



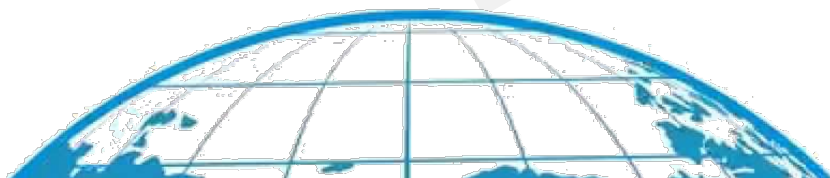
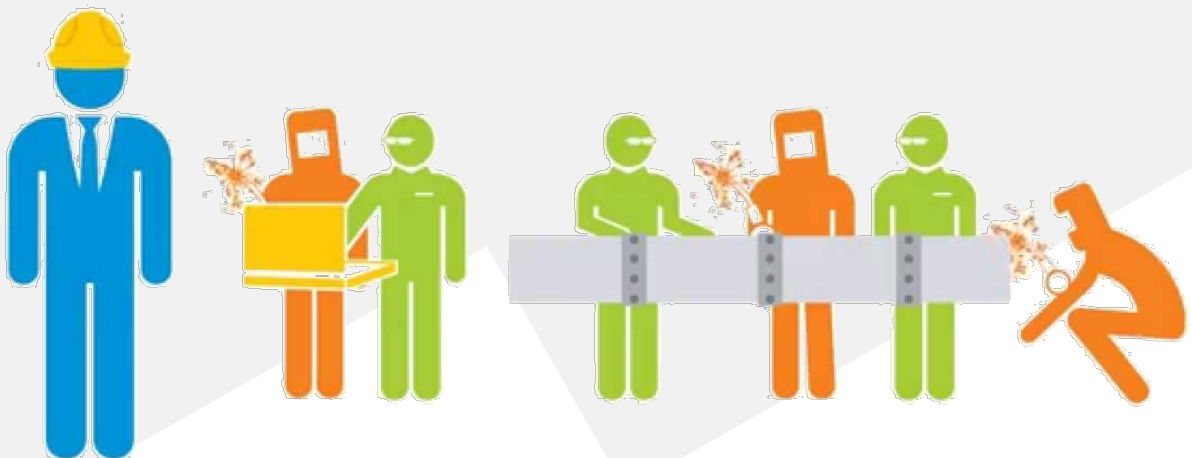
Office of Human Resources Management

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

คู่มือการดำเนินงาน

TALENT

DEVELOPMENT



คำนำ

ยุทธศาสตร์การสร้างคน (Human Capital) ถือเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีบุคลากรพร้อมด้วยสมรรถนะที่จะสนับสนุนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างยั่งยืน

ในการนี้ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงริเริ่มโครงการพัฒนาผู้ที่มีผลงานดีและมีความสามารถโดดเด่น (Talent Development) เพื่อเตรียมบุคลากรสายปฏิบัติการระดับ P7 และ P6 ให้มีทักษะและความสามารถพร้อมรองรับตำแหน่งงานถัดไป โดยทางสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาคัดสรรบุคลากรเข้าสู่โครงการตามผลงานที่ผ่านมา (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Potential) และนำกรอบสมรรถนะแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาเป็นแม่บทในการกำหนดทักษะหรือความชำนาญที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการรวมระยะเวลา 2 ปี

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแหล่งอ้างอิงแนวปฏิบัติในการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินโครงการ บุคคลหรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์การคัดเลือกและแนวทางการประเมินผู้สมัครเข้าสู่โครงการ ตลอดจนเอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบในการดำเนินโครงการ

จัดทำโดย
สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตุลาคม 2560

สารบัญ

คู่มือการดำเนินโครงการ Talent Development จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	1
วัตถุประสงค์โครงการ Talent Development.....	1
ภาพรวมการดำเนินโครงการ Talent Development	2
กระบวนการดำเนินงานโครงการ Talent Development.....	3
การวางแผนกรอบอัตรากำลัง (PLAN).....	3
การสรรหา คัดเลือก (SELECTION)	3
1.การสรรหา คัดเลือกระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	3
2.การคัดเลือกระดับมหาวิทยาลัย.....	6
การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดงความสามารถ (DEVELOPMENT)	7
การติดตามผลและโอกาสก้าวหน้าเพื่อรักษาไว้ในองค์กร (MONITORING)	8
แผนการดำเนินงาน.....	8
การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก.....	10
(Core Competencies).....	10
แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรเข้าโครงการ Talent Development.....	11
การประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งบริหารด้วยการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview.....	11
รูปแบบและตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	12
บทบาทและความรับผิดชอบคณะกรรมการสัมภาษณ์	13
การพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานที่ตรงกับงานด้านบริหารจัดการ (Motivational Fit for Managerial Role).....	13
คำแนะนำแบบฟอร์มและวิธีการให้คะแนนการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies)	14
ตัวอย่างคำถามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ระดับ P7	16
น้ำหนึ่งใจเดียวกัน.....	16
มุ่งมั่นความเป็นเลิศ	19
ชูเชิดคุณธรรม.....	21

คิดและทำเพื่อสังคม	23
ตัวอย่างคำถามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ระดับ P6	25
ภาคผนวก	ก
ใบสมัครเข้าร่วมโครงการ Talent Development บุคลากรสายปฏิบัติการ	ข
ตัวอย่างข้อสอบประเมินความสามารถในการใช้เหตุผล.....	ง
แบบฟอร์มสรุปผลการคัดเลือกระดับส่วนงาน	ฉ
แบบฟอร์มการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก	ช

