

การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก
(Core Competencies)

แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรเข้าโครงการ Talent Development

การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่โครงการ Talent Development แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การคัดเลือกระดับ ส่วนงาน/หน่วยงาน และการคัดเลือกระดับมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในอดีต (Performance) และ ศักยภาพ (Potential) หรือสมรรถนะ ของบุคลากร (Competency) ได้แก่ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรม การทำงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งบริหาร เมื่อบุคลากรผ่านการคัดเลือกเข้าสู่โครงการแล้วจะได้รับการพัฒนา ศักยภาพผ่านการพัฒนาหลากหลายช่องทาง เช่น การฝึกอบรม การโค้ชงาน การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง และการมอบหมาย โครงการพิเศษ เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพบุคลากรพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ผลงานเชิงประจักษ์ – พิจารณาจากผลการประเมินในอดีตย้อนหลัง 3 ปี และผลงานด้านการพัฒนางาน¹
- 2) ความรู้ความสามารถ โดยพิจารณาจากคะแนนภาษาอังกฤษ และคะแนนความสามารถเชิงตรรกะ²
- 3) สมรรถนะสำหรับตำแหน่งบริหาร พิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และ
- 4) แรงจูงใจในขับเคลื่อนงานตรงจริตกับงานด้านบริหารจัดการ (Motivational Fit for Managerial Role) พิจารณาจากบุคลิกและความถนัดของผู้สมัคร

สำหรับการประเมินสมรรถนะด้านพฤติกรรมนั้น มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ได้แก่ 1) น้ำหนึ่งใจเดียวกัน 2) มุ่งมั่นความเป็นเลิศ 3) ชูเชิดคุณธรรม และ 4) คิดและทำเพื่อสังคม และสมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competencies) ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการวางแผน 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การบริหาร ทรัพยากร และ 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการประเมินสมรรถนะหลักจะดำเนินการในระดับคณะ/ส่วนงาน และการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการจะดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย เมื่อบุคลากรผ่านการคัดเลือก ทั้งสองระดับแล้วจึงจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล รวมระยะเวลาการพัฒนาตลอดโครงการ 2 ปี

การประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งบริหารด้วยการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview

ในการนี้ มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางประเมินสมรรถนะจากข้อมูลที่รวบรวมมาจากการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview โดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ควรจะเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหรือ Competency ในระหว่างการสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบตามหลัก STAR ได้แก่ รายละเอียดสถานการณ์ หรือกิจกรรมที่ผู้สมัครยกตัวอย่างให้เห็นถึงการแสดงสมรรถนะที่คณะกรรมการกำลังถามถึง (Situation / Task) พฤติกรรมหรือบทบาทของผู้สมัครในสถานการณ์นั้น ๆ (Action) และผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการดำเนินการ (Results) ทั้งนี้ หลักการพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งของ Competency-based Interview คือเราเชื่อว่าพฤติกรรม ที่ผ่านมามีในอดีตสามารถสะท้อนให้เห็นว่าหากเหตุการณ์เช่นเดียวกันนี้เกิดขึ้นในอนาคต ผู้สมัครจะแสดงพฤติกรรม เหมือนที่เคยแสดงออกในอดีตที่ผ่านมา

กล่าวโดยสรุปคือการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview นั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิง พฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครตามสมรรถนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครว่ามี สมรรถนะตรงหรือใกล้เคียงตามคำอธิบายที่บรรจุอยู่ในกรอบสมรรถนะนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ คณะกรรมการ

¹ คำอธิบายเกณฑ์การพิจารณาอยู่ในคู่มือโครงการ Talent Development

² คำอธิบายเกณฑ์การพิจารณาอยู่ในคู่มือโครงการ Talent Development

สัมภาษณ์จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมบ่งชี้ที่บรรจุอยู่ในกรอบสมรรถนะเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตั้งคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลมิติต่าง ๆ ตามหลัก STAR ได้อย่างสมบูรณ์

