

คำนำ

การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการประเมินความเหมาะสมของบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะประเมินคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของบุคคลในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้องค์กรสามารถเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือการประเมินความเหมาะสมด้วยวิธีการสัมภาษณ์ฉบับนี้ขึ้น โดยมุ่งหวังให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการประเมินความเหมาะสมของบุคคลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และเป็นแนวทางในการพัฒนาข้อคำถามเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นของราชการพลเรือนไทย

สาระสำคัญของคู่มือการสัมภาษณ์นี้ประกอบด้วย ความหมาย ประเภท และความสำคัญในการสัมภาษณ์ การกำหนดเนื้อหาในการสัมภาษณ์ ประเภทคำถามในการสัมภาษณ์ หลักการสร้างคำถาม เกณฑ์การให้คะแนนสัมภาษณ์ คณะกรรมการสัมภาษณ์ การดำเนินการสัมภาษณ์ การจัดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ข้อพึงปฏิบัติและข้อพึงระวังของกรรมการสัมภาษณ์ รวมทั้งตัวอย่างคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการประเมินความเหมาะสมด้วยวิธีการสัมภาษณ์จะเป็นประโยชน์กับส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ เพื่อให้การเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้

กลุ่มงานเครื่องมือประเมินบุคคล
ศูนย์สรรหาและเลือกสรร
สำนักงาน ก.พ.
กันยายน 2553

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1: การสัมภาษณ์

3

- ความหมาย
- ประเภทของการสัมภาษณ์
- ความสำคัญของการสัมภาษณ์
- การกำหนดเนื้อหาในการสัมภาษณ์
- คณะกรรมการสัมภาษณ์

บทที่ 2: คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

8

- ประเภทคำถาม
- ตัวอย่างคำถามประเภทต่างๆ
- การสร้างคำถาม
- ลักษณะคำถามที่ควรหลีกเลี่ยง

บทที่ 3: เกณฑ์การให้คะแนนสัมภาษณ์

12

- เกณฑ์การให้คะแนน
- ประเภทของเกณฑ์การให้คะแนน
- การกำหนดระดับของเกณฑ์การให้คะแนน

บทที่ 4: การดำเนินการสัมภาษณ์

17

- ขั้นตอนการสัมภาษณ์
- การจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
- ข้อพึงปฏิบัติและข้อพึงระวังสำหรับกรรมการสัมภาษณ์

ภาคผนวก

ตัวอย่างการกำหนดเนื้อหาการสัมภาษณ์

21

ตัวอย่างคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก

22

ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนสัมภาษณ์

25

ตัวอย่างแบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

27

บทที่ 1:

การสัมภาษณ์



ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า "สัมภาษณ์" ไว้ 2 ลักษณะ หากเป็นคำกริยา หมายถึง "สนทนา หรือสอบถามเพื่อนำเรื่องราวไปเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์หรือวิทยุกระจายเสียง เป็นต้น" และหากเป็นคำนาม จะหมายถึง "การพบปะสนทนากันในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งต้องการทราบเรื่องจากอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อนำไปเผยแพร่ เรียกว่า ผู้สัมภาษณ์ และอีกฝ่ายหนึ่งที่ต้องการจะแถลงข่าวแก่อีกฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับการสอบท่วงทีวาจาและไหวพริบ พิจารณาดูชั้นเชิงและความสามารถของผู้เข้าสอบว่าจะเป็นผู้เหมาะสมตามที่ต้องการหรือไม่ จะเรียกว่า สอบสัมภาษณ์"

โดยทั่วไปแล้ว การสัมภาษณ์จึงหมายถึงการพบปะพูดคุยกันของบุคคล 2 ฝ่ายที่มีสถานภาพต่างกัน อย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ ซึ่งอาจเป็นผู้สัมภาษณ์เดียว หรืออยู่ในรูปของคณะกรรมการก็ได้ และทำหน้าที่สอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่งในฐานะเป็นผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ หรือในฐานะผู้สมัคร ซึ่งการสัมภาษณ์สามารถมีหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ การสัมภาษณ์เพื่อการเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ของแพทย์เพื่อวินิจฉัยอาการของโรค และการสัมภาษณ์เพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการใช้เลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน และมักใช้ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสัมภาษณ์งานจึงเป็นการสนทนากันระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์มากที่สุด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการประเมินความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งงาน ดังนั้น การสัมภาษณ์ในคู่มือฉบับนี้ จึงหมายถึง การสัมภาษณ์งานเพื่อการเลือกสรรบุคคลเท่านั้น

ประเภทของการสัมภาษณ์

การแบ่งประเภทของการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการดำเนินการสัมภาษณ์ โดยทั่วไปอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดหัวข้อ วัตถุประสงค์ หรือแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลอย่างอิสระ

การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้ต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีทักษะสูง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและนำไปสรุปเพื่อประเมินคุณสมบัติ คุณลักษณะหรือสมรรถนะต่างๆ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้สัมภาษณ์เป็นสำคัญ จึงอาจเกิดความไม่เที่ยงตรงหรืออคติได้ง่าย

2. การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi - structured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดหัวข้อการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำคู่มือการสัมภาษณ์ (Interview Guide) ที่ครอบคลุมข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการประเมิน และต้องมีการชี้แจงกรรมการเกี่ยวกับการดำเนินการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์จะถามคำถามโดยอาศัยแนวคำถามที่จัดเตรียมไว้ หรืออาจถามคำถามอื่นๆ ตามที่เห็นสมควร โดยจะต้องจดบันทึกข้อมูลต่างๆ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์และผลการประเมินของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ไว้ด้วย

3. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ หัวข้อและแนวทางการสัมภาษณ์ไว้อย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม การวิเคราะห์งาน การกำหนดคุณลักษณะ หรือสมรรถนะที่จะสัมภาษณ์ การสร้างข้อคำถามและแนวคำตอบ พร้อมทั้งมาตรฐานที่ใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินที่ชัดเจน ตลอดจนจัดให้มีการอบรมกรรมการสัมภาษณ์ ดังนั้น การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้จึงมีความเชื่อถือได้เที่ยงตรงและได้มาตรฐานมากที่สุดเมื่อเทียบกับการสัมภาษณ์ใน 2 รูปแบบข้างต้น เนื่องจากมีการกำหนดแนวคำถามและแนวคำตอบไว้ล่วงหน้า รวมทั้งใช้มาตรฐานประเมินอย่างเดียวกันกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ทุกคน

ความสำคัญของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่นิยมในการประเมินบุคคลและนิยมใช้ในขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง โดยมีเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลด้านต่างๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในใบสมัครหรือนอกเหนือจากการประเมินบุคคลด้วยวิธีการสอบข้อเขียน หรือวิธีอื่นๆ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเป็นข้อมูลด้านพฤติกรรม บุคลิกภาพ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล
2. เป็นการให้ข้อมูลแก่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร หรือข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
3. เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เข้ารับการสัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

การกำหนดเนื้อหาในการสัมภาษณ์

เพื่อให้การสัมภาษณ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงต้องมีการกำหนดเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ หรือสมรรถนะของตำแหน่งงานที่จะสัมภาษณ์

ในการกำหนดเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งานหรือศึกษาตำแหน่งงาน

ในกรณีที่ไม่ได้มีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมาก่อน จะต้องมีการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบลักษณะงานที่จะต้องทำในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การใช้แบบสอบถาม การสังเกต การระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ซึ่งกำหนดให้ผู้เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานที่จะวิเคราะห์ เช่น หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ผู้รอบรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นบรรยายถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างเฉพาะเจาะจง โดยเน้นถึงพฤติกรรมการทำงานและผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ได้มีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งระบุมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งไว้แล้ว ให้ศึกษาจากลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อที่จะนำไปกำหนดเป็นเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์

2. การจัดทำเนื้อหาในการสัมภาษณ์

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์งานหรือศึกษาตำแหน่งงานที่จะสรรหาบุคคลเข้าทำงานแล้ว ให้ระบุเนื้อหาหลักที่จะประเมินในการสัมภาษณ์ โดยทั่วไปแล้ว ในการสัมภาษณ์จะจำแนกเนื้อหาการประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ลักษณะทางร่างกาย

