



# คู่มือ การสอบสัมภาษณ์





ISBN	978-974-9946-99-2
พิมพ์ครั้งที่ 1	พ.ศ. 2550
จำนวนหน้า	20 หน้า (รวมปก)
จำนวนพิมพ์	1,000 เล่ม
เจ้าของลิขสิทธิ์	ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. 47/101 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0 2547 1888 โทรสาร 0 2547 1954
ออกแบบ/จัดพิมพ์	ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมนไคเนด มีเดีย 171 ซอยอโศก ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0 2260 2206-7 โทรสาร 0 2258 3786

# บทนำ

การสอบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับใช้ในการเลือกสรรบุคคลเพื่อรับเข้าปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน เนื่องจากในกระบวนการสัมภาษณ์ ผู้จ้างงานและผู้สมัครงานจะมีโอกาสได้พบปะและพูดคุยกัน และการสัมภาษณ์ยังเป็นช่องทางให้ผู้จ้างงานสามารถสืบค้นข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานที่ไม่สามารถสืบค้นได้ด้วยเครื่องมืออื่นๆ เช่น ทักษะการพูดและการฟัง เป็นต้น นอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังเป็นช่องทางหนึ่งที่องค์กรสามารถใช้เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้จ้างงานและผู้สมัครงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้ โดยการสัมภาษณ์ที่ดีจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครงานหรือบุคคลภายนอกที่มีความประสงค์จะเข้าสู่องค์กรได้รู้จักเกิดความเข้าใจ รวมทั้งเกิดความประทับใจต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม การสอบสัมภาษณ์จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการเลือกสรรบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้น นอกจากการมีระบบ รูปแบบ หรือวิธีการสัมภาษณ์ที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมแล้ว ยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและความสามารถของผู้รับหน้าที่เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นสำคัญ โดยกรรมการสอบสัมภาษณ์ที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของตำแหน่งงานที่จะสัมภาษณ์ เทคนิคและวิธีการสัมภาษณ์ที่ถูกต้อง และยังคงต้องเป็นผู้ที่มีหรือได้รับการฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมด้วย

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือการสอบสัมภาษณ์นี้เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญ ขั้นตอน วิธีการเทคนิคการสัมภาษณ์ ตลอดจนข้อปฏิบัติต่างๆ ของกรรมการสอบสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการสอบสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน และใช้การสอบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการประเมินบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสัมภาษณ์ในคู่มือฉบับนี้ มุ่งเน้นที่การสัมภาษณ์เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคล โดยสมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ดังนั้นแนวทางการสัมภาษณ์ในคู่มือฉบับนี้จึงมุ่งเน้นการสืบค้นพฤติกรรมของผู้รับการสัมภาษณ์เป็นสำคัญ





# สารบัญ

## บทนำ

<b>บทที่ 1</b>	แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการสอบสัมภาษณ์	5
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ความหมายของการสอบสัมภาษณ์</li><li>• ลักษณะสำคัญของการสอบสัมภาษณ์</li></ul>	
<b>บทที่ 2</b>	กรรมการสอบสัมภาษณ์	6
	<ul style="list-style-type: none"><li>• องค์ประกอบกรรมการสอบสัมภาษณ์</li><li>• คุณสมบัติกรรมการสอบสัมภาษณ์</li><li>• เกณฑ์การคัดเลือกผู้เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์</li><li>• บทบาท หน้าที่และความสำคัญของกรรมการสอบสัมภาษณ์</li></ul>	
<b>บทที่ 3</b>	แนวทางการดำเนินการสอบสัมภาษณ์	8
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ขั้นตอนการสอบสัมภาษณ์</li><li>• ก่อนการสอบสัมภาษณ์</li><li>• การสอบสัมภาษณ์</li><li>• หลังการสอบสัมภาษณ์</li></ul>	
<b>บทที่ 4</b>	ทักษะที่จำเป็นสำหรับกรรมการสอบสัมภาษณ์	11
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ทักษะการซักถาม</li><li>• ทักษะการฟัง</li><li>• ทักษะการจดบันทึก</li></ul>	
<b>บทที่ 5</b>	ข้อควรปฏิบัติและข้อไม่ควรปฏิบัติของกรรมการสอบสัมภาษณ์	15



# บทที่ 1

## แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการสอบสัมภาษณ์

### ความหมายของการสอบสัมภาษณ์

การสอบสัมภาษณ์เป็นการสนทนากันระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ได้แก่ กรรมการสอบสัมภาษณ์ และผู้รับการสัมภาษณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้รับการสัมภาษณ์มากที่สุด เพื่อประกอบการตัดสินใจประเมินความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งงาน

### ลักษณะสำคัญของการสอบสัมภาษณ์

**ลักษณะสำคัญของการสอบสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้**

1. เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสาร ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล โดยมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ถามคำถามและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ตอบ
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะในการเลือกสรรบุคคล วัตถุประสงค์ของการสอบสัมภาษณ์จะมุ่งทำนายพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในอนาคต
3. มีการประเมินผลที่เป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับ

# บทที่ 2

## กรรมการสอบสัมภาษณ์



### องค์ประกอบกรรมการสอบสัมภาษณ์

การสอบสัมภาษณ์ ต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ โดยแต่ละคณะจะประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 2 คน ดังนี้



- หัวหน้างานหรือผู้แทนส่วนราชการ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และเข้าใจในลักษณะงานของตำแหน่งที่จะสัมภาษณ์ อย่างน้อย 1 คน

- เจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน

- หากเป็นไปได้ควรมีนักจิตวิทยาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอีก 1 คน

ในกรณีที่ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นจำนวนมาก ควรกำหนดจำนวนคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ให้ได้สัดส่วนกับจำนวนผู้รับการสัมภาษณ์

หน่วยงานควรเก็บบันทึกประวัติกรรมการและผลการให้คะแนนแต่ละครั้งของกรรมการแต่ละคนไว้เพื่อประโยชน์ในการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

### คุณสมบัติกรรมการสอบสัมภาษณ์

**บุคคลที่จะเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ ควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้**

1. มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานของตำแหน่งที่จะสัมภาษณ์เป็นอย่างดี
2. มีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้นๆ
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสัมภาษณ์
4. มีทักษะในการสัมภาษณ์ (การซักถาม การฟัง การจดบันทึก)
5. มีความคิดเป็นระบบ ชัดเจน ไม่ลำเอียง
6. ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ
7. มีความสามารถในการควบคุมการสอบสัมภาษณ์
8. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
9. กระตือรือร้นในการสัมภาษณ์
10. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
11. อดทน
12. ช่างสังเกต
13. ไม่มีอคติหรือความลำเอียง

## เกณฑ์การคัดเลือกผู้เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์

เกณฑ์การคัดเลือกกรรมการสอบสัมภาษณ์ควรคำนึงถึงความเป็นผู้รอบรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สัมภาษณ์ นโยบายและข้อมูลขององค์การ สนใจ ช่างสังเกตและเป็นผู้พร้อมให้ความร่วมมือในการอภิปรายข้อมูลที่สังเกตได้จากการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี ที่สำคัญกรรมการสอบสัมภาษณ์ควรต้องผ่านการอบรมหรือมีประสบการณ์ในเรื่องเทคนิควิธีการสัมภาษณ์ที่ถูกต้อง โดยเกณฑ์การคัดเลือกกรรมการสอบสัมภาษณ์ไม่ควรจำกัดที่ระดับตำแหน่งของกรรมการเท่านั้น

## บทบาท หน้าที่และความสำคัญของกรรมการสอบสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ มีหน้าที่หลัก คือ สอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่งในฐานะของผู้สมัคร หรือในฐานะเป็นผู้รับการสัมภาษณ์

การสอบสัมภาษณ์จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเลือกสรรบุคคลได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความชำนาญหรือความเป็นมืออาชีพในการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นหลักสำคัญ หากกรรมการสอบสัมภาษณ์ไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะสัมภาษณ์และไม่มีความรู้ความเข้าใจตลอดจนไม่มีความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์แล้ว ย่อมส่งผลให้การสนทนาระหว่างกรรมการสอบสัมภาษณ์กับผู้รับการสัมภาษณ์ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประเมินบุคคลแต่อย่างใด เนื่องด้วยข้อมูลที่จะได้จากการสัมภาษณ์อาจไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งได้ ดังนั้น กรรมการสอบสัมภาษณ์จึงต้องทำหน้าที่ต่างๆ ดังต่อไปนี้ ทั้งก่อนในระหว่าง และหลังการสอบสัมภาษณ์

1. ศึกษาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์การ หน้าที่ ความรับผิดชอบ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ โอกาสก้าวหน้าของตำแหน่งและวัฒนธรรมขององค์การ
2. รับทราบข้อมูลภูมิหลังของผู้สมัครหรือผู้รับการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากใบสมัคร
3. สังเกต ชักถามพูดคุยกับผู้รับการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม
4. จัดบันทึกข้อมูลเชิงพฤติกรรม
5. ทบทวน ตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับการบันทึกหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
6. เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การในระหว่างการสัมภาษณ์
7. ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลหลังการสอบสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการสัมภาษณ์ แนวทางการตรวจสอบคุณภาพของการสัมภาษณ์ เป็นต้น



# บทที่ 3

## แนวทางการดำเนินการสอบสัมภาษณ์

### ขั้นตอนการสอบสัมภาษณ์

การสอบสัมภาษณ์ประกอบด้วย การดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

1. ก่อนการสอบสัมภาษณ์
2. การสอบสัมภาษณ์
3. หลังการสอบสัมภาษณ์

### 1. ก่อนการสอบสัมภาษณ์

ในช่วงก่อนดำเนินการสอบสัมภาษณ์ กรรมการสอบสัมภาษณ์ควรเตรียมข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้ในการสอบสัมภาษณ์ โดยการสอบสัมภาษณ์แต่ละครั้ง กรรมการแต่ละคนต้องทราบองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สัมภาษณ์ เพื่อให้สามารถเลือกสรรบุคคลได้ตรงตามคุณลักษณะและความต้องการของตำแหน่ง กรรมการจะต้องแสวงหาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่สัมภาษณ์ บทบาทหน้าที่ที่คาดหวังให้ผู้รับการสัมภาษณ์ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่ง นอกจากนี้กรรมการจะต้องศึกษาเทคนิค วิธีการสัมภาษณ์ ฝึกฝนทักษะในการสังเกต ฟัง ชักถาม จับใจความ สรุปประเด็นการอ่านภาษาท่าทาง รวมทั้งการควบคุมอารมณ์และการตัดสินใจด้วยเหตุผล