สำหรับการประเมินสมรรถนะบุคลากรระดับ P7 เข้าสู่โครงการ Talent Development นั้น ขอให้คณะกรรมการสัมภาษณ์อ้างอิงคำอธิบายพฤติกรรมบ่งชี้ระดับที่ 1 และ ระดับที่ 2 ของแต่ละมิติภายใต้กรอบสมรรถนะหลัก³ โดยคำอธิบายพฤติกรรมบ่งชี้ในระดับที่ 1 เป็นพฤติกรรมบ่งชี้สำหรับระดับปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ระดับที่ 2 เป็นพฤติกรรมบ่งชี้สำหรับผู้บริหารระดับต้น บุคลากรระดับ P7 อาจจะแสดงพฤติกรรม ในระดับบริหาร ได้ตามโอกาสของการทำงานและอาจจะแสดงพฤติกรรมของระดับปฏิบัติการไม่ครบถ้วนในบางด้านได้เช่นกัน หลักการสัมภาษณ์จึงเป็นการเก็บข้อมูลทั้งสองด้าน

ในการประเมินสมรรถนะบุคลากร P6 เข้าสู่โครงการให้อ้างอิงคำอธิบายพฤติกรรมบ่งชี้ระดับที่ 2 และระดับที่ 3 ด้วยหลักการเดียวกัน

รูปแบบและตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

รูปแบบคำถามที่นำมาใช้ในการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview มักจะเป็นชุดคำถามที่เริ่มจากคำถามปลายเปิดให้ผู้สมัครยกตัวอย่างเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ประเมินก่อน แล้วจึงตามด้วยคำถามติดตามเพื่อเจาะลึกข้อมูลเชิงพฤติกรรมและผลลัพธ์จากการดำเนินการ (Probing Questions)

ตัวอย่างชุดคำถามที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ “น้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

📄 ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณเคยอยู่ในที่ประชุมแล้วมีคนเห็นต่างเสียงดังหรือไม่ให้ความร่วมมือ คุณมีวิธีการจัดการอย่างไร

คำถามเจาะลึก (Probing Questions) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- ปฏิกริยาของคนที่เห็นต่างเสียงดัง/ไม่ให้ความร่วมมือ เป็นอย่างไร หลังจากที่คุณ...ทำแบบนั้น
- ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- คุณ...รู้สึกอย่างไรต่อเหตุการณ์นั้น
- หากย้อนเวลากลับไปได้คุณจะมีวิธีการจัดการกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร

ในการนี้ มหาวิทยาลัยจัดเตรียมตัวอย่างคำถามเพื่อให้คณะกรรมการสัมภาษณ์สามารถเลือกใช้เพื่อประเมินสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้าน (ดูเอกสารหน้า 14 – 21) และในแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะแต่ละด้านนั้น จะมีคำอธิบายพฤติกรรมบ่งชี้อยู่ทั้ง 2 ระดับ พร้อมช่องให้บันทึกข้อมูลด้านต่าง ๆ ตามหลักการ STAR การนำระบบการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview มาใช้ในการสัมภาษณ์นี้จะทำให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานใช้เกณฑ์ วิธีการ และข้อคำถามในการสรรหา Talent เป็นมาตรฐานเดียวกันได้

³ อ้างอิงชุดคำอธิบายสมรรถนะหลัก

บทบาทและความรับผิดชอบคณะกรรมการสัมภาษณ์

เนื่องจากการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview นั้นจะต้องมีการจดบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน เพื่อประกอบการประเมินสมรรถนะ ดังนั้น

ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์

ประธานกรรมการสัมภาษณ์ควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในการถามคำถามสมรรถนะแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการถามแทรกแบบฟุ้งพล่าข้ามจากสมรรถนะหนึ่งไปยังอีกสมรรถนะหนึ่งโดยมิได้ตั้งใจ

ระหว่างการสัมภาษณ์

กรรมการที่รับผิดชอบสมรรถนะใดก็จะเป็นคนหลักในการถามคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้สมัครจนได้ข้อมูลรอบด้านเพียงพอแล้ว กรรมการที่รับผิดชอบสมรรถนะอื่นต่อไปจึงเริ่มถามคำถามในชุดถัดไป ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกสมรรถนะ โดยกรรมการท่านอื่น ๆ ที่ไม่ได้คนหลักในการถามคำถาม จะเป็นผู้บันทึกข้อมูลตามมิติต่าง ๆ ตามหลักการ STAR เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ได้สมบูรณ์ที่สุด

การรวบรวมข้อมูลของพฤติกรรมในอดีตของผู้ถูกสัมภาษณ์จะทำได้ง่ายขึ้นหากผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้หลัก STAR ตอบทุกๆ คำถาม แต่บางครั้งผู้สมัครอาจตอบด้วย **STAR ที่ไม่สมบูรณ์** คือขาดข้อมูลสำคัญของเรื่อง เช่น เป็นการตอบแต่เพียงสถานการณ์และการกระทำแต่ไม่มีในส่วนของผลลัพธ์ เป็นต้น กรรมการที่สัมภาษณ์จะต้องถามคำถามตามเพื่อเจาะลึกข้อมูลในส่วนที่ขาดหายไป

