

บทที่ 6

การทดสอบและการสัมภาษณ์

การสอบคัดเลือก เป็นวิธีที่ให้ความสำคัญและนิยมอย่างมากในการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน หรือแม้แต่การศึกษาต่อ ทั้งนี้เพราะถือเป็นวิธีที่มีความยุติธรรม และอธิบายให้เหตุผลได้ในเชิงปริมาณ การสอบคัดเลือก ก็หมายความว่าการใช้วิธี “การทดสอบ” (Testing) ในการคัดเลือกบุคลากร นั้นเอง โดยปกติการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานมักใช้ทั้งการทดสอบและการสัมภาษณ์ ควบคู่กันไป เนื่องจากการสัมภาษณ์อย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะคัดคนเก่งออกมาได้ ส่วนการทดสอบจะมีอยู่หลายแบบ หลายชนิด ขึ้นอยู่กับว่าต้องการทดสอบด้านใด ดังจะได้กล่าวต่อไป

ความหมายของการทดสอบ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการทดสอบไว้หลากหลาย ดังนี้

การทดสอบ หมายถึง เป็นระเบียบวิธีการในการสำรวจพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ และแสดงโดยตัวเลขและข้อมูลที่เป็นหมวดหมู่ตามพฤติกรรมที่แสดงออก การทดสอบจึงไม่จำเป็นต้องเป็นข้อเขียน อาจเป็นคำพูดก็ได้ หรือแสดงออกเป็นพฤติกรรมรูปอื่น แต่ก็มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 218)

การทดสอบ หมายถึง วิธีการเชิงระบบที่ใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมของบุคคลคนเดียวหรือหลายคน ณ เวลาหนึ่งหรือต่างเวลากัน เป็นกระบวนการที่ทำโดยมีมาตรฐานในการกลั่นกรองผู้สมัครสำหรับการจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทำงานแต่ละอย่าง หรือเป็นเทคนิคการทดสอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 112)

การทดสอบ หมายถึง วิธีการปฏิบัติอย่างมีระบบ ซึ่งจัดทำขึ้นสำหรับเปรียบเทียบพฤติกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สมมติฐานที่ใช้สำหรับการทดสอบถือว่าบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในทางการแสดงออก การกระทำและท่าที ซึ่งลักษณะที่ต่างกันนี้อาจวัดได้โดยการทดสอบอย่างถูกต้องและความแตกต่างกันนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงทั้งในทางดีและทางเสียต่อการปฏิบัติงานของคน ฉะนั้นการสอบจะทำให้สามารถคาดคะเนการปฏิบัติงานของคนได้จากคะแนนสอบ อันที่จริงการทดสอบเป็นการศึกษาพฤติกรรมจากตัวอย่างอันหนึ่งที่ผู้เข้าสอบ

กระทำขณะสอบเท่านั้น หากจะให้เชื่อถือได้ก็ควรให้มีการสอบหลายๆครั้ง และควรจะใช้ปัจจัยในการสอบอย่างเดียวกัน เพื่อจัดความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก (เสนาะ ตีเยว้, 2543, หน้า 76)

การทดสอบ หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะทำให้ได้มาซึ่งจำนวนหรือปริมาณของคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งไปเราที่ตัวผู้สอบ เพื่อให้เกิดการตอบสนองออกมาในรูปพฤติกรรมที่เราต้องการ แล้วนำสิ่งที่วัดได้นั้นนำไปตีค่าเป็นตัวเลขหรือปริมาณอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การทดสอบคือ การสำรวจและการวัดความสามารถของการทำงาน การทดสอบตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าพฤติกรรมสามารถทำนายได้โดยการสุ่มตัวอย่าง เพราะจะใช้เป็นตัวทำนายความสำเร็จหรือความล้มเหลวการโต้ตอบของผู้สมัคร อันจะแสดงให้เห็นพฤติกรรมในการทำงาน (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 153)

กล่าวโดยสรุป คือ การทดสอบ (Testing) จึงหมายถึง การดำเนินการเพื่อหาระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งๆ โดยการใช้แบบทดสอบเป็นเครื่องมือในการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนสอบที่ได้ออกมาเป็นระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจแบ่งเป็นความสามารถในหลายๆด้าน เช่น เชาวปัญญา ความรู้จากวิชาชีพ หรือพฤติกรรม เป็นต้น

