู้สัมภาษณ์ควรยอมรับในสิ่งที่ผู้รับการสัมภาษณ์ได้พูด โดยไม่แสดงอะไรให้ผู้รับการสัมภาษณ์เห็นว่าผู้สัมภาษณ์พ่อใจหรือไม่**

**2.3.5 ให้ความสำคัญกับผู้รับการสัมภาษณ์**

**การสัมภาษณ์ให้คำปรึกษาแนะนำในธุรกิจและอุตสาหกรรมมักจะกระทำขึ้นโดย มีวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาเฉพาะของพนักงาน**

**2.4 การสัมภาษณ์เพื่อการตักเตือน (Reprimand Interviews)** การเป็นหัวหน้างานนั้นจะมีความสุขมากถ้าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและทำความคำสั่งเสมอ แต่ในบางครั้ง หัวหน้างานก็ต้องเผชิญกับการพูดคุยหรือการสัมภาษณ์เพื่อกล่าวคำหานินหรือตักเตือน ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นเป็นเรื่องที่ห้าม 2 ฝ่ายจะต้องระมัดระวังคำพูด และผู้สัมภาษณ์จะต้องจัดให้มีพื้นที่ในช่วงเวลาที่เหมาะสมไม่รีบเร่ง ผู้สัมภาษณ์จะต้องแจ้งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบว่าได้มีปัญหาเกิดขึ้น และการที่มีการสัมภาษณ์นั้นก็เพื่อที่จะพิจารณาถึงสภาพปัญหานั้นที่ผู้รับการสัมภาษณ์หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทราบและเข้าใจนโยบายและพฤติกรรมที่ทางบริษัทมุ่งหวังเมื่อพูดถึงปัญหาแล้ว หัวหน้างานจะต้องเชื่อเชิญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เล่าถึงเรื่องราวในส่วนของตัวเขาเองบ้าง

ส่วนใหญ่หัวหน้างานมักจะได้ข้อมูลที่ไม่ค่อยตรงเพราะจะนั้นวิธีการที่ง่ายในการจัดการสัมภาษณ์ เพื่อความเข้าใจด้วยเหตุและผล ก็คือ ตัวผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องระจับการพยาบานสั่งสอนผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะฟังเรื่องราวจากตัวเขา และค่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งบทความณ์ลงก่อน ก่อนที่จะเริ่มการดำเนินคดี Eisen

ในการดำเนินคดีเป็นลูกน้องนั้น จะต้องให้เข้าทราบความผิดหรือความบกพร่องเสียก่อน และสรุปการดำเนินด้วยการเดือนให้นึกถึงระเบียบวินัย อาจจะออกมาในรูปหนึ่งรูปใดก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตักเตือนด้วยคำพูด หรือการหักเงินเดือน ทั้งนี้จะไม่ทำให้เสียความสัมพันธ์ในการงาน ในอนาคต วิธีการที่ถือว่า lever ที่สุดก็คือการตรวจสอบความผิดของตัวเองแล้วรีเมตัน ไม่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติบางอย่าง เช่น การจ้างสื้นสุดลงก็ควรจะบอกด้วยแล้วรีเมตัน ที่ผู้ลูกเลิกจ้างจะต้องกระทำ เช่นเรื่องเกี่ยวกับเงินสะสม เงินประกัน บำเหน็จ ฯลฯ

2.5 การสัมภาษณ์รับเรื่องราวร้องทุกษ์ (Grievance Interviews) การสัมภาษณ์รับเรื่องราวร้องทุกษ์ เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับการสัมภาษณ์เพื่อกล่าวด้านซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การร้องทุกษ์หรือระบายความเดือดร้อนเป็นการเสนอปัญหาเฉพาะจุดที่ไม่ใช่การเผชิญหน้ากันแบบการกล่าวด้าน ความแตกต่างของอำนาจกับสถานภาพระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจะต้องทำให้ลดลงและให้เกิดความรู้สึกสบายใจที่จะปรับทุกข์กัน