ให้กำหนดว่ามีลักษณะใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรค หรือเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่และมีลักษณะใดบ้างที่เป็นส่วนเสริม หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2 สมรรถนะของบุคคล

ให้กำหนดว่าความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ตลอดจนคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ทั้งนี้ การกำหนดเนื้อหาสัมภาษณ์ อาจทำโดยการจัดประชุมกลุ่มผู้มีความรู้ ความชำนาญในงานนั้นๆ (Subject Matter Experts) เพื่อเป็นแนวทางให้กรรมการสัมภาษณ์ประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน

3. การกำหนดองค์ประกอบและน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบที่จะประเมิน

เมื่อได้กำหนดเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์แล้ว ให้นำเนื้อหา มาจัดกลุ่มเพื่อจัดทำเป็นองค์ประกอบหลักที่จะประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ โดยในแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีการกำหนดนิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ รวมทั้งมีการประเมินว่าแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ

4. การกำหนดข้อคำถามและแนวคำตอบของแต่ละองค์ประกอบ

ในการกำหนดข้อคำถามและแนวคำตอบของแต่ละองค์ประกอบนั้น นิยมสร้างจาก 2 แนวทาง กล่าวคือ สร้างโดยผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งมักสร้างจากนิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบที่กำหนดไว้แล้ว หรือสร้างจากคำรายงานเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวกับการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ที่บ่งชี้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีในการทำงาน ซึ่งคำรายงานเหตุการณ์สำคัญดังกล่าวมักรวบรวมข้อมูลมาจากหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือผู้รอบรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

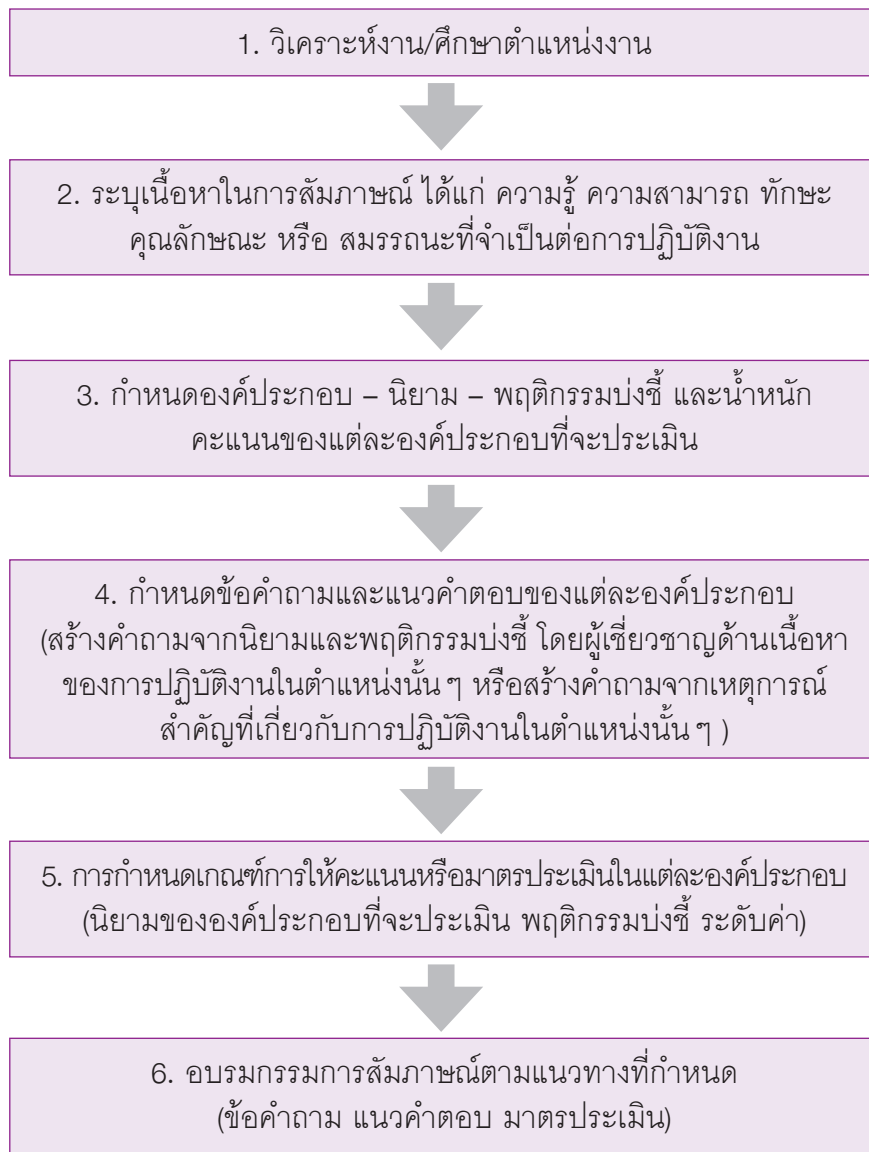
5. การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนหรือมาตรฐานประเมินในแต่ละองค์ประกอบ

เพื่อให้การประเมินได้มาตรฐานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน หรือ มาตรฐานประเมินในแต่ละองค์ประกอบจึงมีความสำคัญ โดยจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปใช้เทียบค่าเพื่อ ประเมินความแตกต่างได้ ซึ่งมาตรฐานประเมินหรือเกณฑ์การให้คะแนนที่ดีจะต้องประกอบด้วยนิยามของ องค์ประกอบที่จะประเมิน พฤติกรรมบ่งชี้หรือแนวคำตอบที่อาจเป็นไปได้ ระดับหรือค่าของคะแนนที่ให้ รวมทั้ง คำอธิบายของแต่ละระดับคะแนนหรือค่าคะแนน

6. การออกแบบการสัมภาษณ์

การออกแบบการสัมภาษณ์เป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การสัมภาษณ์มีความเชื่อถือได้ มีความเที่ยงตรง และได้มาตรฐานมากที่สุด กรรมการที่สัมภาษณ์จะต้องผ่านการอบรมหรือการชี้แจงเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสัมภาษณ์งาน เนื้อหาและองค์ประกอบที่จะประเมินในการสัมภาษณ์แนวคำถาม แนวคำตอบ เกณฑ์การให้คะแนนและแบบประเมินที่ใช้ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ในการเป็นกรรมการสัมภาษณ์ ที่เหมาะสม

สรุปขั้นตอนในการกำหนดเนื้อหาและการดำเนินการก่อนการสัมภาษณ์



คณะกรรมการสัมภาษณ์

กรรมการสัมภาษณ์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กร ดังนั้นในการสัมภาษณ์ จึงควรดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งอาจมีจำนวนตั้งแต่ 2-6 คน โดยมากใช้ 3 คน และมักเป็นจำนวนเลขคี่ เพื่อที่ว่าในกรณีที่กรรมการ 2 ท่านมีความเห็นต่างกัน จะได้ใช้ความเห็นของกรรมการท่านที่ 3 ประกอบการพิจารณาตัดสิน

องค์ประกอบคณะกรรมการสัมภาษณ์

คณะกรรมการสัมภาษณ์ควรประกอบด้วย

1. ผู้แทนของหน่วยงาน หรือหัวหน้างานที่มีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในตำแหน่งงาน จำนวน 1 คน
2. เจ้าหน้าที่ด้านการบริหารบุคคล ฝ่ายบุคลากร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน
3. นักจิตวิทยา จำนวน 1 คน

ทั้งนี้ อาจเพิ่มกรรมการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งงานร่วมเป็นกรรมการสัมภาษณ์ก็ได้ ในบางกรณี หากต้องดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นจำนวนมาก ซึ่งผ่านการทดสอบบางอย่างมาแล้ว อาจจัดให้มีคณะกรรมการหลายคนได้โดยอาจมีกรรมการสัมภาษณ์ในแต่ละคณะเพียง 2 คน ได้แก่ ผู้แทนหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารบุคคลก็ได้

คุณสมบัติสำคัญของกรรมการสัมภาษณ์

ผู้ที่จะเป็นกรรมการสัมภาษณ์ ควรพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความรู้และเข้าใจในตำแหน่งงานที่จะสัมภาษณ์
2. มีความรู้และเข้าใจคุณลักษณะและสมรรถนะของตำแหน่ง
3. มีความรู้และเข้าใจเทคนิคการสัมภาษณ์และประเมินบุคคล
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้เหตุผลในการตัดสินใจ
5. ไม่มีอคติและความลำเอียง