ประเภทของการทดสอบ

จำแนกตามจุดมุ่งหมายของการทดสอบ

1. การทดสอบความฉลาด (Intelligence Tests)

เป็นการทดสอบความสามารถด้านสติปัญญา ซึ่งจะพิจารณาความสามารถใน 7 ประเภท (เสนาะ ตีเยว้, 2543, หน้า 82-84) ได้แก่

1.1 ความเข้าใจในความหมายของคำ เช่น คำต่อไปนี้ คำใดมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า effusive

- ก. evasive
- ข. affluent
- ค. gushing
- ง. realistic
- จ. lethargic

1.2 ความคล่องในการใช้คำ เช่น ให้เขียนคำที่มีความหมายโดยใช้อักษรเพียง 4 ตัว ให้ได้มากที่สุด จากคำ Minneapolis โดยใช้เวลารายใน 2 นาที

1.3 การคำนวณตัวเลข เช่น ให้วัดความเร็วและความถูกต้อง เช่นคำนวณตัวเลขต่อไปนี้

1. $3456 + 7237 = \dots\dots\dots$

2. $8654 - 4216 = \dots\dots\dots$

3. $4275 \times 46 = \dots\dots\dots$

4. $3951 \div 3 = \dots\dots\dots$

1.4 การรู้จักใช้เหตุผล เช่น ทดสอบความสามารถในการนำเอาหลักการไปใช้ในการปฏิบัติ การทำลำดับของจำนวนหรือข้อมูล เช่น ให้หาว่าตัวเลขที่ 6 ควรจะเป็นอะไรจากรายการต่อไปนี้ 1, 5, 2, 4, 3, คำตอบคือ

1. 7

2. 1

3. 2

4. 4

5. 3

1.5 ความจำ เป็นการวัดความสังเกตและจดจำสิ่งของเป็นชุด ๆ เช่น ใช้เวลาดู 30 วินาที แล้วจำเครื่องหมายต่อไปนี้เป็นคู่ ๆ

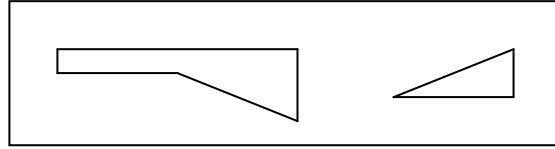
A. ★ E. ?

B. , F. ;

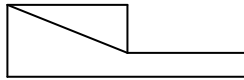
C. ★ G. :

D. ! H. .

1.6 ความสามารถในการเห็นความสัมพันธ์ เป็นการทดสอบการดูรูป และความสัมพันธ์ระหว่างรูป เช่น ให้ดูรูปแล้วถามว่า เมื่อรวมรูปทั้งสองเข้าด้วยกัน จะได้รูปอะไร



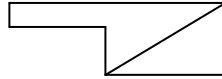
1.



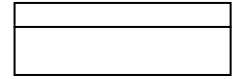
2.



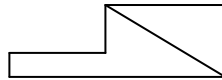
3.



4.



5.



1.7 ความเร็วในการมองเห็น เช่น ให้หาว่าตัวเลขต่อไปนี้คู่ใดที่เหมือน

- | | | |
|----|--------|--------|
| 1. | 367773 | 367713 |
| 2. | 471352 | 471352 |
| 3. | 581688 | 582688 |
| 4. | 324579 | 334579 |
| 5. | 875989 | 876989 |

2. การทดสอบความถนัด (Aptitude Tests)

เป็นการทดสอบเพื่อใช้ทำนายศักยภาพของบุคคลในการเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถที่เลือกบุคคลที่มีความถนัดตามธรรมชาติของบุคคลนั้นๆ เราจะได้ทราบว่าบุคคลนั้นเหมาะที่จะทำงานอะไร เช่น งานเสมียน งานด้านภาษา เป็นต้น

3. การทดสอบความสำเร็จ (Achievement Tests)

วิธีนี้ต้องการต้องการรู้ว่าบุคคลนั้น ๆ มีความรู้ในงานเดิมหรือวิชาชีพที่ตนศึกษามาหรือไม่ เช่น การทดสอบความรู้ในงานด้านประสบการณ์ด้านเครื่องจักร แบบทดสอบช่างไฟฟ้า ช่างเชื่อม ช่างไม้ เป็นต้น

4. การทดสอบความสนใจในอาชีพ (Vocational Tests)