2.6 การสัมภาษณ์การออกจากงาน (Exit Interviews) ในปีหนึ่ง ๆ นั้น บริษัทต้องจ่ายเงินจำนวนมากในการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาฝึกฝน หรือซื้อตัวพนักงานเข้ามาทำงาน เพื่อที่จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท การย้ายงานทำให้เกิดการใช้จ่ายเงินมากมายในการที่จะหาคนเข้ามาแทน แล้วก็ฝึกฝน จากนั้นก็ย้ายออกไปอีก ต้องหากคนอื่นเข้ามาทำแทนอยู่เรื่อยๆ ถ้าเมื่อได้กิจการที่ลูกจ้างต้องการลาออกจากงาน นายจ้างควรจะได้จัดการสัมภาษณ์เพื่อให้ลูกจ้างได้คิดพิจารณาเหตุผลในการลาออกจากงาน

2.7 การสัมภาษณ์เฉพาะแบบ (Specialized Interview Types) ในการสัมภาษณ์นี้ไม่ได้มีการกำหนดไว้ว่าจะมีรูปแบบต่าง ๆ อยู่เท่าไหร่ และก็คาดไม่ได้ว่าเราจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ในลักษณะใดบ้างในวันหนึ่ง ๆ จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นถึงแบบต่าง ๆ ของการสัมภาษณ์นั้น ก็ยังพอ มีการสัมภาษณ์อีกบางประเภทคือ

2.7.1 การสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูล (Inductions Interviews) เป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูล โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานจะถูกเจ้าหน้าที่ใหม่สัมภาษณ์ทันทีที่นี่เพื่อทำความเข้าใจกันถึงวิธีการปฏิบัติงาน และสิ่งที่บริษัทคาดหวังจากพนักงาน

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

ลักษณะนี้ก็เพื่อที่จะหาข้อมูลและเพื่อหาทางแก้ปัญหา

2.7.3 การสัมภาษณ์เพื่อรับรวมข้อมูล (Data-Gathering Interviews) การสัมภาษณ์เพื่อรับรวมข้อมูลนี้ใช้มากในการทำวิจัยทางการตลาดภายนอกธุรกิจ แต่สำหรับการสัมภาษณ์ภายในบริษัทนั้นเป็นการรวมรวมข้อมูลจากหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมวางแผนงานและการวางแผนในเบื้องต้น

2.7.4 การสัมภาษณ์เพื่อออกคำสั่ง (Order-Giving Interviews) เป็นการที่นายจ้างหรือหัวหน้างานเรียกลูกจ้างหรือลูกน้องไปเพื่อสั่งสอนหรือออกคำสั่งบางอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ลูกจ้างนั้นเข้าใจคำสั่งหรือคำชี้แจงอย่างเที่ยงตรงและชัดแจ้ง

### กิจกรรมการเรียน 2

- ให้นักศึกษาระบุการดั้งเดิมการพัฒนาแบบต่าง ๆ ของใหมากที่สุด เท่าที่นักศึกษาทราบ

## 3. โครงสร้างและเนื้อหาของการสัมภาษณ์ (Interview Structure and Content)

การสัมภาษณ์เป็นการสันทนาการระหว่างคู่สัมภาษณ์ ที่มีวัตถุประสงค์ล่วงหน้า และสามารถแบ่งขั้นตอนของการสัมภาษณ์ได้เป็น 3 ช่วง คือ

3.1 ช่วงเริ่มการสัมภาษณ์ (The Opening) ช่วงเริ่มการสัมภาษณ์เป็นการเริ่มต้นที่จะต้องวางรากฐานไว้เป็นอย่างดี ซึ่งมีข้อแนะนำดังเทคนิคในการเริ่มการสัมภาษณ์ดังนี้

3.1.1 ให้เริ่มด้วยการกล่าวสั้น ๆ โดยสรุปถึงปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายกำลังเผชิญอยู่ เทคนิคนี้ใช้ได้ในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบถึงปัญหาอย่างคร่าวๆ เครื่องไม้เครื่องไม้มีได้รับแจ้งรายละเอียด