ก่อนการดำเนินการสอบสัมภาษณ์ ส่วนราชการควรต้องจัดประชุมกรรมการสอบสัมภาษณ์ เพื่อแจ้งแนวนโยบายในการเลือกสรรบุคคล ตลอดจนทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน และแนวทางปฏิบัติ ในการสอบสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กรรมการได้ปรึกษาหารือในรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการสอบสัมภาษณ์ รวมทั้งซักถามในกรณีที่มีข้อสงสัย หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

### 2. การสอบสัมภาษณ์

การสอบสัมภาษณ์แต่ละครั้ง กรรมการสอบสัมภาษณ์ควรดำเนินการภายใต้มาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์แต่ละคนได้รับความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกันหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด

**2.1 ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์** กรรมการสอบสัมภาษณ์ควรพิจารณาข้อมูลใบสมัครของผู้รับการสัมภาษณ์ ศึกษาหัวข้อคำถามสำหรับการสอบสัมภาษณ์ และกำหนดระยะเวลาที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ในแต่ละส่วนของเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์



## 2.2 ระหว่างการสัมภาษณ์

1) การเริ่มต้นการสัมภาษณ์ เป็นการสร้างความคุ้นเคยและความพร้อมให้แก่ผู้รับการสัมภาษณ์ โดยการถามคำถามทั่วไป เมื่อผู้รับการสัมภาษณ์พร้อมจึงค่อยถามคำถามที่เป็นเนื้อหาต่างๆ ต่อไป

- กรรมการสอบสัมภาษณ์กล่าวสวัสดิ์ ต้อนรับ และเชิญผู้รับการสัมภาษณ์นั่งด้วยท่าทางและคำพูดที่เป็นมิตร

- ใช้คำถามทั่วๆ ไป สอบถามเล็กๆ น้อยๆ เกี่ยวกับการเดินทาง แหล่งข่าวการรับสมัคร ประวัติตนเอง/การทำงาน

- ใช้การสบตาที่เป็นมิตรและให้กำลังใจเมื่อกรรมการสอบสัมภาษณ์เห็นท่าทีของผู้รับการสัมภาษณ์ว่าพร้อมที่จะรับการสอบสัมภาษณ์ กรรมการสอบสัมภาษณ์จึงเริ่มถามคำถามเพื่อสืบค้นข้อมูลอย่างจริงจัง ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นกรรมการสอบสัมภาษณ์ไม่ควรพูดเกิน 20% ของเวลาการสอบสัมภาษณ์ทั้งหมด

2) การถามคำถาม สามารถใช้คำถามในการถามได้ 2 รูปแบบ คือ

- คำถามกลางที่ใช้ร่วมกันในการซักถามผู้รับการสัมภาษณ์ทุกคนเพื่อให้ได้คำตอบที่ใช้ในการประเมินผู้รับการสัมภาษณ์ ลักษณะคำถามที่ใช้จะมีลักษณะเป็นการสมมติสถานการณ์/เหตุการณ์ (Situations) แล้วให้ผู้รับการสัมภาษณ์อธิบายความคิดเห็นหรือพฤติกรรมที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์/เหตุการณ์นั้นๆ

- คำถามเพื่อสืบค้นพฤติกรรมจากสถานการณ์/เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นจริงกับผู้รับการสัมภาษณ์ โดยถามถึงการกระทำ (Action) ที่ผู้รับการสัมภาษณ์ได้พูดหรือตอบสนองต่อสถานการณ์/เหตุการณ์ และถามถึงผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของผู้รับการสัมภาษณ์

### ลักษณะคำถามที่ใช้ ควรเป็นดังนี้

- เริ่มจากคำถามง่ายๆ ก่อนแล้วจึงค่อยๆ ถามไปถึงคำถามยากๆ

- ถามคำถามที่มีจุดประสงค์เพื่อมุ่งให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการประเมินว่าผู้รับการสัมภาษณ์มีความเหมาะสมหรือมีคุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างไร

- ใช้ภาษาที่ง่าย ชัดเจนและเหมาะสมกับระดับการศึกษาของผู้รับการสัมภาษณ์ และไม่ใช่คำถามที่ก่อให้เกิดข้อโต้แย้ง เช่น เรื่องความคิดเห็นทางการเมือง หรือศาสนา

- ถามเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน

- เน้นการถามคำถามที่ค้นหาความจริงเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์โดยใช้ทั้งคำถามที่สืบค้นพฤติกรรมของผู้รับการสัมภาษณ์ คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ และค่านิยม

## 2.3 การปิดการสัมภาษณ์

เป็นขั้นตอนช่วงสุดท้ายของการสัมภาษณ์ โดยปกติการสอบสัมภาษณ์ จะใช้เวลาประมาณ 20-30 นาที แต่การสอบสัมภาษณ์ตำแหน่งงานที่มีผู้สมัครจำนวนมากอาจจะใช้เวลา น้อยกว่า แต่ก็ควรเพียงพอที่กรรมการจะมั่นใจว่าได้รับข้อมูลเพื่อประเมินผู้รับการสัมภาษณ์อย่างเพียงพอ

### การเข้าสู่ช่วงเวลาของการปิดการสัมภาษณ์อาจกระทำโดย

- กล่าวสรุปการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ
- แจ้งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบถึงขั้นตอนต่อไป กำหนดการแจ้งผลและวิธีการแจ้งผล
- เปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ถามคำถามที่ต้องการ โดยต้องไม่ตอบคำถามที่ให้ความหวังแก่ผู้รับการสัมภาษณ์ทั้งทางบวกและทางลบ