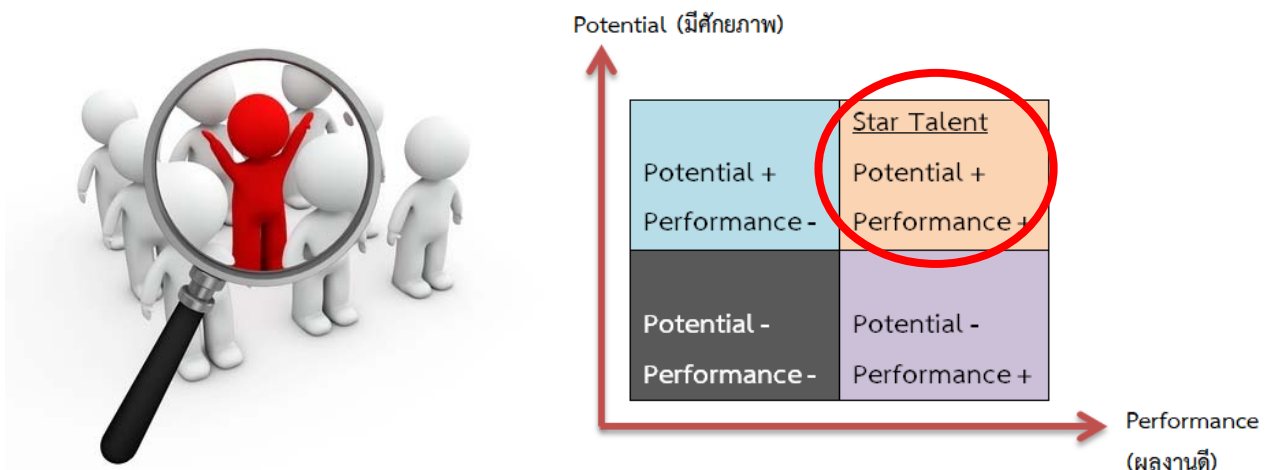
คู่มือการดำเนินโครงการ Talent Development จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์โครงการ Talent Development

โครงการ Talent Development เป็นโครงการพัฒนาสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการระดับ P6 และ P7 ที่มีผลงานและศักยภาพโดดเด่น ให้มีโอกาสรเรียนรู้และลงมือปฏิบัติแบบ Action Learning เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถให้รอบด้านตามกรอบสมรรถนะของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โครงการนี้มีระยะเวลาพัฒนาตามโครงการสองปี และจะดำเนินการคัดสรรผู้เข้าร่วมโครงการทุกๆ สองปี

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นและมีศักยภาพที่จะเติบโตเพื่อรับผิดชอบกับงานที่ท้าทายมากขึ้นได้รับการเตรียมความพร้อม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานใหม่เมื่อมีโอกาสได้ทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง ทั้งนี้ การคัดกรองเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างลงนี้ยังยึดตามกระบวนการคัดเลือกที่มีการสอบแข่งขันตามระเบียบปฏิบัติที่ส่วนงานและมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ จึงมิได้หมายความว่าผู้ผ่านเข้าโครงการนี้แล้วจะได้เข้าสู่ตำแหน่งงานที่ว่างลงโดยอัตโนมัติ

โครงการ Talent Development เป็นโครงการที่มหาวิทยาลัยต้องการสนับสนุนให้ทุกส่วนงานมีโอกาพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นให้มีความมุ่งมั่นในปฏิบัติงาน และมองเห็นโอกาสก้าวหน้าของตนเอง ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมได้รับการเตรียมความพร้อมผ่านกระบวนการพัฒนาตามกรอบสมรรถนะ การที่จะดำเนินโครงการนี้ให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นนี้ได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของทุกส่วนงานโดยมีกระบวนการหลักดังต่อไปนี้



ภาพรวมการดำเนินโครงการ Talent Development



กระบวนการดำเนินงานโครงการ Talent Development

การวางแผนกรอบอัตรากำลัง (PLAN)

การวางแผนกรอบอัตรากำลังเป็นจุดตั้งต้นที่สำคัญในการพิจารณาว่าส่วนงานและมหาวิทยาลัยมีกำลังคนที่มีความสามารถพร้อมสำหรับการทดแทนอัตรารว่าง และ/หรือ สำหรับการขยายงานด้านยุทธศาสตร์ที่ส่วนงานและมหาวิทยาลัยต้องการขับเคลื่อนเพียงใด การวางแผนกรอบอัตรากำลังกลุ่มบริหารจัดการสำหรับสายปฏิบัติการเป็นการคาดการณ์ในระยะ 3-5 ปีข้างหน้าเพื่อประเมิน

- ตำแหน่งงานที่คาดว่าจะว่างจากการเกษียณอายุ หรือ มีโอกาสเสี่ยงที่จะว่างจากแนวโน้มของอัตรการลาออก หรือการโยกย้ายตำแหน่งงาน
- ตำแหน่งงานใหม่ที่เกิดจากการปรับโครงสร้างใหม่

การวางแผนกรอบอัตรากำลังนี้เป็นการวางแผนร่วมกันของส่วนงาน/หน่วยงานและมหาวิทยาลัยภายใต้การประสานงานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทราบถึงจำนวนอัตรากำลังทดแทนนี้ จะทำให้ส่วนงาน/หน่วยงานและมหาวิทยาลัยสามารถวางแผนการเตรียมพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะพร้อมในจำนวนที่เหมาะสมทันตามความจำเป็น

การสรรหา คัดเลือก (SELECTION)

การสรรหาคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การสรรหาคัดเลือกขั้นต้นจากส่วนงาน/หน่วยงานโดยพิจารณาจากผลงาน (Performance) ความสามารถทางภาษาอังกฤษ ความถนัดและความมุ่งมั่น (Motivational Fit) และสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และมหาวิทยาลัยจะดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับการคัดสรรจากส่วนงาน/หน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกของแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหา คัดเลือกระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

1.1 หลักเกณฑ์ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

○ ปัจจัยในการพิจารณา

1. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
 - ผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี
 - การพัฒนากระบวนการในแง่ระดับความซับซ้อน และผลกระทบ
2. ศักยภาพ (Potential)
 - ความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CULI-TEST)
 - สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
 - แรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานที่ตรงกับงานด้านบริหารจัดการ (Motivational Fit to Managerial Role)