ในการจัดคณะกรรมการสัมภาษณ์ ควรคำนึงถึงความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของกรรมการสัมภาษณ์ และควรจัดให้มีทั้งกรรมการเพศชายและเพศหญิงในคณะกรรมการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ควรจัดให้มีการอบรมกรรมการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการสัมภาษณ์ แนวคำถามและเกณฑ์การให้คะแนนหรือมาตรฐานประเมิน เพื่อให้การสัมภาษณ์ได้มาตรฐานและมีความเป็นปรนัย สามารถเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2:

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ประเภทคำถาม

โดยทั่วไปแล้ว คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ

1. คำถามประเพณีนิยม (Traditional Questions)

เป็นคำถามที่มุ่งสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภูมิหลัง ความรู้ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะต่างๆ ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เช่น ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ทักษะ ความถนัด ความสนใจ ความรู้สึก ทศนคติ อุปนิสัย แรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะต่างๆ ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบสำหรับการประเมินสมรรถนะต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. คำถามเชิงพฤติกรรม (Behavior-based Questions)

เป็นคำถามที่ต้องการข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงพร้อมรายละเอียดที่แสดงถึงพฤติกรรมในอดีตของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินว่าในสถานการณ์ที่ผ่านมาในอดีต ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์มีพฤติกรรมเป็นเช่นไร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

คำถามเชิงพฤติกรรมจัดว่าเป็นคำถามที่สำคัญที่สุดและควรจะใช้คำถามประเภทนี้ในการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินสมรรถนะ โดยลักษณะคำถามจะเป็นปลายเปิดและมีคำถามติดตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลมากพอที่จะใช้ประกอบการพิจารณาประเมินบุคคล เนื่องจากคำถามในลักษณะนี้จะมุ่งถามพฤติกรรมที่แสดงออกในอดีต โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้น ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ที่ค่อนข้างมีประสบการณ์จะตอบคำถามได้ดี

รูปแบบของคำถามเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

2.1 คำถามปลายเปิด (Open Ended Questions)

เป็นคำถามที่ใช้ในการเริ่มต้นการถามเพื่อสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะโดยตรง คำถามรูปแบบนี้ไม่ต้องการให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ตอบแต่เพียงว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่เป็นคำถามที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์อธิบายหรือบอกเล่ารายละเอียดของเรื่องหนึ่งเรื่องใด คำถามปลายเปิดนี้จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ตลอดจนสามารถประเมินทักษะในการสื่อสารของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี

2.2 คำถามติดตามหรือสืบค้น (Follow up / Probe Questions)

เป็นคำถามที่มุ่งสืบค้น หรือเจาะลึกในรายละเอียดพฤติกรรมภายหลังจากที่ได้ใช้คำถามปลายเปิดไปแล้ว ซึ่งมักใช้ในระหว่างการสนทนา เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้ตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ยังสงสัย หรือเข้าใจไม่ชัดเจน โดยมากมักไม่สามารถเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการสนทนา

ในบางกรณีที่ผู้สัมภาษณ์แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับจากการใช้คำถามปลายเปิดนั้นถูกต้องแล้ว หรือในกรณีที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์พูดมากจนเกินไป ผู้สัมภาษณ์อาจใช้คำถามปลายปิด (Closed Ended Questions) เพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง หรือยืนยันว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” ในตอนท้าย เพื่อใช้ในการควบคุมการสนทนาไม่ให้ยืดเยื้อเกินไป

3. คำถามเชิงสถานการณ์ (Situational Questions)

เป็นคำถามในลักษณะกำหนดสถานการณ์สมมติที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและแนวโน้มในการจัดการกับสถานการณ์ที่สมมติขึ้น เนื่องจากเป็นการถามในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคต (Future-oriented) ซึ่งเหมาะสำหรับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา หรือกับผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งที่สัมภาษณ์มาก่อน

4. คำถามเชิงกรณีศึกษา (Cases)

เป็นคำถามในลักษณะเป็นกรณีศึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการคิดและวิธีการแก้ปัญหา โดยให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์วิเคราะห์ปัญหา ประเมินสถานการณ์ เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมข้อสรุป

ตัวอย่างคำถามประเภทต่างๆ

คำถามประเพณีนิยม	คำถามเชิงพฤติกรรม	คำถามเชิงสถานการณ์	คำถามเชิงกรณีศึกษา
■ ให้เล่าเกี่ยวกับประวัติตนเอง ■ สิ่งใดคือจุดแข็งหรือจุดอ่อนของคุณ ■ เหตุใดคุณจึงมาสมัครงานในตำแหน่งนี้ ■ คุณมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้อย่างไร ■ คุณชอบทำงานในลักษณะใด ■ คุณทำกิจกรรมอะไรบ้างตอนศึกษาในมหาวิทยาลัย ■ คุณทำงานภายใต้สภาวะกดดันได้หรือไม่ ■ ในอีก 5 ปีข้างหน้า คุณต้องการมีชีวิตอย่างไร ■ เหตุใดคุณจึงอยากทำงานในตำแหน่งนี้ ■ คุณมองตนเองว่าเป็นคนเช่นไร ■ ในการทำงาน คุณเคยพบปัญหาอะไรบ้าง และคุณแก้ไขปัญหายังไง ■ เหตุใดองค์กรจึงควรจ้างคุณ ■ เพื่อนร่วมงานกล่าวถึงคุณว่าอย่างไรบ้าง ฯลฯ	■ ให้เล่าสถานการณ์ที่คุณต้องจัดการกับงานหลายๆ อย่างพร้อมกัน คุณแก้ไขสถานการณ์นั้นอย่างไร ■ ให้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณสามารถเจอจากกับคู่เจรจาได้ประสพผลสำเร็จ ■ ให้อธิบายวิธีการเขียนรายงานชิ้นสำคัญที่คุณภูมิใจ ■ คุณจัดการกับสภาวะกดดันในงานอย่างไร ให้ยกเหตุการณ์ประกอบ คำถามติดตาม ■ แล้วเกิดอะไรขึ้นหลังจากนั้น ■ ให้คุณเล่าเพิ่มเติมเกี่ยวกับ..... ■ คุณรู้สึกกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร ■ คุณเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร ■ คุณเรียนรู้อะไรบ้างจากเหตุการณ์นั้น ■ เหตุใดคุณจึงทำเช่นนั้น ■ ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ■ สิ่งที่ยากที่สุดในการดำเนินการเช่นนั้นคืออะไร ■ คุณเผชิญปัญหาอะไรบ้าง และคุณแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร ฯลฯ	■ คุณจะทำเช่นไร หากคุณไม่เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงานในโครงการที่คุณรับผิดชอบ ■ คุณจะทำเช่นไร ถ้าคุณเป็นหัวหน้า และมีผู้ใต้บังคับบัญชาชอบมาทำงานสาย ■ หาก你不能ส่งงานตามกำหนดเวลาได้ คุณจะจัดการอย่างไร และจะชี้แจงปัญหาให้หัวหน้าคุณทราบอย่างไร ■ หาก你不能ให้บริการผู้รับบริการตามที่ได้รับบริการต้องการได้ เนื่องจากผิดระเบียบของหน่วยงาน คุณจะวิธีชี้แจงผู้รับบริการอย่างไร ■ คุณจะทำอย่างไร หากคุณได้รับมอบหมายให้ทำงานในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน	■ หน่วยงานของเรากำลังปรับปรุงการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการ ซึ่งโดยปกติแล้ว ทางหน่วยงานจะประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารทางแผ่นพับและวารสารของหน่วยงาน และมีผู้รับบริการเพียง 50% จากฐานข้อมูลผู้รับบริการทั้งหมดที่ได้รับข้อมูลข่าวสารของหน่วยงาน ท่านจะมีกลยุทธ์อย่างไรที่จะปรับปรุงการให้บริการข้อมูลข่าวสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การสร้างคำถาม

ในการสัมภาษณ์ ควรใช้คำถามหลาย ๆ ประเภทดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้สัมภาษณ์มักใช้คำถามประเพณีนิยมเพื่อเกริ่นนำในตอนต้น และตามด้วยคำถามเชิงพฤติกรรมและคำถามเชิงสถานการณ์ ประกอบกันในการสัมภาษณ์ โดยข้อมูลที่ได้จากคำถามเชิงพฤติกรรมและคำถามเชิงสถานการณ์จะตอกเน้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situations) พฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แสดงออก (Action) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcome)