3.1.2 เริ่มด้วยการอธิบายอย่างสั้น ๆ ว่าผู้สัมภาษณ์ได้รับทราบถึงปัญหามาได้อย่างไร จากนั้นก็กล่าวถึงผู้รับการสัมภาษณ์ที่ต้องการจะถกปัญหา กับ เทคนิคนี้ช่วยดึงดูดความร่วมมือกัน เป็นการระดมความคิดแก้ไขปัญหา

3.1.3 เริ่มด้วยการกล่าวถึงเป้าหมายของผู้รับการสัมภาษณ์ว่าจะเป็นที่ยอมรับ หากโครงการได้รับการยอมรับ เทคนิคนี้จะมีพลังหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับระดับของความซื่อสัตย์ และความจริงใจที่เราจะมีให้ผู้รับการสัมภาษณ์

3.1.4 เริ่มต้นด้วยการขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้รับการสัมภาษณ์ ถึงกรณีปัญหาเฉพาะนั้น เทคนิคนี้จะต้องมีความจริงใจ

3.1.5 เริ่มด้วยการกล่าวถึงข้อเท็จจริง เทคนิคนี้ใช้ในกรณีเกิดเหตุภัยทันทันหรือผู้รับการสัมภาษณ์เนื่องจาก และต้องการการปลดภัย

3.1.6 เริ่มด้วยการอ้างถึงสถานะของผู้รับการสัมภาษณ์ในกรณีปัญหานั้น ๆ

เทคนิคนี้จะดีมากในสถานการณ์ที่ผู้รับการสัมภาษณ์มีตำแหน่งในสังคมและขอให้ผู้สัมภาษณ์ได้แสดงโครงการของตนแองหรือในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์มีความรู้สึกว่าผู้สัมภาษณ์เป็นฝ่ายตรงข้าม

3.1.7 เริ่มต้นโดยการกล่าวถึงภูมิหลัง (สาเหตุ จุดเริ่มต้น ฯลฯ) ของปัญหาแทนที่จะกล่าวถึงตัวปัญหาเอง เทคนิคนี้มีประโยชน์เมื่อผู้รับการสัมภาษณ์คุ้นเคยกับข้อมูลภูมิหลังของปัญหานั้น

3.1.8 เริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงชื่อบุคคลที่ส่งมาให้สัมภาษณ์ ผู้รับการสัมภาษณ์ เทคนิคนี้จะเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเมื่อผู้รับการสัมภาษณ์ไม่คุ้นเคยกับผู้สัมภาษณ์

3.1.9 เริ่มด้วยการกล่าวถึงบริษัท องค์กร หรือกลุ่มที่ผู้สัมภาษณ์สังกัดอยู่เทคนิคนี้จะได้ผลในการสร้างเกียรติภูมิให้ผู้สัมภาษณ์ และอธิบายให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ทราบว่าทำไม่เราเจ้มมาสัมภาษณ์

3.1.10 เริ่มต้นด้วยการขอร้องให้พูดอย่างกระชับ ซึ่งใช้ได้ดีในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์ไม่ค่อยมีความอดทน ฉุนเฉียบ และค่อนข้างยุ่ง

3.1.11 เริ่มด้วยคำถาม อาจจะตามด้วยการให้มีการตอบรับ หรือการซักถามอย่างตรงไปตรงมา เทคนิคนี้เป็นการบังคับให้ผู้รับการสัมภาษณ์ต้องตอบในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3.2 เนื้อหาของการสัมภาษณ์ (Body of the Interviews) สัดส่วนของการสัมภาษณ์ ส่วนใหญ่จะอยู่ที่เนื้อหาหรือรายละเอียดของการสัมภาษณ์ซึ่งมักจะเป็นการตอบกันมากกว่าและทั้ง 2 ฝ่ายจะผลัดกันเป็นทั้งฝ่ายถามและตอบคำถาม ที่ใช้อยู่ในการสัมภาษณ์นี้ จะมีอิทธิพลต่อคำตอบที่จะได้รับคำามพื้น ๆ ที่ใช้อยู่ในการสัมภาษณ์ก็คือ