### 3. หลังการสอบสัมภาษณ์

ขั้นตอนหลังการสอบสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการสอบสัมภาษณ์ โดยกรรมการสอบสัมภาษณ์ต้องรวบรวมข้อมูลที่สังเกตได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาผู้รับการสัมภาษณ์ว่ามีคุณลักษณะและสมรรถนะด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใด

#### หลักการประเมินผลการสอบสัมภาษณ์

- ต้องสามารถอ้างอิงหรือมีหลักฐานจากการจดบันทึกถึงเหตุผลในการประเมินผู้รับการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการชี้แจงหากมีการร้องเรียนจากผู้รับการสัมภาษณ์
- มีความยุติธรรมต่อผู้รับการสัมภาษณ์ทุกคน
- ไม่มีวิธีการชี้นำผลของการประเมินโดยกรรมการสอบสัมภาษณ์คนใดคนหนึ่ง

#### ขั้นตอนของการประเมินผลการสอบสัมภาษณ์

1. กรรมการสอบสัมภาษณ์แต่ละคน ประเมินผู้รับการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ โดยอาจประเมินเป็นรายคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้รับการสัมภาษณ์ แล้วนำมาอภิปรายผลร่วมกัน หรือประเมินคุณลักษณะและสมรรถนะโดยรวมแล้วนำมาอภิปรายผลร่วมกัน

2. การสรุปผลการประเมินการสอบสัมภาษณ์ของกรรมการสอบสัมภาษณ์ ในทางปฏิบัติอาจจำเป็นต้องใช้การนำผลคะแนนของกรรมการแต่ละคนมารวมกันแล้วหารเฉลี่ยด้วยจำนวนกรรมการ เพื่อช่วยให้สามารถหาข้อยุติได้ในเวลาจำกัด

กรณีที่ใช้หลักฉันทามติในการตัดสินผู้รับการสัมภาษณ์ กรรมการสอบสัมภาษณ์ควรกระทำบนพื้นฐานของเหตุผล พิจารณานบุคคลตามหลักข้อมูลที่ได้รับอย่างเป็นระบบซึ่งจะช่วยให้การสอบสัมภาษณ์มีความเที่ยงตรงมากขึ้น



# บทที่ 4

## ทักษะที่จำเป็นสำหรับ กรรมการสอบสัมภาษณ์

### ทักษะการซักถาม

เป็นทักษะที่ใช้เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกรรมการสอบสัมภาษณ์กับผู้รับการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ โดยอาศัยสื่อกลาง คือ “คำถาม” เพื่อสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

### ประเภทของคำถามที่ใช้ในการสอบสัมภาษณ์

1. คำถามเกี่ยวกับภูมิหลังและความรู้ความสามารถของผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นคำถามที่มุ่งสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์ในด้านต่างๆ เช่น ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ทักษะ ความถนัด ความสนใจ เป็นต้น เพื่อหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับตัวผู้รับการสัมภาษณ์ สำหรับการประเมินด้านต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นคำถามที่มุ่งสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึก ทศนคติ อุปนิสัย แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์ ที่สะท้อนถึงสมรรถนะต่างๆ ที่มุ่งประเมิน โดยเฉพาะสมรรถนะที่มีลักษณะเป็นนามธรรมสูง เช่น ความอดทน ความรับผิดชอบ เป็นต้น
3. คำถามเพื่อสืบค้นสมรรถนะต่างๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นคำถามที่มุ่งสืบค้นข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้รับการสัมภาษณ์ การถามคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ สามารถสะท้อนสมรรถนะต่างๆ ที่ต้องการประเมิน ถือเป็น คำถามเชิงพฤติกรรม ซึ่งจัดว่าเป็นคำถามที่สำคัญที่สุด และจะต้องใช้คำถามประเภทนี้ในการสัมภาษณ์เพื่อประเมินสมรรถนะให้มากที่สุด

### รูปแบบคำถามที่ใช้ในการสอบสัมภาษณ์

1. คำถามปลายเปิด มักใช้ในการเริ่มต้นการสัมภาษณ์เพื่อสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะโดยตรง เป็นคำถามที่ต้องการให้ผู้รับการสัมภาษณ์อธิบายหรือบอกเล่ารายละเอียดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น ขอให้อธิบาย ยกตัวอย่าง..... เป็นต้น คำถามปลายเปิดนี้จะทำให้กรรมการสอบสัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริง หรือความคิดเห็น และยังทำให้กรรมการสอบสัมภาษณ์สามารถประเมินทักษะในการสื่อสารของผู้รับการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดีด้วย
2. คำถามติดตามหรือสืบค้น มุ่งเจาะลึกในรายละเอียดพฤติกรรมหลังจากใช้คำถามปลายเปิดไปแล้ว เพื่อให้กรรมการสอบสัมภาษณ์ได้ตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ยังสงสัยหรือยังไม่ชัดเจน เช่น เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ทำไม... เป็นต้น

3. คำถามปลายเปิด มุ่งให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งคำถามปลายเปิดจะช่วยให้กรรมการสอบสัมภาษณ์แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับการใช้คำถามปลายเปิดนั้นถูกต้องแล้ว นอกจากนี้คำถามปลายเปิดยังเป็นคำถามที่เหมาะสมสำหรับใช้ควบคุมการสนทนาไม่ให้ยืดเยื้อออกไป เช่น ใช่หรือไม่ใช่ เป็นต้น