คำถามเชิงพฤติกรรมและคำถามเชิงสถานการณ์ควรจะมียอดประกอบ ดังนี้

1. ถามถึงสถานการณ์ / เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ (Situations)

เป็นสถานการณ์หรืองานที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้เคยปฏิบัติจริง โดยการใช้คำถามปลายเปิดและคำถามติดตาม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ยกตัวอย่างเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้น เช่น ให้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ ให้เล่าให้ฟังเกี่ยวกับงาน เป็นต้น

2. ถามถึงการกระทำที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้พูดหรือทำเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์/เหตุการณ์ (Action)

โดยการใช้คำถามในลักษณะ “ทำอะไร” ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์นั้น ๆ ซึ่งการถามถึงการลงมือปฏิบัติจัดว่าเป็นหัวใจของการถามคำถามเชิงพฤติกรรม เพราะสามารถสื่อหรือแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้ โดยรวมไปถึงเรื่องของขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกระทำของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในขั้นตอนต่าง ๆ การกระทำเพื่อแก้ปัญหาบางอย่าง หรือแม้แต่การพูดเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ให้เล่าถึงวิธีการปฏิบัติงาน ได้ทำอะไรในสถานการณ์/เหตุการณ์ใดบ้าง

3. ถามถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ (Outcome)

เพื่อช่วยให้ทราบว่าผลในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีประสิทธิภาพ หรือมีคุณภาพมากน้อยเพียงไร เช่น ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเป็นอย่างไร สิ่งที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ได้รับผลกระทบอะไรบ้าง ทราบได้อย่างไรว่า สิ่งที่ทำนั้นมีประสิทธิภาพ

การสร้างคำถามที่ดีควรจะต้องประกอบด้วย “ใคร ทำอะไร อย่างไร และผลที่เกิดขึ้นคืออะไร” โดยเน้นการใช้คำถามปลายเปิด มากกว่าคำถามปลายปิด นอกจากนี้ ควรเลือกใช้ระดับภาษาที่เข้าใจง่าย สั้น กระชับ ไม่ควรใช้ศัพท์เทคนิคที่รู้เฉพาะกลุ่ม คำสแลง หรือ คำที่มีความหมายได้หลายนัย รวมทั้งควรเน้นการซักถามที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน คุณลักษณะ หรือสมรรถนะที่เชื่อว่ามีผลต่อการปฏิบัติงาน

ลักษณะคำถามที่ควรหลีกเลี่ยง

ในการสัมภาษณ์ ควรหลีกเลี่ยงการใช้ลักษณะคำถามดังต่อไปนี้

1. คำถามที่ยั่วหรือข่มผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
2. คำถามที่ไม่เกี่ยวกับงานและมีลักษณะพาดพิงเรื่องส่วนตัวของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
3. คำถามเชิงลบที่ทำให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เข้าใจผิด หรือคำถามที่ย้ำปมด้อยของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
4. คำถามที่เสี่ยงต่อการขัดกฎหมาย จริยธรรม หรือสิทธิมนุษยชนของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
5. คำถามที่เกี่ยวกับการเมืองและศาสนา ซึ่งก่อให้เกิดข้อโต้แย้งได้ง่าย
6. คำถามที่ซ้ำกับกรรมการสัมภาษณ์ท่านอื่นที่ได้ถามผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ไปแล้ว
7. คำถามที่ไม่เหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
8. คำถามที่มีลักษณะแนะนำคำตอบให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
9. คำถามที่มีคำตอบเป็นข้อมูลที่มีอยู่แล้วในใบสมัคร

บทที่ 3:

เกณฑ์การให้คะแนนสัมภาษณ์

เกณฑ์การให้คะแนน (Scoring Rubrics)

เกณฑ์การให้คะแนน หรือมาตรฐานประเมิน คือ แนวทางการให้คะแนน ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ หรือหัวข้อในการพิจารณาให้คะแนน นิยามขององค์ประกอบหรือหัวข้อที่ประเมิน พฤติกรรมบ่งชี้/แนวคำตอบที่อาจเป็นไปได้ ระดับของคะแนนที่ให้และคำอธิบายของแต่ละระดับคะแนน ซึ่งในแต่ละระดับคะแนนจะต้องมีความแตกต่างกัน

ตัวอย่างแนวทางการสร้างเกณฑ์การให้คะแนน/มาตรฐานประเมินในการสัมภาษณ์

องค์ประกอบที่จะประเมิน

นิยาม

.....

พฤติกรรมบ่งชี้

.....

คำอธิบายระดับค่าเทียบ 5	5		พฤติกรรมบ่งชี้
	4		พฤติกรรมบ่งชี้
คำอธิบายระดับค่าเทียบ 3	3		พฤติกรรมบ่งชี้
	2		พฤติกรรมบ่งชี้
คำอธิบายระดับค่าเทียบ 1	1		พฤติกรรมบ่งชี้

ประเภทของเกณฑ์การให้คะแนน (Scoring Rubrics)

โดยทั่วไป เกณฑ์การให้คะแนนมี 2 ประเภท

1. Holistic Rubrics (การให้คะแนนแบบภาพรวม)

เป็นเกณฑ์การให้คะแนนผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์ในภาพรวม โดยจะพิจารณาให้คะแนนตามองค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในภาพรวม ซึ่งจะกำหนดเป็นคะแนนเดียว และจะมีคำอธิบายประกอบตามระดับคะแนนที่กำหนด วิธีนี้นิยมใช้กับการสัมภาษณ์ที่มีผู้เข้ารับการสัมภาษณ์จำนวนมาก เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่าง Holistic Rubrics

ระดับคะแนน	คำอธิบาย
5	คำตอบแสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับดีมาก
4	คำตอบแสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับดี
3	คำตอบแสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับพอใช้
2	คำตอบแสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานน้อย
1	คำตอบไม่เหมาะสม หรือไม่แสดงสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ในแต่ละระดับคะแนน อาจกำหนดคะแนนที่ได้เป็นตัวเลขแทนการเขียนคำอธิบาย เพื่อความชัดเจนในการคิดคะแนน โดยจะกำหนดเป็นช่วงคะแนน หรือคะแนนเดียวก็ได้แล้วแต่กรณี

ระดับคะแนน	คะแนนที่ได้
5	90 - 100 คะแนน / 90 คะแนน
4	80 - 89 คะแนน / 80 คะแนน
3	70 - 79 คะแนน / 70 คะแนน
2	60 - 69 คะแนน / 60 คะแนน
1	ต่ำกว่า 60 คะแนน

2. Analytic Rubrics (การให้คะแนนแบบแยกรายละเอียด)

เป็นเกณฑ์การให้คะแนนผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์แยกตามองค์ประกอบต่างๆ ที่จะประเมิน โดยแต่ละองค์ประกอบมีคำอธิบายในแต่ละระดับคะแนนที่แยกออกจากกัน แล้วจึงนำคะแนนในแต่ละองค์ประกอบมารวมกัน ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะนี้จะมีความละเอียดและพิจารณาได้ลึกซึ้งกว่า Holistic Rubrics ทั้งนี้สามารถกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่แตกต่างกันได้ เช่น องค์ประกอบที่ต้องการให้ความสำคัญในการพิจารณา อาจกำหนดน้ำหนักคะแนนที่มากกว่าองค์ประกอบอื่น เป็นต้น

ตัวอย่าง Analytic Rubrics

องค์ประกอบ	น้ำหนักคะแนน	ระดับคะแนน					คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
		1	2	3	4	5		
1. การนำเสนอข้อมูล	6	การนำเสนอข้อมูลสับสน ไม่สามารถสื่อให้เข้าใจ ได้ว่าต้องการนำเสนอสิ่งใด	การนำเสนอข้อมูลเข้าใจยาก ขาดข้อมูลสนับสนุน	การนำเสนอข้อมูลมีความชัดเจนพอสมควร แต่ขาดข้อมูลสนับสนุน บางประการ	การนำเสนอข้อมูลค่อนข้างชัดเจน ค่อนข้างเป็นเหตุเป็นผล มีข้อมูลสนับสนุน ค่อนข้างชัดเจน	การนำเสนอข้อมูลมีความชัดเจนมาก เป็นเหตุเป็นผล มีข้อมูลสนับสนุน ชัดเจน	30	
2.....	8	_____	_____	_____	_____	_____	40	
3.	6	_____	_____	_____	_____	_____	30	
รวม							100	