O เกณฑ์การให้คะแนน

ปัจจัยในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน (Performance)			คะแนน
1. ผลการประเมินย้อนหลังสามปีติดต่อกัน (โดยคำนวณจากค่าเปอร์เซ็นต์)			เต็ม 10 คะแนน
ได้คะแนนที่เปอร์เซ็นต์ที่ 80 – 90 ทั้ง 3 ปี			4 คะแนน
ได้คะแนนที่เปอร์เซ็นต์ที่ 90 ขึ้นไป ของ 1 ใน 3 ปี			7 คะแนน
ได้คะแนนที่เปอร์เซ็นต์ที่ 90 ขึ้นไป ของ 2 ใน 3 ปี หรือทั้ง 3 ปี			10 คะแนน
กรณีอื่นใดที่ไม่อยู่ในช่วงคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด			2 คะแนน
2. การพัฒนากระบวนการงาน			เต็ม 20 คะแนน
2.1 ด้านความซับซ้อน (Complexity) พิจารณาจากพัฒนางานภายในหน่วยงาน ข้ามหน่วยงาน ข้ามส่วนงาน			(10 คะแนน)
O ระดับน้อย พัฒนาระบบงานภายในหน่วยงาน			4 คะแนน
O ระดับปานกลาง พัฒนาระบบงานข้ามหน่วยงาน			7 คะแนน
O ระดับมาก พัฒนาระบบงานข้ามส่วนงาน			10 คะแนน
2.2 ด้านผลกระทบ (Impact) ในแง่การลดขั้นตอน/ระยะเวลา ประหยัดทรัพยากร หรือพัฒนาคุณภาพงาน			(10 คะแนน)
O ระดับน้อย สามารถลดขั้นตอนการดำเนินงานได้			4 คะแนน
O ระดับปานกลาง สามารถลดขั้นตอนการดำเนินงาน และประหยัดทรัพยากร			7 คะแนน
O ระดับมาก สามารถลดขั้นตอนการดำเนินงาน ประหยัดทรัพยากร และพัฒนาคุณภาพงานของส่วนงานและมหาวิทยาลัย			10 คะแนน
รวมคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance)			30 คะแนน
ปัจจัยในการพิจารณาศักยภาพ (Potential)			คะแนน
3. ผลการสอบภาษาอังกฤษ			เต็ม 10 คะแนน
CU-TEP	CULI-TEST	TOEIC	
40-44 คะแนน	40-44 คะแนน	400-445 คะแนน	4.0 – 4.4 คะแนน
45-54 คะแนน	45-54 คะแนน	450-545 คะแนน	4.5 – 5.4 คะแนน
55-64 คะแนน	55-64 คะแนน	550-645 คะแนน	5.5 – 6.4 คะแนน
65-74 คะแนน	65-74 คะแนน	650-745 คะแนน	6.5 – 7.4 คะแนน
75 คะแนนขึ้นไป	75 คะแนนขึ้นไป	750 คะแนนขึ้นไป	10 คะแนน

4. การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies)	16 คะแนน (P7→P6)
	24 คะแนน (P6→P5)
น้ำหนึ่งใจเดียวกัน	การให้คะแนนที่ สะท้อน สมรรถนะจริง ของบุคคล
มุ่งมั่นความเป็นเลิศ	
ซุเชิดคุณธรรม	ให้ดูตาม คู่มือการ สัมภาษณ์
คิดและทำเพื่อสังคม	
5. ด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านบริหารจัดการ (Motivational Fit to Managerial Rold)	ผลการประเมิน
เป็นการพิจารณาแรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานที่เน้นการประสานความร่วมมือกับบุคคลอื่น งานที่จำเป็นต้องทำงานผ่านคนอื่นจึงจะทำให้งานสำเร็จ ซึ่งแสดงออกในแง่ ■ มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความไม่แน่นอน สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี ■ การเติบโตทางสายงานวิชาการเป็นการรู้ในขณะที่ยังเติบโตทางสายบริหาร	● มุ่งสายบริหาร ● มุ่งสายชำนาญการ
รวมคะแนนประเมินศักยภาพ (Potential)	(P7→P6) 26 คะแนน (P6→P5) 34 คะแนน

1.2 ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานของส่วนงาน/หน่วยงาน

1.2.1 ฝ่ายบริหารทำการศึกษาข้อมูลและนำเสนอคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกโดยมีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบคณะกรรมการคัดเลือก Talent	
1. คนบดี/ผู้อำนวยการ	ประธาน
2. รองคนบดี/รองผู้อำนวยการ ไม่เกิน 2 ท่าน	กรรมการ
3. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	กรรมการ
4. ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (ถ้ามี) / รองคนบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
5. เจ้าหน้าที่สำนักงาน	เลขานุการ
6. ผู้ช่วยเลขานุการ (อาจมี)	

- 1.2.2 เจ้าหน้าที่สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์รวบรวมข้อมูลคะแนนประเมินย้อนหลัง 3 ปี ของบุคลากรในสังกัด และจัดทำเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยแจ้งรายชื่อผู้ที่เข้าเกณฑ์ไปยังผู้บังคับบัญชาพิจารณาและเชิญชวนผู้ที่ผ่านเกณฑ์นี้สมัครเข้าโครงการ
- 1.2.3 เปิดรับสมัครไม่น้อยกว่า 15 วันโดยผู้สมัคร download และกรอกแบบฟอร์มสมัครและพร้อมแนบหลักฐานผลสอบ ภาษาอังกฤษ ให้กับส่วนงาน
- 1.2.4 คณะกรรมการคัดเลือก Talent พิจารณาข้อมูลผู้สมัคร และสัมภาษณ์ผู้สมัครเพื่อทำการสรุปคัดเลือกโดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบฟอร์มบันทึกผลการคัดเลือก
- 1.2.5 ฝ่ายบริหารนำผลการคัดเลือกต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงาน เพื่อพิจารณาอนุมัติ (ลำดับที่ 1-3)
- 1.2.6 ฝ่ายบริหารนำผลการคัดเลือก **สามอันดับแรก** ของส่วนงาน เสนอมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกระดับมหาวิทยาลัย โดยส่งข้อมูลประกอบดังต่อไปนี้
 - แบบฟอร์มสรุปผลการคัดเลือก
 - ใบสมัครของผู้ที่ผ่านการคัดเลือก
 - แบบบันทึกผลการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมของผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์

สำหรับแบบบันทึกผลการสัมภาษณ์ของผู้สมัครคนอื่นๆ ให้ฝ่ายบริหารของส่วนงานเก็บไว้ เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงสำหรับการตอบข้อสงสัยของผู้สมัครและเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับอ้างอิงในการคัดเลือกครั้งถัดไป

2. การคัดเลือกระดับมหาวิทยาลัย

2.1 หลักเกณฑ์ระดับมหาวิทยาลัย

2.1.1 พิจารณาศักยภาพ โดยประเมินจาก

- ความสามารถในการใช้เหตุผล (Reasoning Ability Test)
- สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies)

2.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน

- ความสามารถในการใช้เหตุผลใช้เกณฑ์ผ่านที่ระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 30 โดยเปรียบเทียบกับกลุ่มมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค (Asia region)
- สมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการเกณฑ์ผ่านที่ระดับ 70% จากคะแนนรวมทั้งหมด