เป็นการทดสอบว่า ผู้สมัครงานคนใดมีระดับความสนใจในอาชีพของตนมากน้อยเพียงใด ซึ่งเรามีข้อสมมติฐานว่า ผลการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพดีหรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความชอบ ความสนใจ แรงจูงใจของบุคคลนั้น ๆ ด้วย ซึ่งอาจถามถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานอดิเรก กิจกรรมส่วนตัว สิ่งที่น่าสนใจ เช่น วิทยาศาสตร์ ศิลปะ เป็นต้น หรืออาจถามถึงอาชีพต่างๆที่ชอบเลยก็ได้

5. การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests)

เป็นการทดสอบเพื่อจะวัดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามหรือเข้าร่วมงานด้วย เนื่องจากผู้สมัครบางคนมีประสบการณ์ดี มีความสามารถในงานอาชีพดี แต่กลับประสบความล้มเหลวในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือขาดความสามารถในการประสานงาน นั้นหมายถึงขาดบุคลิกภาพลักษณะงานในงานที่ดี จึงอาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 127) กล่าวว่า บุคลิกภาพ “Big Five” เป็นคุณลักษณะที่ใช้ในการทดสอบบุคคลากร ได้แก่

1. การไม่เก็บตัว (Extroversion)
2. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)
3. ความสามารถตกลงกันได้ (Agreeableness)
4. ความมีสติรอบคอบ (Consciousness)
5. การเป็นคนเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

6. การทดสอบความสามารถในการเคลื่อนไหวและด้านร่างกาย (Motor and Physical Ability Tests)

เป็นการวัดความสามารถในการเคลื่อนไหวทางร่างกาย เช่น ความคล่องแคล่วในการใช้นิ้วมือ ความคล่องแคล่วในการใช้มือ ความว่องไวในการเคลื่อนไหวแขน รวมถึงความแม่นยำด้วย นอกจากนี้อาจทดสอบความแข็งแรงด้านร่างกาย เช่น การยกน้ำหนัก การกระโดดเชือก

และความแข็งแรงอดทน ซึ่งจะนำมาใช้กับงานที่ต้องการบุคคลที่มีร่างกายแข็งแรงและคล่องแคล่ว

จำแนกตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ

1. **แบบลงมือกระทำ (Performance Tests)**
เป็นการให้สอบปฏิบัติ เนื่องจากงานบางอย่างต้องแสดงให้เห็น จึงจะทราบว่าสามารถทำได้หรือไม่ เช่น การสอบพิมพ์ดีด การเขียนเว็บเพจ (Web Page) เป็นต้น
2. **แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Tests)**
ความรู้บางอย่างอาจให้ถ่ายทอดผ่านตัวหนังสือ อธิบายลงในกระดาษได้
3. **แบบให้สอบปากเปล่า (Oral Tests)**
เป็นการถามเพื่อต้องการให้ทราบว่าผู้เข้าสอบมีความคิด ความรู้ ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดได้

จำแนกตามลักษณะของแบบทดสอบ

1. **แบบทดสอบปรนัย (Objective Tests)**
เป็นข้อสอบที่มีตัวให้เลือก ตั้งแต่ 2 ตัวเลือกขึ้นไปตามระดับความยากง่าย หากมีตัวเลือกหลายตัว จะทำให้ยากขึ้นทั้งในแง่ของผู้ออกข้อสอบและผู้ทำข้อสอบ บางครั้งเราเรียกข้อสอบชนิดนี้ว่าเป็น “Multiple choices” นั่นเอง
2. **แบบทดสอบอัตนัย (Subjective Tests)**
เป็นข้อสอบแบบให้ผู้ตอบบรรยาย หรืออธิบายความ

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย ของแบบทดสอบปรนัยและอัตนัย (สำหรับผู้ออกข้อสอบ)