ตัวอย่างวิธีคิดคะแนน

- กรณีประเมินให้ความสามารถใน “การนำเสนอข้อมูล” อยู่ในระดับ 1 ให้นำน้ำหนักคะแนน (6) x ระดับคะแนน (1) = คะแนนที่ได้ คือ 6
- กรณีประเมินให้ความสามารถใน “การนำเสนอข้อมูล” อยู่ในระดับ 2 ให้นำน้ำหนักคะแนน (6) x ระดับคะแนน (2) = คะแนนที่ได้ คือ 12
- กรณีประเมินให้ความสามารถใน “การนำเสนอข้อมูล” อยู่ในระดับ 3 ให้นำน้ำหนักคะแนน (6) x ระดับคะแนน (3) = คะแนนที่ได้ คือ 18
- กรณีประเมินให้ความสามารถใน “การนำเสนอข้อมูล” อยู่ในระดับ 4 ให้นำน้ำหนักคะแนน (6) x ระดับคะแนน (4) = คะแนนที่ได้ คือ 24
- กรณีประเมินให้ความสามารถใน “การนำเสนอข้อมูล” อยู่ในระดับ 5 ให้นำน้ำหนักคะแนน (6) x ระดับคะแนน (5) = คะแนนที่ได้ คือ 30

ทั้งนี้ ในการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน สามารถผสมผสานการให้คะแนนในแบบ Holistic Rubrics และ Analytic Rubrics เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในแต่ละองค์ประกอบ โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดก่อน แล้วจึงประเมินผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์แต่ละคนในภาพรวมตามคำอธิบายในแต่ละระดับคะแนนตอนท้าย

ตัวอย่างการผสมผสานการให้คะแนนแบบ Holistic และ Analytic Rubrics

ขั้นตอนที่ 1: พิจารณาผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การนำเสนอข้อมูล	การนำเสนอข้อมูล สับสน ไม่สามารถ สื่อให้เข้าใจได้ว่า ต้องการนำเสนอ สิ่งใด	การนำเสนอข้อมูล เข้าใจยาก ขาด ข้อมูลสนับสนุน	การนำเสนอข้อมูล มีความชัดเจน พอสมควร แต่ขาดข้อมูล สนับสนุนบาง ประการ	การนำเสนอข้อมูล ค่อนข้างชัดเจน ค่อนข้างเป็นเหตุ เป็นผล มีข้อมูล สนับสนุนค่อนข้าง ชัดเจน	การนำเสนอข้อมูล มีความชัดเจนมาก เป็นเหตุเป็นผล มีข้อมูลสนับสนุน ชัดเจน
2.....	_____	_____	_____	_____	_____
3.....	_____	_____	_____	_____	_____

ขั้นตอนที่ 2: พิจารณาผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แต่ละท่านในภาพรวมจากการประเมินทุกองค์ประกอบ และให้คะแนนในตอนท้าย

ระดับคะแนน	คะแนนที่ได้
5	90 - 100 คะแนน / 90 คะแนน
4	80 - 89 คะแนน / 80 คะแนน
3	70 - 79 คะแนน / 70 คะแนน
2	60 - 69 คะแนน / 60 คะแนน
1	ต่ำกว่า 60 คะแนน

การให้คะแนนของกรรมการสัมภาษณ์ควรเป็นฉันทามติ โดยกรรมการควรอภิปรายร่วมกันในการจัดลำดับคะแนนของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ในบางกรณีที่หาข้อยุติไม่ได้ อาจใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนที่กรรมการแต่ละคนประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

การกำหนดระดับของเกณฑ์การให้คะแนน

ในการกำหนดระดับคะแนน ควรกำหนดไม่เกิน 6 - 7 ระดับ เพราะจะทำให้การอธิบายความแตกต่างของแต่ละระดับทำได้ยาก ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับคะแนนดังต่อไปนี้

1. 3 ระดับ

เป็นการกำหนดระดับคะแนนอย่างกว้างๆ โดยประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มดีมาก กลุ่มที่น่าพึงพอใจ และกลุ่มที่ต้องปรับปรุง ทั้งนี้ อาจใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษแสดงการจัดระดับความสามารถของแต่ละกลุ่มในลักษณะ A, B, C

1	2	3
Poor ต้องปรับปรุง (C)	Satisfactory น่าพึงพอใจ (B)	Very Good ดีมาก (A)

2. 4 ระดับ

เป็นการกำหนดระดับคะแนนที่ค่อนข้างกว้าง และค่อนข้างเป็นที่นิยมในการนำไปใช้ โดยประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มดีมาก กลุ่มที่น่าพึงพอใจ กลุ่มที่ต้องปรับปรุง และกลุ่มที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ อาจใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษแสดงการจัดระดับความสามารถของแต่ละกลุ่มในลักษณะ A, B, C และ F

1	2	3	4
Unsatisfactory ไม่เหมาะสม/ ไม่สามารถยอมรับได้ (F)	Poor ต้องปรับปรุง (C)	Satisfactory น่าพึงพอใจ (B)	Very Good ดีมาก (A)

3. 5 ระดับ

เป็นการกำหนดระดับคะแนนที่มีความละเอียดพอสมควร เป็นที่นิยมในการนำไปใช้ โดยประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในลักษณะเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มดีมาก กลุ่มดี กลุ่มพอใช้ กลุ่มที่พอยอมรับได้ และกลุ่มที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ อาจใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษแสดงการจัดระดับความสามารถของแต่ละกลุ่มในลักษณะ A, B, C, D และ F

1	2	3	4	5
Unsatisfactory ไม่เหมาะสม/ ไม่สามารถยอมรับได้ (F)	Fair พอยอมรับได้ (D)	Average พอใช้/ ปานกลาง (C)	Good ดี/ น่าพึงพอใจ (B)	Excellent ดีเยี่ยม/ดีมาก/ เป็นที่น่าประทับใจ (A)
หมายเหตุ: บางหน่วยงานอาจใช้ Poor (ต้องปรับปรุง) แทน Fair (พอยอมรับได้)				

บทที่ 4:

การดำเนินการสัมภาษณ์

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

หลังจากที่ได้กำหนดเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ หรือสมรรถนะของตำแหน่งงานที่จะสัมภาษณ์ ตลอดจนได้วางแผนการดำเนินการสัมภาษณ์ในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การกำหนดข้อคำถามและแนวคำตอบ รวมทั้งเกณฑ์การให้คะแนนหรือมาตราประเมินที่ใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินแล้ว จึงเริ่มเตรียมการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ก่อนการสัมภาษณ์

เตรียมการเกี่ยวกับข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการในการสัมภาษณ์

2. ระหว่างการสัมภาษณ์

ดำเนินการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องตามที่ได้วางแผนไว้ เช่น การตั้งคำถามตามแนวทางที่วางไว้ การใช้เวลาสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในเวลาที่เท่า ๆ กัน การจดบันทึกข้อมูลผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

3. หลังการสัมภาษณ์

ประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยใช้ข้อมูลที่ได้บันทึกในระหว่างการสัมภาษณ์ ประกอบการให้คะแนน ตลอดจนอภิปรายร่วมกับกรรมการที่ร่วมดำเนินการสัมภาษณ์ในการพิจารณาให้คะแนน โดยผลการตัดสินควรเป็นฉันทามติ

โดยปกติ การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 20 - 30 นาที แต่การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์จำนวนมาก บางครั้งอาจใช้เวลา 10 - 15 นาที ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์และเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความชำนาญของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ จำนวนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ฯลฯ