2.2 ขั้นตอนการดำเนินการ

- 2.2.1 สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นัดหมายผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากส่วนงานเข้ารับการทดสอบการใช้เหตุผล (Reasoning Ability Test) ผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์จะได้เข้าสู่การประเมินสมรรถนะเป็นลำดับต่อไป
- 2.2.2 ผู้ผ่านการสอบจากข้อ 2.2.1 เข้ารับการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผ่านกิจกรรมที่เรียกว่า Development Center โดยมีเกณฑ์การผ่านที่ระดับคะแนน 70% จากคะแนนรวมของกิจกรรมย่อย ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะมีคณะกรรมการประเมินที่แต่งตั้งโดย

มหาวิทยาลัย และคณะกรรมการจะรับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการกิจกรรมต่าง ๆ
นี้ก่อนการดำเนินการ

- 2.2.3 สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นำเสนอผลการคัดเลือกรอบสุดท้ายต่อคณะกรรมการ
บริหารงานบุคคลพิจารณาอนุมัติ
- 2.2.4 สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดให้มีการสื่อสารกับส่วนงานและผู้สมัครทุกคนที่เข้าทำ
กิจกรรมใน Development Center เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการสร้างเสริม
สมรรถนะต่อไป

การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดงความสามารถ (DEVELOPMENT)

แผนการพัฒนาตามโครงการ Talent Development มีระยะเวลา 2 ปี โดยใช้แนวทางการพัฒนาแบบ
Action Learning ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยให้มีสัดส่วนเป็น แบบ 70 : 20 : 10

- 70 คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เช่น ทำโครงการพิเศษตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
ทำแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนงาน/หน่วยงาน หรือแผนนวัตกรรม เป็นต้น
- 20 คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น Mentor โดยผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา/โครงการที่ปฏิบัติจริง
หรือศึกษาดูงานเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น
- 10 คือ การฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมที่จัดให้ทั้งที่เป็นแบบออนไลน์และเป็นกลุ่ม

ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกในระดับมหาวิทยาลัยจะได้รับ

1. ผลการประเมินสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้กำหนดแผนพัฒนาส่วนบุคคล
2. กำหนดการอบรมเป็นกลุ่มตามที่โครงการฯ จัดให้ในระยะเวลาสองปี
3. แผนการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์
4. กำหนดการประชุมเป็นระยะ ๆ เพื่อทบทวนการเรียนรู้และปรับแผนพัฒนาส่วนบุคคลให้เป็นปัจจุบัน
อยู่เสมอ
5. มอบหมายให้ทำโครงการพิเศษเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติโดยมีผู้บริหารที่
ทำงานเกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหัวหน้าโครงการที่จะเป็นผู้ดำเนินการแผนพัฒนาโดยการประสานงานกับ
ส่วนงานและผู้บริหารเพื่อให้กิจกรรมการพัฒนาซึ่งเป็นหัวใจหลักของโครงการเป็นไปตามที่ออกแบบไว้



การติดตามผลและโอกาสก้าวหน้าเพื่อรักษาไว้ในองค์กร (MONITORING)

การติดตามผลในระหว่างที่อยู่ในโครงการนี้มุ่งเน้นที่การติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาศักยภาพของผู้เข้าร่วมโครงการรายบุคคล รวมถึงรับทราบประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับระบบการสนับสนุนอื่นๆ ในโครงการที่จะต้องได้รับคลี่คลายเพื่อไม่ให้กลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

การติดตามมีการดำเนินการในสองระดับ คือ ระดับส่วนงาน และ ระดับโครงการ

- **การติดตามระดับส่วนงาน/หน่วยงาน** เป็นภารกิจของฝ่ายบริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่จะคอยติดตามดูแลผู้เข้าร่วมโครงการ ให้ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานโดยตรงให้สามารถปฏิบัติตามแผนการฝึกอบรมพัฒนาได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าของโครงการพิเศษที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการมอบหมายจากส่วนงาน/หน่วยงานให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนา การติดตามเช่นนี้จะทำให้ส่วนงานสามารถรับรู้ถึงขีดความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นของผู้เข้าร่วมโครงการและสามารถให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสมที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีโอกาสสร้างผลงานที่มีคุณประโยชน์ต่อส่วนงานอย่างแท้จริง รวมถึงการพิจารณาโอกาสการเติบโตเข้าสู่ตำแหน่งงานด้านบริหารจัดการที่ว่างลง ซึ่งจะเป็นปัจจัยเสริมที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้าร่วมโครงการปฏิบัติงานและคงสมาชิกภาพอยู่กับส่วนงานและมหาวิทยาลัยต่อไปในระยะยาว

- **การติดตามระดับโครงการ** เป็นภารกิจของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการติดตามภาพรวม ผลการพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าของการดำเนินการและทำการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้กิจกรรมการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามระดับโครงการยังรวมไปถึงการดูแลติดตามความเป็นไปของบุคลากร ที่เคยเข้ารับการพัฒนาผ่านโครงการ Talent Development นี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรภายในที่จะทดแทนอัตราว่างในระดับบริหาร ทั้งนี้การเปิดรับและคัดเลือกบุคคลภายในเพื่อทดแทนตำแหน่งงานว่างยังคงยึดหลักความสมัครใจและเป็นสิทธิของบุคลากรทุกคนที่จะแสดงความจำนงสมัครเข้ารับการคัดเลือกโดยเท่าเทียมกัน

แผนการดำเนินงาน

หัวข้อ	ระยะเวลา	ต้นสังกัด	มหาวิทยาลัย
1. การวางแผนกรอบอัตรากำลัง (PLAN)	กรกฎาคม – กันยายน	✓	✓
2. การสรรหาคัดเลือก (SELECTION)			
➤ P7			
- ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ตุลาคม – ธันวาคม	✓	
- ระดับมหาวิทยาลัย	มกราคม – กุมภาพันธ์		✓
➤ P6			
- ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	มีนาคม – พฤษภาคม	✓	
- ระดับมหาวิทยาลัย	มิถุนายน – กรกฎาคม		✓

หัวข้อ	ระยะเวลา	ต้นสังกัด	มหาวิทยาลัย
3. การพัฒนาและการจัดโอกาสให้แสดง ความสามารถ (DEVELOPMENT)			
➤ P7	มีนาคม – กุมภาพันธ์ (รวม 2 ปี)		✓
➤ P6	สิงหาคม – กรกฎาคม (รวม 2 ปี)		✓
4. การติดตามผลและโอกาสก้าวหน้าเพื่อรักษา ไว้ในองค์กร (MONITORING)	มิถุนายน – กรกฎาคม	✓ (ผู้บังคับบัญชา)	✓

การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก
(Core Competencies)

แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรเข้าสู่โครงการ Talent Development

การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่โครงการ Talent Development แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การคัดเลือกระดับส่วนงาน/หน่วยงาน และการคัดเลือกระดับมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในอดีต (Performance) และ ศักยภาพ (Potential) หรือสมรรถนะ ของบุคลากร (Competency) ได้แก่ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งบริหาร เมื่อบุคลากรผ่านการคัดเลือกเข้าสู่โครงการแล้วจะได้รับการพัฒนาศักยภาพผ่านการพัฒนาหลากหลายช่องทาง เช่น การฝึกอบรม การโค้ชงาน การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง และการมอบหมายโครงการพิเศษ 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 มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารที่มีศักยภาพสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ได้แก่ 1) น้ำหนึ่งใจเดียวกัน 2) มุ่งมั่นความเป็นเลิศ 3) ชูเชิดคุณธรรม และ 4) คิดและทำเพื่อสังคม และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการวางแผน 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การบริหารทรัพยากร และ 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการประเมินสมรรถนะหลักจะดำเนินการในระดับคณะ/ส่วนงาน และการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการจะดำเนินการในระดับมหาวิทยาลัย เมื่อบุคลากรผ่านการคัดเลือกทั้งสองระดับแล้วจึงจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล ครอบคลุมระยะเวลาการพัฒนาลดโครงการ 2 ปี

การประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งบริหารด้วยการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview

ในการนี้ มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางประเมินสมรรถนะจากข้อมูลที่รวบรวมมาจากการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview โดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ควรจะเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหรือ Competency ในระหว่างการสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบตามหลัก STAR ได้แก่ รายละเอียดสถานการณ์หรือกิจกรรมที่ผู้สมัครยกตัวอย่างให้เห็นถึงการแสดงสมรรถนะที่คณะกรรมการกำลังถามถึง (Situation / Task) พฤติกรรมหรือบทบาทของผู้สมัครในสถานการณ์นั้น ๆ (Action) และผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการดำเนินการ (Results) ทั้งนี้ หลักการพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งของ Competency-based Interview คือเราเชื่อว่าพฤติกรรมที่ผ่านมามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในอนาคต หากเหตุการณ์เช่นเดียวกันนี้เกิดขึ้นในอนาคต ผู้สมัครจะแสดงพฤติกรรมเหมือนที่เคยแสดงออกในอดีตที่ผ่านมา

กล่าวโดยสรุปคือการสัมภาษณ์แบบ Competency-based Interview นั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครตามสมรรถนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครว่ามี

¹ คำอธิบายเกณฑ์การพิจารณาอยู่ในคู่มือโครงการ Talent Development

² คำอธิบายเกณฑ์การพิจารณาอยู่ในคู่มือโครงการ Talent Development

สมรรถนะตรงหรือใกล้เคียงตามคำอธิบายที่บรรจุอยู่ในกรอบสมรรถนะนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ คณะกรรมการสัมภาษณ์จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมบ่งชี้ที่บรรจุอยู่ในกรอบสมรรถนะเป็นอย่างดี 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 อาจจะแสดงพฤติกรรมในระดับบริหารได้ตามโอกาสของการทำงานและอาจจะแสดงพฤติกรรมของระดับปฏิบัติการไม่ครบถ้วนในบางด้านได้เช่นกัน 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...ทำแบบนี้
- 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 อาจจะเป็นบุคลากรในทีมงาน หรือข้ามหน่วยงาน และจำเป็นต้องทำงานผ่านคนอื่นจึงจะทำให้งานสำเร็จ (Working through Others) นอกจากนี้ ลักษณะงานบริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเรื่องการจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับปัญหาหน้างาน ทำให้อาจจะต้องมีการสลับปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่บ่อย ๆ เป็นต้น ดังนั้น ในการคัดกรองผู้สมัครเข้าสู่โครงการ Talent Development นั้น คณะกรรมการควรประเมินความถนัดของผู้สมัครว่า เหมาะที่จะเติบโตและพัฒนาสู่ตำแหน่งบริหารมากน้อยเพียงใด ดังนี้

- 1) ผู้สมัครควรมีบุคลิกที่เข้ากับคนได้ง่าย สามารถทำงานประสานงานหรือขอความร่วมมือจากคนจำนวนมากได้
- 2) ผู้สมัครควรมีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้

หากผู้สมัครมีความถนัดสอดคล้องตามที่ระบุไว้ข้างต้น ให้คณะกรรมการใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหัวข้อ Motivation Fit ที่อยู่ในแบบฟอร์มบัญชีการผลการประเมินผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ 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 ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ลงในพื้นที่ว่างใต้ตาราง แสดงระดับสมรรถนะ
- 4) ให้ผู้สัมภาษณ์ทำเครื่องหมาย ✓ ในหัวข้อย่อยที่สังเกตได้ถึงพฤติกรรมของผู้สมัครที่ชัดเจน ข้อย่อยใดที่ไม่พบว่ามีผู้สมัครมีพฤติกรรมนั้นๆ 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

ตัวอย่างคำถามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ระดับ P7

น้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับในความ เป็นปัจเจกบุคคล ร่วมคิด วางแผน ลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

☐ เวลาที่อยู่ในภาควิชาหรือหน่วยงาน คุณ...มีวิธีการวางแผนการทำงานอย่างไรให้สอดคล้องกับภารกิจของ หน่วยงาน/ภาควิชา (ระดับ 1/2)

คำถามต่อเนื่อง เพื่อประเมินสมรรถนะระดับที่ 2 ด้านการวางแผนงาน -- แล้วถ้าแผนงานที่กำหนดไว้ต้องไป เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน/ภาควิชา คุณ...มีวิธีการอย่างไรที่ทำให้เขาทำตามแผนงานที่วางไว้ (ระดับ 2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- ปฏิบัติของคนที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร
- เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น
- คุณ...มีวิธีการติดตามการดำเนินการตามแผนงานอย่างไร
- คำถามอื่น ๆ