3.2.1 คำถามตรง (The Direct Question) เป็นคำถามที่ใช้กับการต้องการคำตอบที่ตรงๆ งานที่เรียกว่า คำามมาໄล่ายปิด (Close-ended) เป็นคำามที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบตอบได้อีกอย่างอิสระ เช่น “คุณทำงานในตำแหน่งอะไร” “ทำงานนานแค่ไหน” ตัวอย่างคำามเหล่านี้ก็เพื่อต้องการคำตอบที่เป็นข้อเท็จจริง

3.2.2 คำามเปิด (The Open- Ended Question) เป็นลักษณะคำามที่ให้ผู้ตอบตอบได้อีกอย่างอิสระ เช่น “เล่าประวัติคุณมาให้ฟัง” “คุณมีทักษะอย่างไรต่อการปรับเปลี่ยนสายงาน” การถามคำามลักษณะนี้ผู้ถามต้องคุยกับผู้ตอบอยู่ในขอบเขตที่ผู้ถามต้องการ มีข้อดีที่ทำให้เสียเวลาไม่必要

3.2.3 คำามช่วยแนะนำ (Laundry-List Question) เป็นคำามที่ที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานในธุรกิจและอุตสาหกรรม คำามลักษณะนี้เป็นลักษณะของคำามที่ผู้ตอบลำบากใจที่จะต้องตอบ อาจจะ เพราะถูกปิดกั้นบางอย่างไว้จึงไม่สามารถตอบได้ตรงไปตรงมา ผู้ถามจะต้องช่วยแนะนำให้ ตัวอย่างเช่น “คุณมาทำงานที่บริษัทนี้เพื่ออะไร” ผู้ถามอาจจะช่วยผู้ตอบโดยให้ทางเลือกกับผู้ตอบโดยช่วยแนะนำคำตอบให้ผู้ตอบเลือกกล้ามกับการเลือกรายการในใบแจ้งซักเสื้อผ้าของโรงแรม (Laundry-List) เช่นอาจจะแนะนำว่า งานคนมาทำงานก็ต้องการเงิน แต่บางคนต้องการตำแหน่ง หรือความเมื่นคงในระยะยาวงานคนก็อาจจะต้องการสวัสดิการพิเศษ

**3.2.4 คำถามที่ต้องการคำตอบ (The Yes-Response Question)** เป็นคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการคำตอบในลักษณะตอบรับ ซึ่งคำถามที่ถูกนั้นจะเป็นคำถามนำให้ตอบตามที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ อาจจะเป็นการตอบรับหรือปฏิเสธก็ได้ แต่ต้องตรงตามที่ผู้ถูกถามต้องการ เช่น “คุณคิดว่าเรามีมีความเปิดสาขามาก่อนใช่ไหม” “ไม่มีเหตุผลใดเลยที่พนักงานจะไม่ไปร่วมสัมมนา การปฏิบัติงาน หรือคุณว่าอย่างไร” ฯลฯ

**3.2.5 คำถามจี้จุด (The Loaded Question)** เป็นคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้คำที่ก่อให้เกิดอารมณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบตามที่ผู้สัมภาษณ์บรรยาย คำถามนี้จะใช้ในโอกาสที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการให้ผู้ถูกถามภายใต้ความกดดัน และตอบอย่างมีอารมณ์ ซึ่งผู้ถูกถาม จะได้รับคำถามที่มาจากความรู้สึกและจริงจัง เช่น ถาม “ผู้บริหารจากแหล่งข่าวที่น่าเชื่อว่า เมื่อวานนี้คุณไม่ได้ป่วยจริง” ตอบ “โภหก ไม่จริง ผู้บริหารไม่เข้าใจแพทช์มายืนยันก็ได้”