กิจกรรมการดำเนินการสัมภาษณ์

กิจกรรมหลัก	ข้อแนะนำ
1. การเตรียมการก่อนการสัมภาษณ์ 1.1 ศึกษาลักษณะงานของตำแหน่งที่จะสัมภาษณ์และคู่มือการสัมภาษณ์ 1.2 พิจารณาเอกสารการสมัคร ได้แก่ ประวัติผู้สมัครและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสมัครงานทั้งหมด 1.3 ทำความเข้าใจสิ่งที่ต้องการจะประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ตามที่ระบุในเกณฑ์การประเมิน 1.4 เตรียมในส่วนของการคำถาม โดยอาจปรับเปลี่ยนคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิหลังและประสบการณ์ของผู้สมัครมากยิ่งขึ้น 1.5 ประมาณเวลาที่ต้องการใช้เพื่อให้ครอบคลุมคำถามในแต่ละส่วนของแบบฟอร์มการสัมภาษณ์	■ เตรียมตัวให้พร้อมที่จะทำหน้าที่สัมภาษณ์ เช่น วัน เวลา การแต่งกาย เป็นต้น ■ ศึกษารายละเอียด “เอกสารประกอบการสัมภาษณ์” ทบทวนความรู้เกี่ยวกับเทคนิค และวิธีการสัมภาษณ์
2. การดำเนินการสัมภาษณ์ 2.1 ทักทายผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามทั่วไปเพื่อสร้างความคุ้นเคย 2.2 อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เช่น สัมภาษณ์ในตำแหน่งอะไร จะบรรจุงานในตำแหน่งใด เป็นต้น 2.3 เริ่มคำถามต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในเกณฑ์การประเมิน (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่ง) ■ ถามคำถามปลายเปิดและมีคำถามติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ประกอบด้วยสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แสดงออก และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ■ สังเกตบุคลิกภาพ อารมณ์ ท่วงทีวาจา กิริยาท่าทางของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ว่ามีความผิดปกติหรือไม่ ■ จดบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ โดยเน้นประเด็นสำคัญ และเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานและสมรรถนะที่ต้องการประเมิน 2.4 ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แต่ละคนเท่า ๆ กัน เพื่อไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ	1. เทคนิคการเปิดการสัมภาษณ์ ได้แก่ กล่าวต้อนรับ เชิญให้นั่ง ตั้งคำถามทั่วไป เช่น สอบถามเกี่ยวกับการเดินทาง สบตาด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ตั้งใจฟัง พูดซ้ำ ๆ ชัดเจน ยิ้มแย้มแจ่มใส 2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เข้าใจตำแหน่งที่สมัครและองค์การมากขึ้น 3. การถามคำถาม ควรเริ่มคำถามที่ง่าย ๆ ก่อน โดยเริ่มด้วยคำถามทั่ว ๆ ไป และคำถามแบบประเพณีนิยม เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและความพร้อมให้กับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เช่น ถามประวัติส่วนตัว ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจะทำให้ทราบประวัติความเป็นมาและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ แล้วจึงค่อยถามคำถามที่เป็นเนื้อหาต่อไป ซึ่งเป็นคำถามเชิงพฤติกรรมและสถานการณ์ โดยเน้นคำถามปลายเปิด และคำถามติดตาม อีกทั้งควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สั้น กระชับรัดกุม 4. การจดบันทึก ข้อมูลที่ได้จะต้องเน้นสถานการณ์ พฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แสดงออก และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 5. การยุติการสัมภาษณ์ ดำเนินการอย่างนุ่มนวล กล่าวขอบคุณ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ถามคำถามที่ต้องการทราบ ไม่ควรแสดงให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์รู้สึกว่าจะผ่านการประเมินหรือไม่
3. การดำเนินการหลังการสัมภาษณ์ 3.1 ประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยใช้ข้อมูลที่ได้นบันทึกในระหว่างการสัมภาษณ์ประกอบการให้คะแนน 3.2 อภิปรายร่วมกับกรรมการที่ร่วมดำเนินการสัมภาษณ์ในการพิจารณาให้คะแนน โดยผลการตัดสินควรเป็นฉันทามติ 3.3 เลือกสรรบุคคลด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค	■ ต้องสามารถอ้างอิง หรือมีหลักฐานจากการจดบันทึกเกี่ยวกับเหตุผลในการประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อชี้แจงหากมีการร้องเรียน รวมทั้งมีความโปร่งใส โดยสามารถชี้แจงกรณีที่มีการถามถึงเหตุผลของการประเมินผล ตลอดจนไม่มีการชี้นำผลของการประเมินโดยกรรมการสัมภาษณ์คนใดคนหนึ่ง

การจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

ในระหว่างการสัมภาษณ์ นอกเหนือจากที่กรรมการสัมภาษณ์ต้องรับฟังและซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลแล้ว กรรมการสัมภาษณ์จำเป็นต้องจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้คะแนน รวมทั้งเป็นหลักฐานที่ใช้ประกอบการชี้แจง หากมีการร้องเรียนเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ ซึ่งทักษะการจดบันทึกที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ไม่จดทุกคำพูด เลือกจดสลับกับสบตาผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
2. จดบันทึกคำพูดที่แท้จริงของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ไม่ใช่ตามมุมมอง หรือความคิดของกรรมการสัมภาษณ์
3. จดข้อมูลและพฤติกรรมที่สังเกตได้ระหว่างการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักข้อมูลเชิงพฤติกรรม ได้แก่ สถานการณ์ / เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พฤติกรรมหรือการปฏิบัติ รายงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ
4. จดอย่างเปิดเผย แต่อย่าให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เห็นว่าจดอะไร และจดเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการประเมิน

นอกจากการจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แล้ว กรรมการสัมภาษณ์ควรสังเกตและจดบันทึกลักษณะภายนอกและบุคลิกภาพของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ด้วย เช่น

- ลักษณะการแต่งกาย
- การแสดงออกทางสีหน้า กิริยาท่าทาง และน้ำเสียง
- ลักษณะอาการทางกายที่แสดงถึงสภาวะทางจิต เช่น หน้าซีด มือสั่น ร้องไห้ ฯลฯ ซึ่งแสดงถึงความตื่นเต้น ความเครียด ความเสียใจ เป็นต้น
- ท่วงทีวาทะ ไหวพริบ ความคิดอ่าน เช่น การลำดับคำพูด ความมีเหตุผล

ตัวอย่างแบบบันทึกรายละเอียดพฤติกรรมของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในแต่ละสมรรถนะ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

คำถามที่ 1	คำตอบผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
คุณคิดอย่างไรกับ.....	เหตุการณ์/สถานการณ์.....
.....	พฤติกรรม.....
	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น.....
คำถามที่ 2	
ให้เล่าสถานการณ์.....	เหตุการณ์/สถานการณ์.....
.....	พฤติกรรม.....
	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น.....
คำถามที่ 3	
ให้เล่าสถานการณ์.....	เหตุการณ์/สถานการณ์.....
.....	พฤติกรรม.....
	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น.....

ข้อพึงปฏิบัติและข้อพึงระวังสำหรับการสัมภาษณ์

ข้อพึงปฏิบัติของกรรมการสัมภาษณ์

1. ควรสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้เป็นกันเอง และเป็นในลักษณะการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
2. ควรแสดงความเป็นมิตร ยอมรับและให้เกียรติ รวมทั้งเคารพในความเป็นตัวเองของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
3. ควรสนใจและตั้งใจฟังคำถามของกรรมการผู้ร่วมสัมภาษณ์และคำตอบของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ ตลอดจนอยู่ร่วมในกระบวนการสัมภาษณ์จนเสร็จสิ้นกระบวนการ
4. ควรใช้เวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุดด้วยการฟังและสังเกตมากกว่าการพูด
5. ควรรักษาเวลาในการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แต่ละคนตามเวลาที่กำหนดและใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละคนให้ใกล้เคียงกันมากที่สุด
6. ควรให้เวลาผู้เข้ารับการสัมภาษณ์รวบรวมความรู้สึกและลำดับสถานการณ์ โดยถามทีละเรื่อง
7. ควรประเมินผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ด้วยใจเป็นธรรม โดยประเมินจากคำตอบที่แสดงถึงข้อมูลเชิงพฤติกรรม
8. ควรเปิดโทรศัพท์มือถือในระบับสั่น และไม่ควรรับโทรศัพท์ในระหว่างการสัมภาษณ์