☐ ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณ...เคยอยู่ในที่ประชุมแล้วมีคนเห็นต่างเสียงดัง หรือไม่ให้ความร่วมมือ คุณ...มี วิธีการจัดการอย่างไร (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- ปฏิบัติของคนที่เห็นต่างเสียงดัง/ไม่ให้ความร่วมมือ เป็นอย่างไร หลังจากที่คุณ...ทำแบบ นั้น
- ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- คุณ...รู้สึกอย่างไรต่อเหตุการณ์นั้น
- หากย้อนเวลากลับไปได้คุณจะมีวิธีการจัดการกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร
- คำถามอื่น ๆ

☐ ยกตัวอย่างตอนที่ส่วนกลางแจ้งการเปลี่ยนระบบการจัดซื้อ (เลือกเปลี่ยนสถานการณ์ได้ตามเหมาะสม) ซึ่ง ต้องกระทบกับการทำงานของเจ้าหน้าที่/อาจารย์ในภาควิชา/หน่วยงาน คุณ...มีวิธีการอย่างไรในการขอ ความร่วมมือจากคนที่เกี่ยวข้องเพื่อเปลี่ยนวิธีการดำเนินการนี้ (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- ปฏิบัติของเจ้าหน้าที่/อาจารย์ในภาควิชา/หน่วยงานเป็นอย่างไร
- คุณ.....จัดการกับแรงต้านนี้ได้อย่างไร
- คุณ...รู้สึกอย่างไรต่อเหตุการณ์นั้น
- ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- ถ้าจะทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีกว่านี้ คุณ...คิดว่าจะต้องเพิ่มหรือเปลี่ยนอะไรไปจากเดิมบ้าง
- คำถามอื่น ๆ

น้ำหนึ่งใจเดียวกัน

กรณำบันทึก STAR ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ พร้อมระดับสมรรถนะของผู้สมัคร

ระดับ 1 ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของทีม	ระดับ 2 ปลูกฝังการทำงานเป็นทีม
☐ แสดงออกอย่างให้เกียรติ สุภาพกับผู้ร่วมงาน กล่าวถึงผู้ร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	☐ ให้เกียรติ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างสุภาพ แบ่งปันความดีความชอบให้แก่สมาชิกในทีมเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ
☐ ร่วมแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เต็มใจแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลให้แก่ผู้ร่วมงาน	☐ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น รับฟังและเห็นคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับและนำความเชี่ยวชาญของตนมาใช้อย่างสร้างสรรค์
☐ เต็มใจช่วยเหลือผู้ร่วมงานและร่วมมือทำงานกันเป็นทีม	☐ แนะนำหรือพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม เพื่อผลสำเร็จของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
☐ เข้าใจเป้าหมายของทีมงานและบทบาทของสมาชิกทุกคนในทีมและสามารถวางแผนงานของตนเองได้สอดคล้องกับเป้าหมายของทีมงาน	☐ สื่อสารให้สมาชิกในทีมได้รับทราบและเข้าใจข้อมูลและความเคลื่อนไหวหรือความคืบหน้าล่าสุดในการทำงาน

Situation/Task _____

Action _____

Result _____

สรุประดับสมรรถนะของผู้สมัคร

มุ่งมั่นความเป็นเลิศ

ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความมานะ มุ่งมั่นในการสร้างมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงพัฒนางานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมายและความคาดหวัง

📄 ยกตัวอย่างการทำงานที่ผ่านมาที่เคยเกิดข้อผิดพลาดขึ้นแล้วคุณพยายามหาทางป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก คุณ...มีวิธีการจัดการอย่างไร (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- ผลกระทบจากข้อผิดพลาดนั้นเป็นอย่างไร
- คุณหาวิธีป้องกันแบบอื่นไว้เป็นทางเลือกบ้างหรือไม่ และเพราะเหตุใดจึงใช้แนวทางที่ว่านี้ในการป้องกันข้อผิดพลาด
- คุณรู้ได้อย่างไรว่าถ้าทำแบบนี้แล้วจะแก้ปัญหาคือ
- ผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้มาตรการการป้องกันนี้เป็นอย่างไร
- คำถามอื่น ๆ

📄 ยกตัวอย่างการพัฒนางานหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เคยทำมาในอดีตสัก 1 เรื่อง สิ่งที่คุณปรับปรุงนั้นคืออะไร เพราะเหตุใดจึงคิดทำเรื่องนี้ (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- คุณได้ความคิดในการพัฒนางานหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานนี้มาจากไหน
- ปัญหาหรืออุปสรรคที่เจอในการดำเนินการนี้
- ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนางานหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานนี้คืออะไร
- คุณรู้สึกอย่างไรต่อการดำเนินการนี้
- คำถามอื่น ๆ

- ให้คุณเล่าถึงงานที่คุณบากบั่นมานานจนทำให้คุณท้อแท้ งานนั้นเป็นงานอะไร (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- อะไรเป็นเหตุให้คุณรู้สึกท้อแท้
- คุณทำอย่างไรต่อกับเหตุการณ์นั้น
- ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- คำถามอื่น ๆ

มุ่งมั่นความเป็นเลิศ

กรอบบันทึก STAR ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ พร้อมระดับสมรรถนะของผู้สมัคร

ระดับ 1 บรรลุเป้าหมายและความคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ	ระดับ 2 มุ่งมั่นพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
☐ ปฏิบัติงานด้วยความมานะและมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ☐ แก้ไขปัญหา อุปสรรคและข้อผิดพลาดโดยทันทีที่ตรวจพบเพื่อผลงานที่มีคุณภาพ ถูกต้องและสำเร็จตามกำหนดเวลา ☐ เสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ☐ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานและ/หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	☐ มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าเป้าหมายและความคาดหวังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ☐ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานและผลงานหรือกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ☐ ปรับปรุงและทดลองใช้วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Situation/Task _____

Action _____

Result _____

สรุประดับสมรรถนะของผู้สมัคร

ชุดคุณธรรม

ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง รักษาชื่อเสียงและข้อมูลที่เป็นความลับ
ของมหาวิทยาลัย ประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมายระเบียบหรือจรรยาบรรณในวิชาชีพ

- ☐ ช่วยเล่าเหตุการณ์ที่เคยมีคนเดือดร้อนมาขอความช่วยเหลือบางอย่าง คุณรู้ว่าสิ่งที่เขามานั้นไม่สามารถ
ดำเนินการได้เพราะขัดต่อระเบียบ คุณจัดการกับสถานการณ์นั้นอย่างไร (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- ปฏิบัติของคนที่มาขอความช่วยเหลือเป็นอย่างไร
- คุณแจ้งเรื่องนี้ไว้กับหัวหน้าหรือทีมงานไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด
- คุณรู้สึกอย่างไรต่อเหตุการณ์นั้น
- ผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- คำถามอื่น ๆ