### หลักในการสร้างคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะ

1. ถามถึงสถานการณ์/เหตุการณ์ (Situations) ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นสถานการณ์/เหตุการณ์ที่ผู้รับการสัมภาษณ์ได้เคยปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงาน โดยการใช้อคำถามปลายเปิดและคำถามติดตามหรือสืบค้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการสัมภาษณ์ยกตัวอย่างสถานการณ์/เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น

2. ถามถึงการกระทำ (Actions) ที่ผู้รับการสัมภาษณ์ได้พูดหรือทำเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการใช้อคำถามในลักษณะ “ทำอย่างไร” ต่อสถานการณ์/เหตุการณ์นั้นๆ ซึ่งการถามถึงการกระทำจัดว่าเป็นหัวใจของการถามคำถามเชิงพฤติกรรม เพราะสามารถสื่อหรือแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้รับการสัมภาษณ์ได้ ดังนั้นการกระทำจึงหมายรวมไปถึงเรื่องของขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกระทำของผู้รับการสัมภาษณ์ในขั้นตอนต่างๆ การกระทำเพื่อแก้ปัญหาบางอย่าง หรือแม้แต่การพูดเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3. ถามถึงผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของผู้รับการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำของผู้รับการสัมภาษณ์ว่าได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีประสิทธิภาพ หรือมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

**ข้อสำคัญกรรมการสอบสัมภาษณ์จะต้องใช้อคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมให้ได้ครบทั้ง 3 ประการ จึงจะถือว่าเป็นการใช้อคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่มีความสมบูรณ์**

การซักถามที่ดี นอกจากจะเน้นเพื่อสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานและสมรรถนะที่เชื่อว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานแล้ว กรรมการสอบสัมภาษณ์ยังควรเลือกใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สั้น กระชับ และเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับการสัมภาษณ์ด้วย การมุ่งสืบค้นไม่ใช่การไต่สวน ใช้การสอบถามแต่ไม่ใช่ทรมาน ชี้แนะแต่ไม่ใช่ชี้นำ แนะนำแต่ไม่ใช่เรียกร้อง และที่สำคัญกรรมการสอบสัมภาษณ์จะต้องฟังมากกว่าพูด กรรมการสอบสัมภาษณ์ต้องมีศิลปะในการพูดคุยกซักถามโดยพูดอย่างสุภาพ อ่อนโยน พูดน้อยทางบวก และถูกกาลเทศะ กรรมการสอบสัมภาษณ์ควรใช้เวลาผู้รับการสัมภาษณ์ได้คิดประมาณ 10-15 วินาที แล้วใช้ภาษาท่าทาง เช่น การสบตา การพยักหน้า เป็นต้น เป็นนัยให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบคำถาม แต่ไม่ควรเร่งรีบให้ตอบ หรือกรรมการสอบสัมภาษณ์อาจกล่าวคำถามซ้ำ โดยเปลี่ยนคำถามให้ง่ายต่อความเข้าใจหรือเป็นรูปธรรมมากขึ้น

## ทักษะการฟัง

เป็นทักษะที่สำคัญมากที่สุดของการสัมภาษณ์ การที่กรรมการสอบสัมภาษณ์จะได้ข้อมูลพฤติกรรมเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์อย่างถูกต้องนั้น กรรมการสอบสัมภาษณ์ต้องมีความสามารถในการฟัง โดยติดตามการตอบคำถามของผู้รับการสัมภาษณ์ให้ได้อย่างต่อเนื่อง และต้องสามารถจับหรือมีความไวต่อความรู้สึกนึกคิดต่อการแสดงออก ภาษาท่าทางต่างๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์ และประเมินได้อย่างแม่นยำตรงตามข้อเท็จจริง

การฟังที่ดีควรมีภาษาท่าทางประกอบการฟังอย่างเป็นธรรมชาติ เช่น การพยักหน้า การสบตา กับผู้รับการสัมภาษณ์ ไม่พูดขัดหรือตัดบท ควรมีการพูดสรุปความรู้สึกของผู้รับการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ แม้ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้รับการสัมภาษณ์ แต่ต้องเปิดใจกว้างรับฟังทัศนคติที่แตกต่างไปจากมุมมองของตน

ในระหว่างการสอบสัมภาษณ์ นอกจากกรรมการสอบสัมภาษณ์จะต้องตั้งใจฟังเนื้อหาข้อมูลต่างๆ จากการซักถามผู้รับการสัมภาษณ์แล้ว กรรมการสอบสัมภาษณ์ต้องตั้งใจ สังเกต หรือรับฟังข้อมูลเชิงพฤติกรรมอื่นๆ ที่สื่อสารด้วยภาษาท่าทางหรือการใช้เสียงด้วย เช่น น้ำเสียง การถอนใจ ความมั่นใจในน้ำเสียงที่แสดงออก เป็นต้น