ประเภท แบบทดสอบ	ข้อดี	ข้อเสีย
แบบทดสอบ ปรนัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจง่าย 2. ใช้เวลาในการตรวจน้อย 3. มีความเที่ยงตรงของคะแนนสูง 4. ความโน้มเอียงหรืออคติ(Bias)ของผู้ตรวจไม่มีผลต่อคะแนน 5. ใช้สำหรับต้องการวัดความรู้แบบมีรายละเอียด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำยากกว่าแบบทดสอบอัตนัย 2. ใช้เวลานานในการออกข้อสอบ 3. ต้องจัดทำหลาย ๆ ข้อ 4. เกิดข้อผิดพลาดเนื่องจากการเดาได้ง่ายกว่า
แบบทดสอบ อัตนัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ออกง่าย 2. ใช้เวลาในการออกข้อสอบน้อย 3. มีจำนวนข้อไม่ต้องมาก แต่เนื้อหาครอบคลุมได้ 4. ใช้วัดความสามารถในการอธิบายความรู้แบบความสัมพันธ์ของภาพรวม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้เวลาในการตรวจมาก 2. มีความไม่เที่ยงตรงของคะแนนมากกว่าแบบทดสอบปรนัย 3. ความโน้มเอียงหรืออคติ(Bias)ของผู้ตรวจมีผลต่อการให้คะแนน

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2548, หน้า 7)

ลักษณะของการทดสอบที่ดี (นพ ศรีบุญนาถ, 2546, หน้า 35-36)

1. ความตรง (Validity)

มีความหมายใน 3 ลักษณะคือ

1.1 ผลของการวัดความสามารถใช้คาดคะเนได้ว่าบุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไร

อย่างหนึ่ง)

1.2 สารสำคัญของการวัดตามแบบตรงกับสารสำคัญของเป้าหมายที่ต้องการวัด

1.3 ผลของการวัดแสดงลักษณะให้เห็นถึงคุณสมบัติทางจิตวิทยาของคนได้

2. ความเที่ยง (Reliability)

เป็นลักษณะของแบบทดสอบที่สามารถให้คะแนนได้คงที่แน่นอน แม้ว่าจะทดสอบกี่ครั้งก็ตาม ผู้เข้าสอบจะได้คะแนนเท่ากันทุกครั้ง

3. ความยุติธรรม (Fairness)

เป็นลักษณะแบบทดสอบที่ทำให้ผู้สอบทุกคนมีโอกาสที่จะตอบถูก หากเขามีความรู้ในเรื่องที่ออกข้อสอบ ไม่ลวงผู้สอบโดยใช้ความคลุมเครือของภาษามาทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในผลการสอบ

4. ความเป็นปรนัย (Objectivity)

เป็นลักษณะของความชัดเจน ไม่มีความคลุมเครือในคำถามหรือคำตอบที่ให้เลือก ผู้ให้คะแนนไม่มีโอกาสที่จะให้คะแนนโดยมีอคติหรือลำเอียง

5. อำนาจในการจำแนก (Discrimination Power)

มีลักษณะของความสามารถในการจำแนกคนที่มีความสามารถออกจากคนที่ไม่มีความสามารถ นั่นคือคนที่มีความสามารถตอบถูก

6. ความเฉพาะเจาะจง (Specification)

เป็นลักษณะของแบบทดสอบที่สร้างขึ้นตรงวัตถุประสงค์ในการวัดผล

7. การให้เวลาที่เหมาะสม (Speeded ness)

แบบทดสอบที่ดีควรจะให้เวลาในการตอบแก่ผู้เข้าสอบเป็นเวลาเพียงพอที่ผู้เข้าสอบเกินกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าสอบทั้งหมดสามารถทำข้อสอบได้เสร็จ

การทดสอบ หรือ การสอบ ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย มีคุณประโยชน์อย่างมากในทุกองค์การทุกหน่วยงาน และพยายามทำให้แบบทดสอบมีมาตรฐาน เป็นไปตามลักษณะของแบบทดสอบที่ดีแต่กระนั้น การทดสอบก็ไม่ใช่วิธีการที่รับรอง หรือรับประกันความสามารถในการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ดีของพนักงานได้สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากมีจุดอ่อนหรือมีข้อผิดพลาดของการสอบอยู่หลายประการ หรือเรียกว่า เป็นข้อจำกัดของการสอบ นั่นเอง ดังนั้นเราอาจต้องใช้วิธีการอื่นร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ เป็นต้น

ข้อจำกัดของการสอบ

1. ข้อจำกัดของข้อมูล หรือ ความรู้ ที่นำมาใส่ในแบบทดสอบนั้น เป็นเพียงความรู้ส่วนหนึ่งของความรู้ทั้งหมด ซึ่งมีอยู่มากมาย แต่เราไม่สามารถใส่ลงไปแบบทดสอบทั้งหมดได้
2. ข้อจำกัดที่เราอาจควบคุมไม่ได้ กรณีที่ผู้เข้าสอบสามารถเดาข้อสอบได้ถูก ทั้งในกรณี