ข้อพึงระวังของกรรมการสัมภาษณ์

1. ไม่ควรใช้คำพูด หรือแสดงท่าทีข่มขู่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
2. ไม่ควรถกเถียงหรือโต้แย้งผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
3. ไม่ควรอบรมหรือสั่งสอนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
4. ไม่ควรถามนำ หรือด่วนสรุปโดยที่ยังไม่ได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่ชัดเจน
5. ไม่ควรจดบันทึกมากเกินไปจนไม่ได้ฟังข้อมูลจากผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ครบถ้วน
6. ไม่ควรแสดงความรำคาญและขัดจังหวะการตอบของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ หรือเร่งการสัมภาษณ์
7. ไม่ควรเพ่งเล็งจุดเด่น หรือจุดด้อยที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องกรรมการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว

ภาคผนวก

ตัวอย่างการกำหนดเนื้อหาการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์ตำแหน่งงานโดยทั่วไป อาจกำหนดองค์ประกอบในการประเมินได้ดังนี้

1. ความรู้ ความสามารถ

ส่วนราชการอาจกำหนดหัวข้อที่จะพิจารณาเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือความรู้อื่นๆ เพิ่มเติมจากที่ได้ทดสอบด้านการสอบข้อเขียนไปแล้ว

2. สมรรถนะ

- 2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.2 บริการที่ดี
- 2.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 2.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 2.5 การทำงานเป็นทีม

ส่วนราชการอาจกำหนดสมรรถนะอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

3. คุณลักษณะอื่นๆ

เช่น บุคลิกภาพ ท่วงทีวาจา ปฏิภาณ ไหวพริบ วุฒิภาวะทางอารมณ์ การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ทักษะการต่อต้านราชการ เป็นต้น

หน่วยงานอาจกำหนดองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสม โดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานที่จะประเมิน

ตัวอย่างคำถามเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก

ตัวอย่างชุดคำถามสมรรถนะนี้ จะเป็นแนวทางหรือตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อประเมินสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ โดยจะเป็นคำถามเชิงพฤติกรรมและคำถามเชิงสถานการณ์ ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถนำไปปรับใช้ในการสร้างคำถามที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำมาก่อน

พฤติกรรมบ่งชี้: แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

พฤติกรรมหลักที่ประเมิน	คำถามเชิงพฤติกรรม	คำถามเชิงสถานการณ์
พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	- เมื่อคุณได้รับมอบหมายให้ทำรายงานหรือกิจกรรมสมัยเรียน/คุณมีวิธีการทำงานอย่างไร ให้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ และเพื่อนมองการทำงานของคุณว่าเป็นอย่างไร - ให้คุณเล่าผลงานที่คุณภูมิใจสมัยเรียน/ทำงาน เหตุใดคุณจึงภูมิใจ - ผลงานของคุณเคยเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการตามหรือไม่ หากมี ผลงานนั้นคืออะไร และคุณคิดว่าเป็นเพราะเหตุใด	- คุณคิดว่าผลงานที่ดีนั้นควรเป็นอย่างไร ให้ยกตัวอย่างประกอบ - หากคุณทำงานผิดพลาด คุณจะชี้แจงผู้บังคับบัญชาอย่างไร และคุณจะมีวิธีแก้ไขอย่างไร - หากคุณเป็นผู้บังคับบัญชา คุณคิดว่าการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพนั้นควรเป็นอย่างไร

2. บริการที่ดี - ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมบ่งชี้: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

พฤติกรรมหลักที่ประเมิน	คำถามเชิงพฤติกรรม	คำถามเชิงสถานการณ์
ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	- คุณเคยได้รับการชมเชยในการให้บริการใครหรือไม่ ให้เล่าให้ฟังว่าคุณทำอย่างไร - คุณเคยปฏิเสธที่จะช่วยเหลือใครที่มาร้องขอหรือไม่ เหตุใดคุณจึงปฏิเสธ คุณรู้สึกอย่างไร - คุณเคยถูกร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของคุณหรือไม่ หากมี ให้เล่าให้ฟังและคุณจัดการอย่างไร	- ในการให้บริการประชาชน คุณจะมีวิธีการอย่างไรที่จะแสดงให้ประชาชนเห็นว่าคุณพร้อมที่จะรับฟังความต้องการของประชาชนและช่วยเหลือประชาชน - คุณคิดว่า ในการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน จะทำอย่างไรให้การให้บริการเป็นไปอย่างถูกต้องและผิดพลาดน้อยที่สุด - เมื่อมีคนสอบถามข้อมูลกับคุณ แต่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของคุณ คุณจะมีวิธีการจัดการอย่างไร

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - ความสนใจใฝ่รู้ สัมผัสความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

พฤติกรรมบ่งชี้: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสายอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมหลักที่ประเมิน	คำถามเชิงพฤติกรรม	คำถามเชิงสถานการณ์
ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถ ของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	■ ในการทำงาน/การเรียนรู้ที่ผ่านมา คุณเคยไม่พอใจผลงาน/ผลการเรียนของคุณหรือไม่ หากเคย คุณมีวิธีการอย่างไรที่จะปรับปรุงตนเอง ■ คุณเคยริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมสมัยเรียนหรือไม่ หากเคย ลองเล่าให้ฟังว่าโครงการหรือกิจกรรมนั้นเป็นอย่างไร ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร ■ คุณมีเคล็ดลับในการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานอย่างไร เพื่อให้การทำงานสะดวกและง่ายขึ้น	■ คุณคิดว่าการปรับปรุงงาน ควรต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง คุณมีวิธีการปรับปรุงงานอย่างไร ■ หากคุณได้รับมอบหมายให้พัฒนางานซึ่งไม่มีผู้ใดเคยทำมาก่อน คุณจะมีวิธีการทำงานอย่างไร ■ คุณมีแนวทางในการพัฒนาตนเองในการทำงานอย่างไร

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม - การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

พฤติกรรมบ่งชี้: มีความสุจริต

พฤติกรรมหลักที่ประเมิน	คำถามเชิงพฤติกรรม	คำถามเชิงสถานการณ์
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพ อย่างสุจริต	■ ให้คุณยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณเคยเผชิญที่ทำทลายหลักคุณธรรม จริยธรรมของคุณ และคุณมีวิธีการดำเนินการอย่างไร ■ คุณเคยเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเมื่อคุณเห็นกระบวนการทำงานไม่ถูกหลักวิชาหรือไม่ หากเคย ให้เล่าให้ฟังว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร และคุณทำอย่างไร ■ คุณเคยห้ามปรามมิให้เพื่อนทำสิ่งใดที่เห็นว่าไม่ถูกต้องตามหลักจริยธรรมหรือไม่ หากเคย ให้เล่าให้ฟังและคุณมีวิธีการพูดกับเพื่อนอย่างไร คุณทำบ่อยไหม	■ หาก你不เห็นด้วยกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการ คุณจะยังคงปฏิบัติตามระเบียบนั้นหรือไม่ หรือคุณจะทำอย่างไร ■ หากคุณได้รับมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับความลับของทางราชการ และคุณได้รับการร้องขอจากคนรู้จักให้เปิดเผยข้อมูลนั้น คุณจะมีความประพฤติปฏิบัติอย่างไร ■ หากคุณเห็นว่า กระบวนการทำงานเกิดความผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องตามหลักวิชาชีพ คุณจะดำเนินการอย่างไร

5. การทำงานเป็นทีม – ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

พฤติกรรมหลักที่ประเมิน	คำถามเชิงพฤติกรรม	คำถามเชิงสถานการณ์
สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	■ คุณเคยทำงานร่วมกับคนที่มีวิธีการทำงานคนละแบบกับคุณหรือไม่ ให้เล่าให้ฟังว่า คุณต้องปรับตัวมากหรือไม่ คุณมีส่วนร่วมอย่างไรให้ผลงานของทีมประสบผลสำเร็จ ■ เวลาคุณทำงานกลุ่ม บทบาทที่คุณได้รับมอบหมายเป็นส่วนใหญ่คืออะไร ■ เวลาคุณทำงานกลุ่ม คุณมักอาสาทำอะไรให้กับกลุ่ม ให้เล่าให้ฟัง	■ หากคุณต้องทำงานเป็นทีม แล้วทีมคุณประสบปัญหา คุณจะช่วยเหลือทีมแก้ไขปัญหอย่างไร ■ หากคุณได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานกลุ่ม คุณจะจัดการอย่างไร ■ คุณคิดว่าหัวใจของการทำงานเป็นทีมคืออะไร ■ คุณมีวิธีสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมอย่างไร เพื่อให้การทำงานราบรื่น

ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนสัมภาษณ์

1. ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนน โดยแยกแต่ละองค์ประกอบ

กำหนดองค์ประกอบต่างๆ น้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ นิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ รวมทั้งกำหนดระดับและความหมายของแต่ละระดับคะแนนของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้กรรมการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แต่ละคนตามพฤติกรรมบ่งชี้และระดับคะแนนที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดหัวข้อองค์ประกอบที่จะประเมินและน้ำหนักคะแนนในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่จะประเมิน	น้ำหนักคะแนน
1. ความรู้ ความสามารถ	30 คะแนน
2. สมรรถนะ	40 คะแนน
3. บุคลิกภาพ ทักษะ	30 คะแนน
คะแนนรวม	100 คะแนน

1.2 กำหนดนิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ

ตัวอย่าง “องค์ประกอบความรู้ ความสามารถ” นิยาม..... พฤติกรรมบ่งชี้.....