### การฟังที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของการฟัง 3 ประการ คือ
  - 1.1 ฟังให้ได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่ต้องการเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์ในด้านต่างๆ
  - 1.2 ฟังเพื่อวิเคราะห์เนื้อหาของคำตอบแล้วพิจารณาความสมจริงของการตอบ
  - 1.3 ฟังเพื่อรับรู้และทำความเข้าใจความเป็นตัวตนของผู้รับการสัมภาษณ์ด้วยการรับฟังอย่างใส่ใจ ให้เกียรติ ให้ความสำคัญแก่ผู้พูด และรับฟังได้แม้จะเป็นด้านบกพร่องของผู้รับการสัมภาษณ์
2. มีสมาธิในการเก็บข้อมูลทั้งคำพูด ความคิด และความรู้สึกต่างๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์ โดยหยุดกิจกรรมอื่น เพื่อจับประเด็น ลำดับความสำคัญ และจัดไว้เป็นหมวดหมู่
3. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการฟัง โดยไม่ทำงานอื่น หรืออยู่ในภาวะที่มีเสียงรบกวน อีกทั้ง
4. มีการตอบสนอง ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม
5. ไม่ขัดจังหวะการพูดของผู้รับการสัมภาษณ์
6. ควบคุมอารมณ์ ไม่ได้แย่ง
7. ตรวจสอบความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับ และถามกลับเมื่อยังไม่แน่ใจในคำตอบ

## ทักษะการจดบันทึก

ในระหว่างการสอบสัมภาษณ์นอกเหนือจากกรรมการสอบสัมภาษณ์ต้องรับฟัง ชักถาม สังเกตและอ่านภาษาท่าทางของผู้รับการสัมภาษณ์แล้ว กรรมการสอบสัมภาษณ์จำเป็นต้องบันทึก คำตอบและข้อมูล ภาษาท่าทาง ความประทับใจ ความไม่ประทับใจเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์ลงใน กระดาษบันทึกหรือแบบประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณา

### ทักษะการจดบันทึกที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- ไม่จดทุกคำพูด จดเฉพาะคำพูดหลักๆ ที่สำคัญ เลือกจดสลับกับสบตาผู้รับการสัมภาษณ์
- จดบันทึกคำพูดที่แท้จริงของผู้รับการสัมภาษณ์ ไม่ใช่ตามมุมมองหรือความคิดของกรรมการสอบสัมภาษณ์
- จดโดยยึดหลักข้อมูลเชิงพฤติกรรม ได้แก่ สถานการณ์/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมหรือ การกระทำและรายงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ
- จดอย่างเปิดเผย แต่อย่าให้ผู้รับการสัมภาษณ์เห็นว่าจดอะไร
- จดพฤติกรรมที่สังเกตได้ระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย

นอกจากทักษะการชักถาม การฟัง และการจดบันทึกซึ่งเป็นสามทักษะหลักที่กรรมการสอบสัมภาษณ์ที่ดีต้องมีแล้ว กรรมการสอบสัมภาษณ์ที่ดียังควรฝึกฝนทักษะในการสังเกตเกี่ยวกับรูปร่าง ลักษณะภายนอก ความตื่นตัวในการตอบสนองต่อคำถามหรือสถานการณ์ต่างๆ ความมีสมาธิ ความใส่ใจ ความคิด คำพูดที่สมเหตุสมผลสอดคล้องกัน การรับรู้เรื่องกาลเทศะ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ฯลฯ ของผู้รับการสัมภาษณ์ รวมทั้งต้องฝึกฝนทักษะการอ่านภาษาท่าทางของผู้รับการสัมภาษณ์ เช่น ท่าทางที่ประหม่า วิตกกังวล ไม่มั่นใจในตนเอง เป็นต้น ควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากกรรมการสอบสัมภาษณ์จำเป็นจะต้องจำแนกความแตกต่างในบุคลิกของผู้รับการสัมภาษณ์แต่ละคนให้ได้



# บทที่ 5

## ข้อควรปฏิบัติและข้อไม่ควรปฏิบัติ ของกรรมการสอบสัมภาษณ์

### ช่วงก่อนการสัมภาษณ์

#### ข้อควรปฏิบัติ

- เข้าใจลักษณะหรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะสัมภาษณ์ กรรมการสอบสัมภาษณ์ที่ดีและเหมาะสมจะต้องทำความเข้าใจหรือมีความรู้ในลักษณะงานของตำแหน่งที่สัมภาษณ์เป็นอย่างดี เข้าใจคุณลักษณะ สมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคนิค วิธีการสัมภาษณ์ด้วย
- ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เช่น ใบสมัครของผู้ที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์
- ควรใช้ขั้นตอนวิธีการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้รับการสัมภาษณ์ทุกคน เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์แต่ละคนได้รับความเท่าเทียมกันหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด
- ตรวจสอบสถานที่สัมภาษณ์ วัน เวลา กำหนดการสัมภาษณ์

#### ข้อไม่ควรปฏิบัติ

- ไม่ควรละเลยข้อมูลของผู้ที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์ ซึ่งอยู่ในใบสมัคร เพราะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการประเมินบุคคลในทางหนึ่ง
- หน่วยงานไม่ควรให้ความสำคัญโดยเฉพาะกับการสอบสัมภาษณ์มากเกินไป เพราะการสอบสัมภาษณ์เป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการเลือกสรรบุคคล การใช้เครื่องมือประเมินบุคคลอื่นๆ ประกอบด้วย จะทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญครบถ้วน

### ช่วงระหว่างการสัมภาษณ์

#### ข้อควรปฏิบัติ

- มีเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยกรรมการสอบสัมภาษณ์ควรใช้เทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะเปิดการสัมภาษณ์และปิดการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ผู้รับการสัมภาษณ์ผ่อนคลาย เช่น กล่าวแนะนำตนเอง สบตาผู้รับการสัมภาษณ์ด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ตั้งใจ รับฟังผู้รับการสัมภาษณ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นต้น