แบบทดสอบที่เป็นปรนัย หรือแม้แต่แบบทดสอบอัตนัยก็อาจสามารถตอบเดาแบบเชิงกว้างให้ ถูกได้เช่นกัน

3. ข้อจำกัดในเรื่องของสภาพแวดล้อม เช่น เสียงดัง เกิดเหตุสุดวิสัยต่างๆ หรือแม้แต่สภาพดินฟ้าอากาศ เป็นต้น
4. ข้อจำกัดในส่วนของการการคุมสอบ แต่ละท่านอาจมีลักษณะที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อผู้เข้าสอบได้เช่นเดียวกัน
5. ข้อจำกัดที่ตัวผู้เข้าสอบเอง เช่น สุขภาพร่างกาย การเจ็บป่วย หรืออุบัติเหตุ ทำให้มีผลต่อการทำคะแนนในการทดสอบ เป็นต้น

การสัมภาษณ์ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ลึก จึงเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน ผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จะต้องใช้ความสามารถทั้งเรื่องของการใช้ศาสตร์และการใช้ศิลป์ กล่าวคือ ต้องอาศัยองค์ความรู้ต่างๆ เช่น หลักการการสัมภาษณ์ ทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษย์และหลักจิตวิทยา เป็นต้น นั่นคือความเป็นศาสตร์ อีกด้านหนึ่งต้องอาศัย ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะตัวของผู้สัมภาษณ์ ในการที่จะผสมผสานองค์ความรู้และความสามารถส่วนตัวในการจับประเด็น วิเคราะห์ และตัดสินใจนั้นคือความเป็นศิลป์ เพื่อให้การสัมภาษณ์บรรลุวัตถุประสงค์ และมีคุณภาพมากที่สุด

ความหมายของการสัมภาษณ์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสัมภาษณ์ไว้ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

การสัมภาษณ์ หมายถึง ความหมายโดยรวมของ (1) การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารด้วยคำพูด แบบพบหน้ากันระหว่างบุคคล ทั้งผู้ดำเนินการสัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์จะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันด้วยการพูดคุย (2) บุคคลที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้แตกต่างไปจากการสื่อสารแบบพบหน้าในรูปแบบอื่น (3) การสัมภาษณ์มีจุดมุ่งหมายแน่นอน หมายถึง มีความต้องการจะได้ผลอย่างใดอย่างหนึ่ง (เสนาะ ตีเขาวี, 2533, หน้า 2-3)

การสัมภาษณ์ หมายถึง เป็นรูปแบบของการสื่อสารด้วยคำพูดระหว่างบุคคล โดยมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งและมุ่งเนื้อหาของเรื่องนั้นเป็นที่แน่นอน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 234)

การสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย (Interview is a conversation with a purpose.) ฉะนั้นคำถามที่ใช้ถามต้องใช้ภาษาที่เหมาะสม มีการเตรียมการล่วงหน้า สิ่งที่ควรระวัง คือ อคติของผู้สัมภาษณ์ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 163)

การสัมภาษณ์ หมายถึง เป็นกระบวนการ (Procedure) ที่ออกแบบมาเพื่อรวบรวมข้อมูลจากบุคคล โดยผู้สัมภาษณ์คำพูดในการถามและผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ตอบคำถามด้วยคำพูด (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 135)

การสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนาหรือการติดต่อโดยใช้ถ้อยคำ โดยปกติแล้วจะกระทำโดยบุคคลสองฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์โดยเฉพาะเจาะจงบางอย่าง (นพ ศรีบุญนาถ, 2546, หน้า 37)

กล่าวโดยสรุป คือ การสัมภาษณ์ หมายถึง เครื่องมือในการประเมินอย่างหนึ่ง ซึ่งดำเนินการโดยใช้การสนทนามาระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์ซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินความรู้และพฤติกรรมจากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์หลักคือ จัดหาคนเข้าสู่องค์กรสำหรับปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง การสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่นิยมมาก แต่ทำให้มีคุณภาพได้ยากเนื่องจากมีเรื่องของ “อคติ” หรือ “ความโน้มเอียง” ของผู้สัมภาษณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังจะกล่าวถึงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด

นอกจากความรู้ความสามารถในวิชาชีพแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสามารถในการสื่อสาร ความทางภาษาพูด บุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อตำแหน่ง เป็นต้น