กรณีที่ผู้สมัครตอบด้วย **STAR ปЛОม** หมายถึง กรณีที่ผู้สมัครใช้คำพูดที่สื่อให้เห็นถึงสถานการณ์หรือพฤติกรรมบางอย่าง แต่มีลักษณะที่คลุมเครือ เช่น ไม่ชัดเจนว่าตกลงแล้วการกระทำ (Action) ที่เล่ามานั้นผู้สมัครเป็นผู้กระทำการดังกล่าวหรือเป็นเพียงผู้สนับสนุนด้านข้อมูลเท่านั้น บางครั้งผู้สมัครอาจตอบเป็น **ความคิดเห็น** โดยไม่มีเนื้อหาสาระที่แสดงให้เห็นถึงการกระทำที่แท้จริง หรือบางครั้งอาจเป็นการตอบกว้าง ๆ โดยอ้างอิง **ทฤษฎีหรือหลักการ** หรืออาจจะพูดเป็นเชิง **สมมติเหตุการณ์ในอนาคต** ที่อาจจะยังไม่เกิดขึ้น กรรมการที่สัมภาษณ์จึงควรถามคำถามตามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงถึงพฤติกรรมจริง ๆ หรือการกระทำของผู้สมัครในเหตุการณ์ที่อ้างถึง ทั้งนี้ คณะกรรมการควรจะต้องตั้งข้อสังเกตไว้หากผู้สมัครไม่สามารถให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงได้ เพื่อใช้ประเมินสมรรถนะของผู้สมัครหลังจากที่จบการสัมภาษณ์แล้ว

หลังการสัมภาษณ์

คณะกรรมการพิจารณาประเมินระดับสมรรถนะร่วมกันว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมการทำงานสอดคล้องกับพฤติกรรมบ่งชี้ตามกรอบสมรรถนะหลักมากน้อยเพียงใด คณะกรรมการสามารถอ่านคำแนะนำวิธีการให้คะแนนได้จากเอกสารหน้า 12

การพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานที่ตรงกับงานด้านบริหารจัดการ (Motivational Fit for Managerial Role)

แรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรสามารถต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ คนเราอาจจะมีแรงผลักดันจากภายในที่ขึ้นาวิธีการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคแตกต่างกันไปจนกลายเป็นความถนัดที่แต่ละคนอาจจะมีแตกต่างกันไป

เช่น ในการแก้ปัญหาหน้างานที่เกิดขึ้น คนบางคนอาจจะถนัดแก้ปัญหาด้วยการหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และขบคิดแนวทางการแก้ปัญหาอยู่เพียงลำพัง ในขณะที่คนอีกกลุ่มหนึ่งอาจจะถนัดที่จะแก้ปัญหาด้วยการเชิญคนที่พอรู้หรือคนที่เกี่ยวข้องมาเข้าร่วมประชุมหารือเพื่อหาข้อสรุปในการแก้ปัญหา

ในการประเมินว่าการแก้ปัญหาแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่ากันนั้นคงจะต้องพิจารณาจากลักษณะงานว่า ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา หรือหน้านั้นจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคลในการแก้ปัญหา หากผู้ครองงาน (Role Holder) มีความถนัดที่ตรงกับธรรมชาติหรือลักษณะงาน ก็ย่อมทำให้เขาสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

โครงการ Talent Development เป็นการเตรียมพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ธรรมชาติหรือลักษณะงานที่สำคัญของการบริหารจัดการคือ การประสานความร่วมมือกับบุคคลอื่น อาจจะเป็นบุคลากรในทีมงานหรือข้ามหน่วยงาน และจำเป็นต้องทำงานผ่านคนอื่นจึงจะทำให้งานสำเร็จ (Working through Others) นอกจากนี้ ลักษณะงานบริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเรื่องการจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับปัญหาหน้างาน ทำให้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่บ่อย ๆ เป็นต้น ดังนั้น ในการคัดกรองผู้สมัครเข้าสู่โครงการ Talent Development นั้น คณะกรรมการควรประเมินความถนัดของผู้สมัครว่าเหมาะที่จะเติบโตและพัฒนาสู่ตำแหน่งบริหารมากน้อยเพียงใด ดังนี้