**3.2.6 คำถามสะท้อน (The Mirror Question)** เป็นคำถามที่ใช้เพื่อให้ได้คำตอบ ซึ่งอาจจะมีอุปสรรคของการสื่อสารของกันและกัน ถ้าเป็นสถานการณ์ในการพูดต่อชุมชน ก็เป็นการยกที่จะให้ผู้พูดหยุดนาน ๆ เพื่อที่ผู้ฟังทำความเข้าใจกับสิ่งที่พูดที่ละเอียด แต่ยังไงก็ตาม ในการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะสะท้อนความคิดของตัวเองว่าได้ยินผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบออกมากแล้วโดยการถามอย่างสรุป เช่น “นั่นคุณกำลังจะบอกผมว่าคุณเห็นด้วยกับนโยบายที่กำหนดขึ้นมาใหม่ ใช่หรือไม่”

**3.2.7 คำถามแบบปิดคำถาม (The Probing Question)** ในบางครั้งการตอบของผู้สัมภาษณ์อาจจะรายละเอียดหรืออาจจะแสดงให้เห็นว่าต้องการคำถามเพิ่มเติม หรือในทางตรงกันข้าม ผู้สัมภาษณ์อาจจะต้องการถามเพื่อให้ได้คำตอบเพิ่มเติม เช่น “คุณลองยกตัวอย่างของการบริหารงานที่คุณว่าใช้ประสิทธิภาพหน่อยยิ่ง” “ผู้คิดว่าผมไม่เข้าใจสิ่งที่คุณพูด” “คุณคิดว่าเหตุผลอะไรสำคัญที่สุด” “ทำไม”

**3.2.8 คำถามตั้งข้อสงสัย (The Hypothetical Question)** ในกรณีที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการจะพิจารณาว่าผู้รับการสัมภาษณ์จะจัดการกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างไร และผู้สัมภาษณ์ต้องการจะล้วงเอาข้อมูลออกมาก คำถามเหล่านี้มีประโยชน์ในการสำรวจการมองโลกทัศน์ ทัศนคติของผู้ตอบ เช่น ‘ถ้าคุณทราบว่าพนักงานคนหนึ่งดื้อเหล้านิ่งห่วงพักเที่ยง คุณจะทำอย่างไร’

**3.3 การจัดลำดับคำถาม (Sequencing of Question)** ผู้สัมภาษณ์จำเป็นจะต้องมีการจัดลำดับคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์รูปแบบของการจัดลำดับคำถามในการสัมภาษณ์ก็มีหลายแบบ คือ

**3.3.1 ตามต่อเนื่อง** เป็นคำถามแบบ แบบปลายเปิด และคำถามต่อ ๆ มา จะเป็นการถามให้ละเอียดลึกซึ้งไป และจนถึงคำถามปลายเปิด หรือคำถามตรง (Close-Ended Question) เช่น

เล่าเรื่องคุณมาให้ฟังบ้าง

งานอดิเรกของคุณล่ะ  
งานอดิเรกใดที่คุณคิดว่าชอบมากที่สุด  
คุณเล่นกอล์ฟนานนานเท่าไรแล้ว  
คุณเคยสมัครแข่งขันกอล์ฟหรือไม่  
คุณถือแต้มต่อเท่าไร

3.3.2 คำถามแบบย้อนกลับ เป็นคำถามที่เริ่มด้วยคำถามปลายปิดหรือคำถามตรง คำถามเฉพาะ และคำถามทั่วไป คำถามแบบเปิดอิสระ (Open-Ended Question) ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการสัมภาษณ์เข้าทำงาน

คุณจบวิชาเอกทางการจัดการ วิชาโททางโภชนา ใช่ไหม?  
помнดูแต้มเฉลี่ยสะสมของคุณได้ 3.2 ในส่วนของวิชาเอก แล้วแต้มเฉลี่ยทั้งหมดคุณได้เท่าไร

คุณคิดว่าคุณจะมาเริ่มงานได้เมื่อไร? หลังจบการศึกษา 1 สัปดาห์ได้หรือไม่?  
ทำไมคุณถึงมารับการสัมภาษณ์เข้าทำงานนี้?

คุณคิดว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าคุณต้องการอะไร?