2. เพื่อก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การสัมภาษณ์จะทำให้ฝ่ายผู้จ้างและผู้ถูกจ้างได้มีโอกาสพบปะกันก่อนร่วมงานด้วยกันเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร

ผู้สัมภาษณ์จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการรักษาและสร้างภาพพจน์ หรือ ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่การบริหารงานขององค์การได้

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. การวางแผนการสัมภาษณ์

- 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
- 1.2 กำหนดวิธีการสัมภาษณ์
- 1.3 เตรียมเอกสารรายละเอียดของผู้สมัคร
- 1.4 แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ
- 1.5 เตรียมสถานที่สอบสัมภาษณ์

2. การดำเนินการสัมภาษณ์

ดำเนินการตามวิธีการสัมภาษณ์ที่ได้เลือกไว้ ซึ่งจะแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

2.1 ส่วนนำ (Warm Up) เป็นส่วนเริ่มต้นของการสัมภาษณ์ มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกคลายความตื่นเต้น เช่น การทักทาย การถามถึงการเดินทางมา หรือการทานอาหารก่อนมาถึง เป็นต้น จะใช้เวลาไม่เกิน 15 เปอร์เซ็นต์ของเวลาในการสัมภาษณ์ทั้งหมด

2.2 ส่วนของเนื้อหา (Main Sequence) เป็นส่วนที่เริ่มคำถามในเนื้อหาที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อรองรับตำแหน่งงานต่างๆ ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของเวลาในการสัมภาษณ์ทั้งหมด

2.3 ส่วนปิด (Wrap Up) เป็นการพูดคุยเพื่อจะปิดการสนทนา และเป็นการสร้างภาพพจน์ให้จากกันด้วยความรู้สึกที่ดี

ปัจจัยที่มีผลต่อการสัมภาษณ์

1. ด้านผู้สัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์ควรมีความชำนาญพอสมควร การมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ไม่ใช่เครื่องยืนยันว่าเป็นผู้สัมภาษณ์ที่ดี ผู้ที่มีประสบการณ์บ่อยครั้งในการสัมภาษณ์ และทราบหลักการ หลักจิตวิทยาที่ถูกต้อง จะทำให้ควบคุมสถานการณ์การสัมภาษณ์ได้ดี และสร้างบรรยากาศที่ดีในการ

สัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความรู้ความสามารถได้เต็มที่ และแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้ถูกสัมภาษณ์ออกมา นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องระวังตนเองในเรื่องของอคติ ไม่ให้ส่งผลต่อการประเมินคะแนนมากเกินไป

2. ด้านผู้ถูกสัมภาษณ์

การเตรียมตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งในด้านความรู้ การแต่งกาย พฤติกรรมต่างที่แสดงออก การยิ้ม การทักทาย บุคลิกภาพโดยรวม ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ประเมินหรือผู้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงควรรู้จักกระทำตนและสร้างนิสัยให้เหมาะสมตามที่สังคมส่วนใหญ่นิยมชมชอบ เห็นว่าถูกต้องเหมาะสมแก่ “กาลเทศะ”

3. ด้านภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์

หมายความรวมถึง (1) ระดับความยากง่ายของ ภาษา เช่น ภาษาพูด ภาษาเชิงวิชาการ เป็นต้น และ (2) ภาษาที่มาจากความเป็นนานาชาติ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น สิ่งนี้มีผลต่อประสิทธิภาพการสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้พูดทั้งสองฝ่ายส่งถ่ายความรู้ผ่านทางภาษา

4. ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

เช่น เครื่องมือที่ใช้บันทึกการสัมภาษณ์ หรือไมโครโฟน เป็นต้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินหรือการให้คะแนน

ประเภทของการสัมภาษณ์

ประเภทของการสัมภาษณ์ แบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ขึ้นอยู่กับว่าใช้เกณฑ์ใดเป็นตัวแบ่งประเภท

1. การสัมภาษณ์แบ่งตามลักษณะโครงสร้าง

แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

1.1 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์โดยไม่มีกรวางรูปแบบของคำถาม ไม่มีการจัดลำดับของคำถามให้เป็นระบบ ผู้สัมภาษณ์สามารถถามคำถามได้หลายทิศทาง การสัมภาษณ์เช่นนี้เป็นรูปแบบเริ่มต้นของการสัมภาษณ์ ซึ่งเปิดโอกาสให้มือคิดเข้ามามีอิทธิพลได้มาก จึงไม่นิยมนักสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ แต่ก็อาจนำมาใช้ได้บางกรณี เช่น การสัมภาษณ์ผู้ช่วย หรือ เลขานุการส่วนตัว ผลการประเมิน การให้คะแนนสามารถขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้สัมภาษณ์โดยตรงได้