- การถามคำถาม
  1. ควรถามคำถามที่ง่าย ๆ ทั่วๆ ไปก่อนแล้วจึงถามคำถามที่ยากขึ้นเรื่อยๆ
  2. ใช้คำถามตรงหรือคำถามที่เข้าใจง่าย เมื่อต้องการข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น วิชาใดที่ชอบ เป็นต้น
  3. ใช้คำถามที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ สั้นกระชับรัด ไม่ใช้ศัพท์เทคนิคหรือคำที่มีความหมายหลายนัย
  4. อาจใช้คำถามเพื่อสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ค่านิยมบ้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงจิตวิทยา
  5. ควรใช้คำถามเพื่อสืบค้นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ กล่าวคือ การตั้งคำถามที่ถามถึงสถานการณ์/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งครอบคลุมสถานการณ์/เหตุการณ์สมัยเรียนหรือทำงาน พฤติกรรมที่แสดงออก และผลที่เกิดขึ้น
  6. ใช้คำถามปลายเปิดมากกว่าถามด้วยคำถามปลายปิดซึ่งอาจชี้นำคำตอบให้ผู้รับการสัมภาษณ์
  7. ใช้คำถามตรวจสอบและติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง
  8. ปรับคำถามให้เหมาะสมกับเนื้อหาของการสัมภาษณ์
- ควบคุมการสอบสัมภาษณ์ให้เป็นไปตามขั้นตอน
- สร้างบรรยากาศที่ดีตลอดการสัมภาษณ์
- มีความยุติธรรมต่อผู้รับการสัมภาษณ์ทุกคนอย่างเท่าเทียม
- จดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ โดยจดบันทึกอย่างเปิดเผย จดคำพูดที่แท้จริงของผู้รับการสัมภาษณ์ไม่ใช่ตามมุมมองหรือความคิดของกรรมการสัมภาษณ์ และจดโดยยึดหลักข้อมูลเชิงพฤติกรรม ได้แก่ สถานการณ์/เหตุการณ์ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และควรจดพฤติกรรมที่สังเกตได้ระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย
- ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการสัมภาษณ์ถามคำถามที่ต้องการทราบ เมื่อจะปิดการสัมภาษณ์ และพยายามตอบทุกคำถามตามความเป็นจริง แต่ไม่ควรให้ความหวังใดๆ ทั้งทางบวกและทางลบ

## ข้อไม่ควรปฏิบัติ

- ไม่ควรแสดงที่ทำหรือใช้วาจาข่มขู่หรือวางตนเหนือกว่าผู้รับการสัมภาษณ์ ควรให้เกียรติผู้รับการสัมภาษณ์ และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร
- การถามคำถาม
  1. ไม่ใช้คำถามที่ยั่วหรือข่มขู่
  2. ไม่ใช้คำถามที่ไม่เกี่ยวกับงานและมีลักษณะพาดพิงเรื่องส่วนตัว
  3. ไม่ใช้คำถามเชิงลบที่ทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์เข้าใจผิด
  4. ไม่ควรใช้คำถามที่เสี่ยงต่อการขัดกฎหมาย จริยธรรมหรือสิทธิมนุษยชนของผู้รับการสัมภาษณ์
  5. ไม่ควรถามคำถามที่ก่อให้เกิดข้อโต้แย้ง เช่น เรื่องความคิดเห็นทางการเมือง หรือศาสนา เป็นต้น
  6. ไม่ควรใช้คำถามที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างกรรมการสอบสัมภาษณ์แต่ละคน การถามคำถามซ้ำกันของกรรมการสอบสัมภาษณ์อาจเกิดขึ้นได้บ้างแต่หากมีมากเกินไปก็จะทำให้เสียเวลานอกจากนั้นยังทำให้ไม่สามารถถามคำถามได้ครอบคลุมเรื่องอื่นที่สำคัญและจำเป็น



7. *ไม่ควรแปลความหมายของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในทันที หรือพยายามจะเดาความหมายที่อยู่เบื้องหลังปฏิกิริยาของผู้รับการสัมภาษณ์เมื่อยังไม่ได้รับข้อมูลที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้เข้าใจคุณลักษณะหรือสมรรถนะของผู้รับการสัมภาษณ์ผิดพลาดได้ กรรมการสอบสัมภาษณ์จึงควรใช้คำถามติดตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น*