ข่ายกรุณาอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้จัดการตามความคิดของคุณมาสิ

3.3.3 คำถามตามแนวกว้าง เป็นคำถามที่เป็นอิสระให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบได้ อย่างอิสระตลอด เราจะใช้คำตามลักษณะนี้ในการณ์ที่เราต้องการคำตอบเป็นเฉพาะคำถาม ๆ ไปโดยไม่ต้องการถามหยั่งหรือเพิ่มเติม เช่น

กรุณาแสดงทัศนะของคุณต่อการบริหารงานสำนักงานมาอย่างย่อๆ

กรุณาแสดงทัศนะของคุณต่อการบริหารงานสหภาพแรงงาน

กรุณาแสดงทัศนะของคุณต่อการบริหารงานการแบ่งผลกำไร

กรุณาแสดงทัศนะของคุณต่อการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4 การจับการสัมภาษณ์ เมื่อเวลาที่ให้สำหรับการสัมภาษณ์ลึกลึกลง หรือผู้สัมภาษณ์ได้รับคำตอบหรือข้อมูลตามที่ต้องการ หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก้ไขไปแล้ว หรือเห็นว่า ถ้าต่อไปก็ไม่ได้ประโยชน์อะไรเพิ่มเติมแล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรจบการสัมภาษณ์โดยการ

1. สรุปเนื้อหาที่สัมภาษณ์
2. แสดงความขอบคุณต่อผู้รับการสัมภาษณ์ เช่น “ผมประทับใจในการพูดคุยกันในวันนี้มาก” หรือ “หากคุณมีอะไรจะให้ผมช่วยเหลือ กรุณาโทรศัพท์ต่อผมได้”
3. ตกลงร่วมกันถึงการพบกันครั้งต่อไป หรือ กิจกรรมที่ต้องกระทำหลังการสัมภาษณ์ครั้งนั้น

### กิจกรรมการเรียน ๓

๑. ให้เพื่อนนักศึกษาคนหนึ่งสมมติสถานการณ์หรือรูปแบบการสัมภาษณ์โดยให้นักศึกษามาเป็นผู้สัมภาษณ์นักศึกษาจะมีวิธีการเริ่มต้นการสัมภาษณ์อย่างไร
๒. ถ้าคุณจะของค่าตอบที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีอะไรบ้าง
๓. ให้นักศึกษาสมมติสถานการณ์การสัมภาษณ์ และลองตั้งค่าตอบที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ค่าตอบที่นักศึกษาต้องการ โดยจัดลำดับค่าตอบเหล่านี้

## 4. ข้อแนะนำสำหรับการสัมภาษณ์

ต่อไปนี้คือข้อแนะนำสำหรับการสัมภาษณ์

### 4.1 สำหรับคู่สัมภาษณ์ (Both Participants)

- 4.1.1 สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สบาย ๆ
- 4.1.2 พยายามลดช่องว่างทางสถานภาพ
- 4.1.3 ลดความกังวล sokwak
- 4.1.4 จดจ่อ กันสิ่งที่จะพูด ทั้งทางสีรีระและทางความคิด
- 4.1.5 ให้ความสนใจกันอีกฝ่ายหนึ่งด้วยอาการบิ๊มแบ้ม
- 4.1.6 แสดงสีหน้าตอบสนองสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพูด หลีกเลี่ยงการแสดงอาการไม่เห็นด้วย
  - 4.1.7 พูดกับอีกฝ่ายโดยตรง
  - 4.1.8 ควบคุมความประหม่า
  - 4.1.9 หลีกเลี่ยงการอารมณบท และการบุคคลที่ยืดยาว
  - 4.1.10 หลีกเลี่ยงการสรุปล่วงหน้า หรือการตัดสินล่วงหน้า
  - 4.1.11 หลีกเลี่ยงการโต้เถียง
  - 4.1.12 วิเคราะห์สภาพการณ์ล่วงหน้า และเตรียมวางแผนการสัมภาษณ์
  - 4.1.13 พยายามควบคุมวัดถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
  - 4.1.14 หลีกเลี่ยงการจัดการสัมภาษณ์และการใช้กระดาษบันทึกที่เตรียมมา
  - 4.1.15 ตั้งใจฟังอย่างใจจ่อ