1.3 กำหนดระดับของเกณฑ์การให้คะแนน ความหมายของแต่ละระดับคะแนน รวมทั้งเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละองค์ประกอบ

ระดับ	ความหมายของแต่ละระดับ
ดีมาก	คำตอบแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ ความสามารถตามพฤติกรรมบ่งชี้.....อย่างมาก โดยยกตัวอย่างซึ่งมีรายละเอียดของพฤติกรรมในอดีตประกอบได้อย่างชัดเจน หรือสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้อย่างเหมาะสม
ดี	คำตอบแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ ความสามารถตามพฤติกรรมบ่งชี้.....เป็นส่วนใหญ่ โดยยกตัวอย่างซึ่งมีรายละเอียดของพฤติกรรมในอดีตประกอบ หรือ สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่กำหนดได้ค่อนข้างเหมาะสม
ปานกลาง	คำตอบแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ ความสามารถตามพฤติกรรมบ่งชี้.....ในระดับพอใช้ แต่อาจต้องเรียนรู้เพิ่มเติมบ้าง
พอยอมรับได้	คำตอบแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ ความสามารถตามพฤติกรรมบ่งชี้.....น้อย แต่ยังสามารถยอมรับได้และอาจต้องเรียนรู้อีกพอสมควร
ไม่เหมาะสม	คำตอบแสดงให้เห็นว่าไม่มีความรู้ ความสามารถใดๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

เกณฑ์การให้คะแนน					
น้ำหนักคะแนน	ไม่เหมาะสม	พอยอมรับได้	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
30 คะแนน	0 - 17	18 - 20	21 - 23	24 - 26	27 - 30
40 คะแนน	0 - 23	24 - 27	28 - 31	32 - 35	36 - 40

1.4 กรรมการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แต่ละคนตามพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละระดับคะแนน และให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนตามที่กำหนดไว้ในแต่ละองค์ประกอบ เช่น

องค์ประกอบที่จะประเมิน	น้ำหนักคะแนน	คะแนนที่ได้
1. ความรู้ ความสามารถ	30 คะแนน	27
2. สมรรถนะ	40 คะแนน	32
3. บุคลิกภาพ ทักษะ	30 คะแนน	25
คะแนนรวม	100 คะแนน	84

2. ตัวอย่างเกณฑ์การให้คะแนนในภาพรวม

การให้คะแนนในภาพรวมนั้น เหมาะสำหรับการดำเนินการกับผู้เข้ารับการสัมภาษณ์จำนวนมาก โดยอาจแบ่งช่วงคะแนนออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง พอยอมรับได้ และไม่เหมาะสม หรืออาจใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษแสดงการจัดระดับความสามารถในแต่ละกลุ่มในลักษณะ A, B, C, D และ F พร้อมทั้งจัดทำคำอธิบายในแต่ละระดับคะแนน ซึ่งอาจกำหนดคะแนนเป็นช่วง เช่น A = 90 คะแนนขึ้นไป / B = 80 - 89 คะแนน C = 70 - 79 คะแนน / D = 60 - 69 คะแนน และ F = ต่ำกว่า 60 คะแนน ดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

F (ต่ำกว่า 60 คะแนน)	D (60 - 69 คะแนน)	C (70 - 79 คะแนน)	B (80 - 89 คะแนน)	A (90 คะแนนขึ้นไป)
Unsatisfactory ไม่เหมาะสม/ ไม่สามารถยอมรับได้	Fair พอยอมรับได้	Average พอใช้/ปานกลาง	Good ดี/น่าพึงพอใจ	Excellent ดีเยี่ยม/ดีมาก/ เป็นที่น่าประทับใจ
มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามที่กำหนด มีบุคลิกภาพ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งในระดับไม่เหมาะสม หรือไม่สามารถยอมรับได้	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามที่กำหนด มีบุคลิกภาพ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งในระดับพอยอมรับได้	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามที่กำหนด มีบุคลิกภาพ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งในระดับพอใช้	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามที่กำหนด มีบุคลิกภาพ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งในระดับน่าพึงพอใจ	มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะตามที่กำหนด มีบุคลิกภาพ ทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งในระดับดีเยี่ยม/ดีมาก/น่าประทับใจ

อย่างไรก็ตาม หากมีผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นจำนวนมากและมีคณะกรรมการหลายชุด ควรกำหนดระดับคะแนนเป็นคะแนนเดียว เพื่อให้การประเมินมีมาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้อย่างมากที่สุด เช่น A = 90 คะแนน / B = 80 คะแนน / C = 70 คะแนน / D = 60 คะแนน และ F = ต่ำกว่า 60 คะแนน เป็นต้น

ตัวอย่างแบบประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง

ตำแหน่ง เลขประจำตัวสอบ.....

ตัวอย่างตารางช่วงคะแนน ซึ่งคำนวณจาก
ร้อยละของน้ำหนักคะแนนแต่ละองค์ประกอบ

ผลการ ประเมิน	คะแนนที่ได้	
	คะแนน 40	คะแนน 30
ดีมาก > 90%	36 – 40	27 – 30
ดี > 80%	32 – 35	24 – 26
พอใช้ > 70%	28 – 31	21 – 23
พอยอมรับได้ > 60%	24 – 27	18 – 20
ไม่เหมาะสม < 60%	0 – 23	0 – 17

องค์ประกอบที่ใช้พิจารณา	คะแนนเต็ม (100)	คะแนนที่ได้
1. ความรู้ ความสามารถ ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบที่จะพิจารณาเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือความรู้อื่นๆ เพิ่มเติมจากที่ได้ทดสอบด้วยการสอบข้อเขียนไปแล้ว	ส่วนราชการอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละองค์ประกอบที่จะพิจารณาให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความจำเป็น เช่น หากมีองค์ประกอบพิจารณา 3 องค์ประกอบ อาจกำหนดน้ำหนักคะแนน 30-30-40 หรือ 50-25-25 ฯลฯ	
2. สมรรถนะ ส่วนราชการอาจกำหนดสมรรถนะที่จะพิจารณาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่		
3. คุณลักษณะอื่นๆ ส่วนราชการอาจกำหนดคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะพิจารณาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น บุคลิกภาพ ทัศนคติ		
4.(ถ้ามี).....		
	รวม	

บันทึกสำหรับการเกี่ยวกับการกับผู้เข้าสอบสัมภาษณ์

ลงชื่อ.....
(.....)
กรรมการ
...../...../.....

บรรณานุกรม

1. สำนักงาน ก.พ. ศูนย์สรรหาและเลือกสรร งานสร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินบุคคล. คู่มือการสัมภาษณ์เพื่อประเมินสมรรถนะ. กรุงเทพฯ, 2548.
2. วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง. กลุ่มมาตรฐานการสรรหาและเครื่องมือวัด สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ., 2541.
3. จัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. เกณฑ์การให้คะแนน. ตุลาคม 2544.
4. พจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.
5. Davila, Lori and Kursmark, Louise. How to Choose the Right Person for the Right Job Every Time. McGraw-Hill, New York, 2005.
6. สำนักงาน ก.พ. ศูนย์สรรหาและเลือกสรร กลุ่มงานเครื่องมือประเมินบุคคล. คู่มือการสัมภาษณ์. สำนักงาน ก.พ., พฤษภาคม 2552.