- ☐ เล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณเคยไปเห็นการกระทำของคนอื่นที่เป็นการละเมิดกฎระเบียบหรือข้อบังคับของ
มหาวิทยาลัย คุณบอกกับเจ้าตัวหรือผู้เกี่ยวข้องอย่างไร (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- ตอนที่คุณบอกกับเจ้าตัวว่าเขาทำผิดระเบียบ/ข้อบังคับ เขามีปฏิกิริยาอย่างไร
คุณรู้สึกอย่างไรกับปฏิกิริยาที่เขามีต่อคุณ
- ตอนนั้นคุณรายงานเรื่องนี้ไว้กับใครอีกบ้าง เพราะเหตุใดจึงเลือกแจ้งกับบุคคลดังกล่าว
- ผลจากการแจ้งไปแล้วเป็นอย่างไรบ้าง
- คุณรู้สึกอย่างไรต่อเหตุการณ์นั้น
- คำถามอื่น ๆ

- ☐ ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณไม่สามารถทำงานตามที่รับปากไว้ให้ฟังหน่อย และคุณจัดการกับเรื่องนี้
อย่างไร (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- งานที่รับปากไว้นั้นเป็นเรื่องอะไร
- ที่มาที่ทำให้คุณไม่สามารถทำงานตามที่รับปากไว้คืออะไร
- คุณรู้สึกอย่างไรที่ไม่สามารถทำงานตามที่รับปากไว้ได้
- หากย้อนเวลากลับไปได้ คุณจะจัดการกับเรื่องนี้เหมือนหรือแตกต่างไปจากที่เล่ามา เพราะเหตุใด
- คำถามอื่น ๆ

ชูเชิดคุณธรรม

กรณำบันทึก STAR ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ พร้อมระบุระดับสมรรถนะของผู้สมัคร

ระดับ 1 แสดงออกถึงพฤติกรรมชูเชิดคุณธรรม	ระดับ 2 ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมชูเชิดคุณธรรม
☐ เข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบได้อย่างเคร่งครัด และรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีการกำกับติดตาม ☐ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการตัดสินใจของตนเอง กล้ายอมรับและลงมือแก้ไขอย่างทันท่วงทีเมื่อผิดพลาด ☐ รักษาข้อมูลที่เป็นความลับของมหาวิทยาลัย ☐ นำเสนอหรือรายงานข้อมูลตามความเป็นจริงในทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์	☐ กำกับดูแลทีมงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบจนเป็นที่ไว้วางใจได้ ☐ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการกระทำของตนเองและทีมงานรวมถึงแนะนำแนวทางและลงมือแก้ไขโดยทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด ☐ ปฏิบัติต่อทีมงานและผู้อื่นสัญญาและทำตามที่ได้รับปากไว้แม้จะเผชิญหน้ากับอุปสรรค ☐ ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญและรักษาข้อมูลที่เป็นความลับของมหาวิทยาลัยและกล้านำเสนอหรือรายงานข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง

Situation/Task _____

Action _____

Result _____

สรุประดับสมรรถนะของผู้สมัคร

คิดและทำเพื่อสังคม

มีส่วนร่วมและความคิดริเริ่มในการนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับหน่วยงาน ประชาคม จุฬาฯและสังคมไทย และส่งเสริมให้มีการลงมือปฏิบัติจนเกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

☞ ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่คุณเคยได้เข้าร่วมของหน่วยงาน ที่เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมมีอะไรบ้าง (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- กิจกรรมนั้นส่งผลอย่างไรกับงานของคุณ
- คุณรู้สึกอย่างไรต่อเหตุการณ์นั้น
- ประโยชน์จากการร่วมกิจกรรมคืออะไร
- คำถามอื่น ๆ

☞ ยกตัวอย่างการทำงานที่ผ่านมาที่คุณเคยได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของคณะ/หน่วยงานในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับส่วนงานอื่นทั้ง ๆ ที่งานตัวแทนที่มอบหมายมานี้ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำที่ทำอยู่เลย (ระดับ 1/2)

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- งานที่คุณได้รับมอบหมายเป็นงานอะไร
- คุณรู้สึกอย่างไรภาระหน้าที่นั้น
- คุณคิดว่าคุณได้ประโยชน์อะไรจากการทำงานร่วมกับส่วนงานอื่นๆ
- คำถามอื่น ๆ

☞ ยกตัวอย่างการทำงานที่ผ่านมาที่คุณเคยมีโอกาสนเสนอแนะหรือผลักดันความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาส่วนรวมในคณะ/หน่วยงาน

คำถามเจาะลึก (Probing question) เลือกใช้คำถามเหล่านี้เพื่อรวบรวม STAR ให้สมบูรณ์

- สิ่งที่คุณเสนอนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับเรื่องอะไร
- ผลจากการผลักดันนี้เป็นอย่างไร
- เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมีส่วนช่วยขับเคลื่อนนี้อย่างไรบ้าง
- คุณคิดว่าคณะ/ส่วนงานได้ประโยชน์จากการผลักดันโครงการนี้อย่างไรบ้าง
- คำถามอื่น ๆ

คิดและทำเพื่อสังคม

กรอบบันทึก STAR ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ พร้อมระดับสมรรถนะของผู้สมัคร

ระดับ 1 แสดงออกถึงพฤติกรรมความคิดและทำเพื่อสังคม	ระดับ 2 ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมความคิดและทำเพื่อสังคม
☐ อาสาและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ☐ เสนอแนวคิดที่ช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาให้กับประชาคมจุฬาฯอย่างเป็นรูปธรรม	☐ อาสาและมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการจัดกิจกรรมเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ☐ ส่งเสริมให้ทีมงานนำเสนอแนวคิดที่ช่วยพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคมให้กับประชาคมจุฬาฯ อย่างเป็นรูปธรรม

Situation/Task _____

Action _____

Result _____

สรุประดับสมรรถนะของผู้สมัคร

ตัวอย่างคำถามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ระดับ P6

หมายเหตุ : มหาวิทยาลัยจะ Update ตัวอย่างคำถามสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ระดับ P6 ในช่วงเดือน มีนาคม 2561