### 4.2 ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer)

- 4.2.1 แสดงการต้อนรับผู้รับการสัมภาษณ์
- 4.2.2 เตรียมโครงสร้างการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
- 4.2.3 อย่าจ้องมองแต่ภาพิกา
- 4.2.4 หลีกเลี่ยงการแสดงอาการไม่เมื่อ "ไม่สนใจ" ไม่เห็นด้วย

- 4.2.5 เตรียมเครื่องมือหรือเอกสารที่จำเป็นไว้ล่วงหน้า
- 4.2.6 ใช้คำตามที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด
- 4.2.7 ต้องเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมผู้รับการสัมภาษณ์ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วย
- 4.2.8 อ่านด่วนประเมินหรือตัดสินใจกว่าจะได้ข้อมูลทั้งหมด
- 4.2.9 ให้ตอบด้วยความอดทนหากผู้รับการสัมภาษณ์ยังไม่ได้ตอบคำถาม
- 4.2.10 ต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งต่อไปนี้

ถามตาม	,	ไม่ใช่ถามแจ้ง
สอบถาม	,	ไม่ใช่ท้าทาย
แนะนำ	,	ไม่ใช่การเรียกร้อง
เปิดกว้าง	,	ไม่ใช่วางกับดัก หรือบีบคั้น
ค่อยค่อยดึงคำถาม	,	ไม่ใช่การค้นให้ได้คำตอบ
ชี้แนะ	,	ไม่ใช่ชี้นำ

#### 4.3 ผู้รับการสัมภาษณ์ (Respondent)

- 4.3.1 นั่งลงเมื่อได้รับอนุญาต
- 4.3.2 เข้ารับการสัมภาษณ์ตามลำดับก่อนหลัง
- 4.3.3 เตรียมจดบันทึกหากจำเป็นต้องบันทึกข้อมูล
- 4.3.4 อ่านสูบนุหรื่นก่อนกว่าจะได้รับการเชือเชิญ
- 4.3.5 อ่านจากไปโดยฉบับพลันเมื่อจังการสัมภาษณ์
- 4.3.6 แสดงออกอย่างสุภาพเรียบร้อย
- 4.3.7 จัดเวลาให้ดีโดยทำงานคำานล่วงหน้า
- 4.3.8 ตอบคำถามให้สมบูรณ์ซื่อสัตย์
- 4.3.9 อ่านพยากรณ์หลอกผู้สัมภาษณ์ 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 & Raw, Pub., 1974), pp. 495-497.

#### กิจกรรมการเรียน 4

ให้นักศึกษาระบุข้อแนะนำสำหรับการสัมภาษณ์ดังนี้

1. คู่สัมภาษณ์ 6 ข้อ
2. ผู้สัมภาษณ์ 5 ข้อ
3. ผู้รับการสัมภาษณ์ 5 ข้อ

### 5. สรุป

การสัมภาษณ์เป็นการสนทนากองบุคคล 2 ฝ่าย เพื่อวัดถูประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ การสัมภาษณ์นั้นจะต้องบรรลุวัดถูประสงค์ มีการวางแผนและมีการติดต่อกัน

การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิผลย่อมบรรลุวัดถูประสงค์ตามที่ผู้สัมภาษณ์ได้วางเอาไว้ล่วงหน้า แล้วจัดดำเนินการสัมภาษณ์ ควบคุมการถามคำถามเพื่อให้ได้คำตอบอย่างที่ตั้งเป้าไว้และ สอดคล้องกับวัดถูประสงค์ เช่นการรับข้อมูลการเปลี่ยนความเชื่อและพฤติกรรมและการแก้ไขปัญหา