1.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อควบคุมให้อคติเกิดขึ้นน้อยที่สุด จากจุดอ่อนของการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง จึงใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเข้ามาแทน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้สัมภาษณ์จะมีการควบคุมจังหวะและเนื้อ

หาสาระในการซักถาม มีการจัดลำดับคำถามก่อนหลังเพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างมีระบบ มีการให้คะแนนตามความเหมาะสมของเนื้อหาที่ผู้ตอบคำถาม ผู้สัมภาษณ์ ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการตั้งคำถามก็สามารถกระทำได้ แต่การสัมภาษณ์แบบนี้มีความยืดหยุ่นน้อย ผู้สัมภาษณ์ที่มีความเชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์อาจไม่นิยมที่จะใช้

1.3 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อพยายามลดจุดอ่อนของการสัมภาษณ์ทั้งแบบไม่มีโครงสร้าง และแบบมีโครงสร้าง หลายหน่วยงานจึงใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างของการสัมภาษณ์แบ่งเป็นหัวข้อหรือเป็นประเด็น ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามเอง และเรียงลำดับประเด็นใดขึ้นก่อนหลังก็ได้ แต่ให้ครบถ้วน การสัมภาษณ์แบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์ได้ใช้วิจารณญาณมากกว่าแบบมีโครงสร้าง มีความยืดหยุ่นมากกว่า แต่ก็มีกำหนดกรอบของประเด็นให้แน่นอน

2. การสัมภาษณ์แบ่งตามเนื้อหา

แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

2.1 การสัมภาษณ์โดยสร้างสถานการณ์ เป็นชุดของคำถามที่ถามถึงสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกถามถึงพฤติกรรมที่เคยทำมาในอดีตในแต่ละสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อจะดูว่าผู้เข้าสัมภาษณ์จะมีปฏิกิริยาตอบกลับอย่างไรบ้าง

2.2 การสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นชุดของคำถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในอดีต ผู้เข้าสัมภาษณ์จะตอบคำถามถึงการกระทำของตนเอง หรือพฤติกรรมของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

2.3 การสัมภาษณ์ทางจิตวิทยา เป็นการสัมภาษณ์โดยนักจิตวิทยา คำถามอาจไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน แต่คำถามสามารถเชื่อมโยงถึงบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคคลได้ เช่น เรื่องของความเชื่อมั่นในตนเอง ความต้องการพึ่งพาผู้อื่น เป็นต้น การสัมภาษณ์ทางจิตวิทยาอาจใช้การสัมภาษณ์โดยการสร้างสถานการณ์ และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างก็ได้

3. การสัมภาษณ์แบ่งตามวิธีการบริหารการสัมภาษณ์

แบ่งได้เป็น 4 ประเภท

3.1 การสัมภาษณ์แบบเรียงลำดับ ผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์หลายคน แต่จะถูกสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์ทีละ 1 คน แบบ 1 ต่อ 1 (One on One) เรียงตามลำดับ

3.2 การสัมภาษณ์แบบใช้คณะกรรมการ ผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์หลายคน ทำการสัมภาษณ์พร้อม ๆ กัน

3.3 การสัมภาษณ์แบบมวลรวม ผู้ถูกสัมภาษณ์หลายคนได้รับการสัมภาษณ์จากผู้

สัมภาษณ์หลายคนเช่นกัน โดยคณะผู้สัมภาษณ์จะกำหนดปัญหาให้ผู้สมัครหลายๆคนแก้ปัญหา คณะผู้สัมภาษณ์จะช่วยกันพิจารณาว่าผู้ถูกสัมภาษณ์คนใดแก้ปัญหาได้เร็วที่สุด ถูกต้องที่สุด

3.4 การสัมภาษณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้คำพูดและ/หรือโต้ตอบกันโดยคอมพิวเตอร์ อาจจะให้พูด ฟัง หรือเขียน แล้วแต่สถานการณ์ โดยใช้โปรแกรมที่เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับประวัติเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงาน และประวัติการศึกษา ทักษะคดีต่องาน เป็นต้น