- 1) ผู้สมัครควรมีบุคลิกที่เข้ากับคนได้ง่าย สามารถทำงานประสานงานหรือขอความร่วมมือจากคนจำนวนมากได้
- 2) ผู้สมัครควรมีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้

หากผู้สมัครมีความถนัดสอดคล้องตามที่ระบุไว้ข้างต้น ให้คณะกรรมการใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหัวข้อ Motivation Fit ที่อยู่ในแบบฟอร์มบัญชีกรอกผลการประเมินผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ Talent Development

คำแนะนำแบบฟอร์มและวิธีการให้คะแนนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies)

- 1) แบบฟอร์มการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ
 - ส่วนที่ 1 ตัวอย่างคำถามแบ่งตาม Core Competencies และใบบันทึกพฤติกรรมตามหลัก STAR ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ พร้อมระบุระดับสมรรถนะของผู้สมัคร
 - ส่วนที่ 2 แบบฟอร์มสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies)
- 2) ผู้สัมภาษณ์เลือกคำถามของแต่ละสมรรถนะจากตัวอย่างคำถาม เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัคร
- 3) ผู้สัมภาษณ์บันทึกพฤติกรรมตามหลัก STAR ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ลงในพื้นที่ว่างใต้ตารางแสดงระดับสมรรถนะ
- 4) ให้ผู้สัมภาษณ์ทำเครื่องหมาย ✓ ในหัวข้อย่อยที่สังเกตได้ถึงพฤติกรรมของผู้สมัครที่ชัดเจน ข้อย่อยใดที่ไม่พบว่าคุณสมภพมีพฤติกรรมนั้นๆ หรือมีแต่ไม่ชัดเจนเพียงพอให้ว่างไว้
- 5) ให้ผู้สัมภาษณ์ระบุระดับสมรรถนะของผู้สมัคร โดยพิจารณาจาก

- ถ้าผู้สมัครมีพฤติกรรมครบทุกหัวข้อย่อยในระดับของสมรรถนะนั้นๆ จึงจะได้ค่าระดับตามที่ระบุไว้ในหัวตารางของสมรรถนะข้อนั้นๆ
 - กรณีที่ผู้สมัครมีพฤติกรรมไม่ครบทุกหัวข้อย่อย การให้ค่าระดับของสมรรถนะข้อนั้นต้องปรับลดไป เป็นครึ่งหนึ่ง (เช่นระดับ 1 ให้ปรับลดเหลือ 0.5) หรือไม่ให้เลย ตามดุลยพินิจของคณะกรรมการ
- 6) นำสรุประดับสมรรถนะของผู้สมัคร ทั้ง 4 Core Competencies กรอกในแบบฟอร์มสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (เอกสารอยู่ภาคผนวก) เพื่อประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies) โดยนำระดับสมรรถนะ คูณกับค่าน้ำหนัก และระบุคะแนนเพื่อรวมคะแนน (เช่น ได้ระดับสมรรถนะ = 2 คูณค่าน้ำหนัก 2 เป็น $2 \times 2 = 4$ คะแนน)

- หมายเหตุ**
- (1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือระดับ 1 2 3 4
 - (2) คะแนน ให้ใส่คะแนนตามตารางการเทียบคะแนน
 - (3) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับ Core Competencies โดยการให้ค่าน้ำหนัก = 2

ตารางการเทียบคะแนน				
ลำดับที่	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
น้ำหนึ่งใจเดียวกัน	1.0	2.0	3.0	4.0
มุ่งมั่นความเป็นเลิศ	1.0	2.0	3.0	4.0
ซื่อสัตย์สุจริต	1.0	2.0	3.0	4.0
คิดและทำเพื่อสังคม	1.0	2.0	3.0	4.0
รวม	4.0	8.0	12.0	16.0

คำแนะนำ

สำหรับ P7 พิจารณา competencies แต่ละข้อโดยอิงที่ระดับ 1 เป็นหลักในการพิจารณาให้คะแนน ถ้าข้อใดแสดงออกเกินกว่าระดับจึงพิจารณาเทียบกับระดับที่ 2 ใน competencies ข้อนั้น

สำหรับ P6 พิจารณา competencies แต่ละข้อโดยอิงที่ระดับที่ 2 เป็นหลัก ถ้าข้อใดแสดงออกเกินกว่าระดับจึงพิจารณาเทียบกับระดับที่ 3 ใน competencies ข้อนั้น