การสัมภาษณ์ที่ดีต้องมีการวางแผนการวางแผนล่วงหน้านี้คือการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ การวิเคราะห์ผู้รับการสัมภาษณ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมทั้งการพิจารณาโครงสร้างและคำ ถานที่ใช้ในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ เป็นเรื่องของการสนทนา ที่ควรเปิดโอกาสให้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้รับการ สัมภาษณ์ได้มีการติดต่อกัน ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องเป็นทั้งผู้ฟังและผู้พูดเป็นทั้งผู้ถามและผู้ตอบ ในขณะเดียวกัน มิใช่การถามโดยผู้สัมภาษณ์ฝ่ายเดียว และให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบตลอด เวลา

การสัมภาษณ์ในชีวิตประจำวันนั้นไม่ว่าจะมีวัดถูประสงค์ใดก็ตาม สามารถจะจำแนกได้ หลายแบบ คือ

1. การสัมภาษณ์การสมัครงาน
2. การสัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลการแสดงออก
3. การสัมภาษณ์แบบให้คำแนะนำ
4. การสัมภาษณ์เพื่อการตักเตือน
5. การสัมภาษณ์รับเรื่องราวของทุกข์
6. การสัมภาษณ์การออกจากงาน
7. การสัมภาษณ์เฉพาะแบบเพื่อให้ข้อมูล เพื่อบรึกษาหารือ เพื่อการรวบรวมข้อมูล และเพื่อการออกคำสั่ง

โครงสร้างของการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงการเริ่มต้นเนื้อหาการสัมภาษณ์

และการจงการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์นั้น เป็นเรื่องของการตั้งคำถามกัน ซึ่งผู้ถามหรือผู้สัมภาษณ์จำเป็นจะต้องมีการจัดลำดับคำถาม ว่าจะเป็นแบบต่อเนื่อง แบบข้อนกลับ หรือตามแนวกว้าง นอกจากนี้ ผู้ร่วมในสถานการณ์ยังมีหลักสำหรับปฏิบัติในการสัมภาษณ์ที่จะต้องระลึกไว้เสมอด้วย

## แบบฝึกหัด

ให้นักศึกษาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าข้อใดถูก และข้อใดผิด

1. การสัมภาษณ์ เป็นการที่ฝ่ายผู้สัมภาษณ์เป็นฝ่ายถาม และผู้รับการสัมภาษณ์เป็นฝ่ายตอบ
2. การสัมภาษณ์เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารโดยการพยาบานให้ความเชื่อและพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนไป
3. การสัมภาษณ์เพื่อการโน้มน้าวใจสามารถพิจารณาว่าเป็นการแก้ปัญหาได้ถ้าฝ่ายหนึ่งพอใจกับสิ่งที่ปรากฏจากการสัมภาษณ์
4. การวางแผนการสัมภาษณ์นั้นหมายรวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการสัมภาษณ์ด้วย
5. การสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ตอบได้นั้นไม่จัดว่าเป็นการสัมภาษณ์ที่ดี
6. การให้คำแนะนำแก่นักเรียนของครูก็ถือเป็นการสัมภาษณ์ประเภทหนึ่งด้วย
7. การที่ผู้บังคับบัญชาเรียกพนักงานมาดำเนินหรือตักเตือน ก็เป็นการสัมภาษณ์ประเภทหนึ่ง
8. การดำเนินลูกน้อง ควรเริ่มที่การตักเตือนให้ลูกน้องนึกถึงระเบียบวินัยก่อน แล้วจึงแจ้งความผิดหรือข้อบกพร่องให้ทราบ
9. การขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้รับการสัมภาษณ์ “ไม่ใช่วิธีการเริ่มการสัมภาษณ์ที่ดี
10. คำตามที่ใช้ตามในการสัมภาษณ์ไม่ควรเป็นคำตามที่ทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์เกิดอารมณ์ เพราะจะทำให้ได้รับคำตอบที่ไม่เที่ยงตรง
11. การถามแบบต่อเนื่อง เป็นการถามโดยการเริ่มที่คำตามปลายเปิดก่อนแล้วจึงเป็นคำตามปลายปิด หรือคำตามตรง
12. เมื่อจบการสัมภาษณ์สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์ควรกระทำการคือกล่าวขอบคุณผู้รับการสัมภาษณ์