- กรรมการสอบสัมภาษณ์ที่จะระวังความไม่ประทับใจของตนที่มีต่อผู้รับการสัมภาษณ์อันจะส่งผลต่อแนวทางการซักถามและการประเมินความเหมาะสมของผู้รับการสัมภาษณ์กับตำแหน่งงานหรือเกิดอคติและความลำเอียงได้
- ไม่ควรเร่งการสัมภาษณ์ ชัดจังหวะผู้รับการสัมภาษณ์ในระหว่างตอบคำถาม
- ไม่ควรใช้คำพูดที่ทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์รู้สึกว่าคุณกอบรมสิ่งสอน
- ไม่ได้จดบันทึกอย่างเพียงพอในระหว่างการสัมภาษณ์ แต่อาศัยความจำของตนเอง อาจทำให้ข้อมูลผิดพลาดหรือไม่แม่นยำได้ การสัมภาษณ์ที่ไม่ได้มีการจดบันทึกอาจทำให้ผู้รับการสัมภาษณ์คนแรกๆ และคนท้ายๆ ได้เปรียบเพียงเพราะว่าการกรรมการสอบสัมภาษณ์จดจำผู้รับการสัมภาษณ์เหล่านั้นได้มากกว่าคนอื่นๆ ที่เหลือ
- ไม่ควรเน้นหรือมุ่งความสนใจไปที่ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานเพียงไม่กี่ประเด็น และละเลยประเด็นสำคัญ อื่นหลายประเด็น เพราะจะทำให้ไม่สามารถเห็นภาพรวมที่สมบูรณ์ของผู้รับการสัมภาษณ์ได้
- ไม่ควรมองข้ามเรื่องของแรงจูงใจในงานและความเหมาะสมกับหน่วยงาน โดยสนใจเฉพาะเรื่องทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้รับการสัมภาษณ์ และการไม่ให้ความสนใจเรื่องแรงจูงใจของผู้รับการสัมภาษณ์ อาจเป็นเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีและการออกจากงานภายหลังที่เข้ามาทำงานได้ไม่นาน
- ไม่ควรพูดเกิน 20 % ของเวลาการสัมภาษณ์ คือต้องใช้เวลา 80 % ของการสัมภาษณ์เพื่อการรับฟังข้อมูลอย่างตั้งใจจากผู้รับการสัมภาษณ์

## ช่วงหลังการสัมภาษณ์

### ข้อควรปฏิบัติ

- การประเมินผลการสอบสัมภาษณ์ต้องสามารถอ้างอิงหรือมีหลักฐานจากการจดบันทึกถึงเหตุผลในการประเมินผู้รับการสัมภาษณ์
- การประเมินผลต้องประเมินบนพื้นฐานของเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นหลัก
- มีความโปร่งใส โดยสามารถชี้แจงกรณีที่มีการถามถึงเหตุผลของการประเมิน
- ต้องวางใจเป็นกลางในการประเมินที่ละคุณลักษณะของผู้รับการสัมภาษณ์ในแต่ละช่วงเวลา
- ควรคำนึงถึงมาตรฐานของพฤติกรรมปฏิบัติงานที่ดีด้วย นอกเหนือไปจากการให้ความสำคัญกับคำตอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- รับฟังความคิดเห็นของกรรมการสอบสัมภาษณ์คนอื่นๆ
- กรณีที่ใช้ขั้นตอนการตัดสินใจตัดสินผู้รับการสัมภาษณ์ กรรมการสอบสัมภาษณ์ควรอภิปรายหาข้อสรุปในการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

## ข้อควรปฏิบัติ

- ต้องระวังการให้คะแนนผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนมากในระดับปานกลาง เพราะการประเมินดังกล่าวไม่สามารถจำแนกจุดเด่นจุดด้อยของผู้รับการสัมภาษณ์ได้
- ควรระวังอย่าปล่อยให้คุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้รับการสัมภาษณ์มาอิทธิพลต่อการตัดสินใจ กรรมการสอบสัมภาษณ์มักตกเป็นเหยื่อของ halo effect ซึ่งหมายความว่าคุณลักษณะเด่น หรือด้อยประการใดประการหนึ่งของผู้รับการสัมภาษณ์สามารถโน้มน้าวการตัดสินใจโดยรวมของกรรมการสอบสัมภาษณ์
- ไม่ควรตัดสินใจอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกผู้รับการสัมภาษณ์บางครั้งอาจเกิดขึ้นจากความประทับใจแรกในการถามคำถามเพียงไม่กี่คำถาม ปัญหาที่ตามมาก็คือ การด่วนตัดสินใจจะมีผลต่อการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลอื่นๆ ต่อมา กล่าวคือ กรรมการมีแนวโน้มที่จะถามคำถามเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ได้มาก่อนนั้นแล้ว รวมทั้งมีผลกระทบต่อการใช้คะแนน
- ต้องระวังเรื่องการเมืองคดีต่อผู้รับการสัมภาษณ์ หากผู้รับการสัมภาษณ์ตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะในด้านใดด้านหนึ่งได้ไม่ด้นัก หรือตอบได้ดีในด้านใดด้านหนึ่ง
- บางครั้งที่มีความจำเป็นต้องบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งอาจมีผลต่อการตัดสินใจของกรรมการสอบสัมภาษณ์ โดยกรรมการสอบสัมภาษณ์ไม่ควรลดมาตรฐานการตัดสินใจ เพียงเพราะเหตุผลว่าจะสามารถพัฒนา ฝึกอบรม หรือสามารถแก้ไขข้อจำกัดของผู้ที่ได้รับการเลือกสรรได้ในภายหลัง
- ไม่ขึ้นนำผลของการประเมินโดยกรรมการสอบสัมภาษณ์คนใดคนหนึ่ง
- ไม่จำแนกผู้รับการสัมภาษณ์ตามคุณลักษณะที่เป็นแบบแผน เช่น คิดว่าวิศวกรต้องมีความเข้มแข็ง หรือเป็นผู้ชาย เป็นต้น



# คู่มือการสอบสัมภาษณ์

---

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร

สำนักงาน ก.พ.





## สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

เป็นหน่วยงานฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และเป็นองค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน สนับสนุนภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ส่วนราชการและจังหวัด ตลอดจนการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงาน และคุณภาพชีวิตที่ดี ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก  
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0 2281 3333

สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์  
47/101 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง  
จังหวัดนนทบุรี 11000  
โทรศัพท์ 0 2547 1888 โทรสาร 0 2547 1954