ข้อจำกัดของการสัมภาษณ์

1. เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ
2. อคติของผู้สัมภาษณ์
3. ข้อมูลในใบสมัครไม่ถูกต้อง
4. พฤติกรรมของผู้เข้าสัมภาษณ์ขณะสัมภาษณ์
5. ผู้สัมภาษณ์ใช้เวลาในการถามมากหรือน้อยเกินไป

อคติ หรือ ความโน้มเอียง

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนที่ต้องมีความรู้สึกโน้มเอียงไปกับสิ่งที่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้รับรู้ แต่จะมีผลต่อบุคคลนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับสติ ความรู้ ประสบการณ์ และการฝึกฝนนิสัย ผู้ประเมินหรือผู้สัมภาษณ์จึงควรต้องระมัดระวังกับอคติชนิดต่างๆที่อาจเกิดขึ้นกับตนให้มีผลต่อการประเมินน้อยที่สุด เพราะจะทำให้ไม่มีเลยอาจเป็นเรื่องยากหรือเป็นไปได้ อคติประเภทต่างๆ ได้แก่

1. Halo Effect
2. Tight Rater
3. Loose Rater
4. Stereotype
5. Central Tendency
6. Recency Error
7. Pitchfork Effect
8. Horn Effect
9. Feeling Based

- 10. Competitive Rater
- 11. Length of Service Bias
- 12. Similarity Error

สำหรับรายละเอียดของอคติแต่ละชนิดนั้น จะได้กล่าวถึงอีกครั้งใน บทที่ 10 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 6

การทดสอบ หมายถึงการดำเนินการเพื่อหาระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งๆ โดยการใช้แบบทดสอบเป็นเครื่องมือในการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนสอบที่ได้ออกมาเป็นระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ประเภทของการทดสอบจะมีที่ประเภทนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้จำแนก ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้จำแนกได้แก่ การจำแนกตามจุดมุ่งหมายของการทดสอบแบ่งได้เป็น 6 ประเภท หากจำแนกตามลักษณะการตอบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท และหากจำแนกตามลักษณะของแบบทดสอบ แบ่งเป็น 2 ประเภท ส่วนการสัมภาษณ์ หมายถึงเครื่องมือในการประเมินอย่างหนึ่ง ซึ่งดำเนินการโดยใช้การสนทนาระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์ซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินความรู้และพฤติกรรมจากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ ขั้นตอนการสัมภาษณ์มี 2 ขั้นตอน (1) การวางแผนการสัมภาษณ์ และ (2) การดำเนินการสัมภาษณ์ และในส่วนของการดำเนินการสัมภาษณ์จะแบ่งเป็น 3 ช่วงคือช่วงส่วนนำ ส่วนเนื้อหา และส่วนปิดการสัมภาษณ์ สำหรับประเภทการสัมภาษณ์จะมีที่ประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้แบ่ง หากแบ่งตามลักษณะโครงสร้าง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท หากแบ่งตามเนื้อหา แบ่งได้เป็น 3 ประเภทเช่นกัน และหากแบ่งตามวิธีการบริหารการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 4 ประเภท

คำถามท้ายบท

1. การทดสอบ หมายถึงอะไร
2. การทดสอบแบ่งได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
3. การสัมภาษณ์ หมายถึงอะไร มีวัตถุประสงค์อย่างไร
4. การทดสอบและการสัมภาษณ์ เกี่ยวข้องอย่างไรกับกระบวนการคัดเลือกบุคลากร
5. อธิบายขั้นตอนของการสัมภาษณ์
6. การสัมภาษณ์แบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
7. ข้อจำกัดของการสัมภาษณ์มีอะไรบ้าง
8. อคติ หมายถึงอะไร เกี่ยวข้องอย่างไรกับการสัมภาษณ์
9. ยกตัวอย่างชนิดของอคติอย่างน้อย 3 แบบ
10. ผู้สมัครงานควรเตรียมตัวอย่างใดบ้างในการเข้ารับการทดสอบและการสัมภาษณ์

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1. ณีฐพันธ์ เขจรนนท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. ดนัย เทียนพุด. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล: ภารกิจที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
3. นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
4. บรรยงค์ ไตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
5. เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2548). การทดสอบและการสัมภาษณ์. เอกสารประกอบการสอน, 1-17.
6. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
7. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.
8. สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
9. เสนาะ ตีเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.