ภาคผนวก

ใบสมัครเข้าร่วมโครงการ Talent Development บุคลากรสายปฏิบัติการ

- ก) เพื่อประโยชน์ของผู้สมัคร โปรดกรอกข้อมูล/ทำเครื่องหมายในช่องที่กำหนดให้ครบถ้วน
ข) ขอได้โปรดดาวน์โหลดแบบฟอร์มและกรอกข้อมูลต่างๆ ให้ครบถ้วน สมบูรณ์
ค) ดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่ www.hrm.chula.ac.th/newhrm

1. ข้อมูลปัจจุบัน

- 1.1 ชื่อ - สกุล (นาย/นาง/นางสาว)
- 1.2 สถานภาพปัจจุบัน
- ☐ ข้าราชการ ชื่อตำแหน่ง ประเภท.....
- ☐ ลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณ ชื่อตำแหน่ง ประเภท.....
- ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย ชื่อตำแหน่ง ระดับ P.....
- 1.3 สังกัดปัจจุบัน
- 1.3.1 ส่วนงาน/หน่วยงาน.....
- 1.3.2 หน่วยงานย่อย/ภาควิชา.....
- 1.3.3 โทรศัพท์ที่ทำงาน.....อีเมล.....
- 1.4 วันเดือนปีที่เริ่มปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....
- ปฏิบัติงานมาแล้ว.....ปี.....เดือน

2. ประวัติส่วนตัว

- 2.1 เกิดวันที่.....เดือน.....พ.ศ. อายุ.....ปี
- 2.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
- สถาบันการศึกษา.....พ.ศ. (จบการศึกษา).....

3. ผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี ติดกัน (พ.ศ. 2558 – 2560)

ปีงบประมาณ	คะแนนประเมินที่ได้รับ (ข้าราชการ / ลูกจ้าง)		คะแนนประเมินที่ได้รับ (พนักงานมหาวิทยาลัย)
	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	
2558			
2559			
2560			

4. การพัฒนาตนเอง โดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน
ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2558 – 2560)

ปี	หลักสูตร/โครงการที่เข้ารับการ ฝึกอบรมสัมมนา ดูงาน	วันเดือนปีที่จัด ดำเนินการ	สถานที่

5. ผลงานการพัฒนาระบบงาน

5.1 ผลงานการพัฒนาระบบงานภายในงานตนเอง

.....

.....

.....

.....

5.2 ผลงานการพัฒนาระบบงานข้ามหน่วยงาน

.....

.....

.....

.....

5.3 ผลงานการพัฒนาระบบงานข้ามส่วนงาน

.....

.....

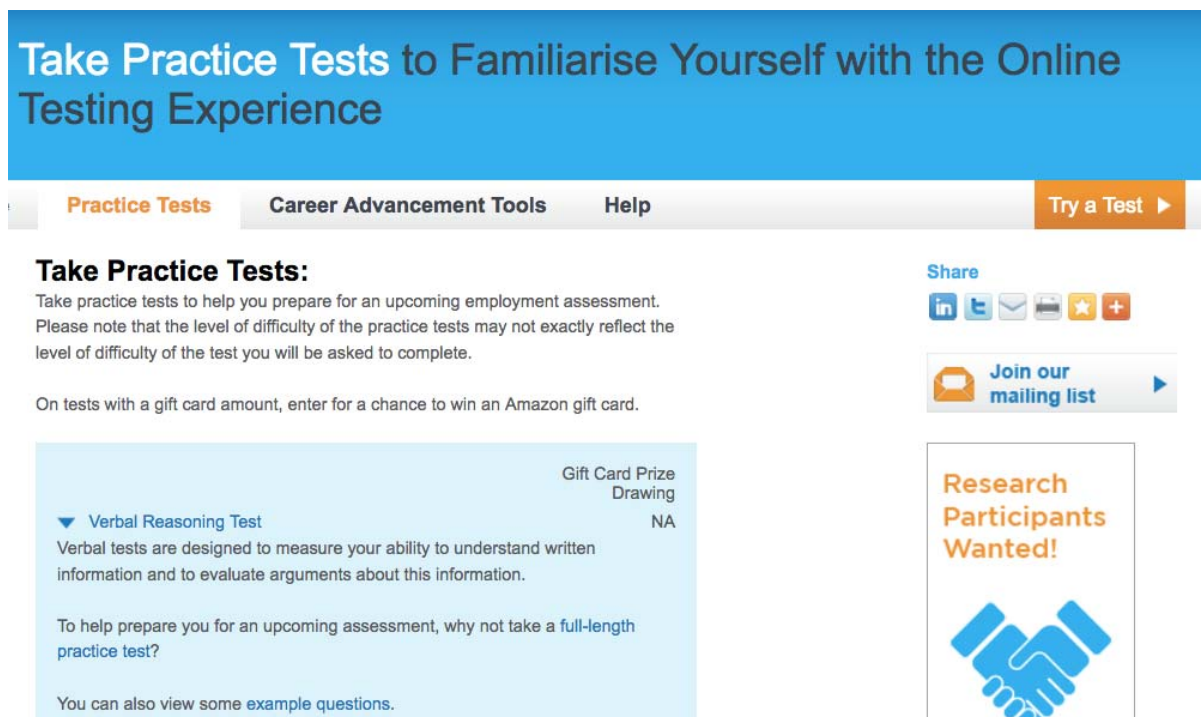
.....

.....

(ลงชื่อ).....
(.....)
วันที่...../...../.....

ตัวอย่างข้อสอบประเมินความสามารถในการใช้เหตุผล

ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากส่วนงานจะได้รับการนัดหมายให้เข้าทำการทดสอบ ความสามารถในการใช้เหตุผล ซึ่งเป็นข้อสอบที่จับเวลาผลคะแนนจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับคะแนนของกลุ่มที่ใช้เปรียบเทียบซึ่งอยู่ในสายอาชีพ ทางด้านสถาบันการศึกษาและเป็นกลุ่มเปรียบเทียบในระดับนานาชาติ ผู้ที่จะเข้าทำการทดสอบจะได้รับคำชี้แจงและลิงค์สำหรับการทำความเข้าใจกับข้อสอบจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือสามารถเข้าไปดูได้ที่ <https://www.cebglobal.com/shldirect/en/practice-tests> โดยเลือกทำ Verbal Ability Test



Take Practice Tests to Familiarise Yourself with the Online Testing Experience

Practice Tests Career Advancement Tools Help Try a Test ▶

Take Practice Tests:
Take practice tests to help you prepare for an upcoming employment assessment. Please note that the level of difficulty of the practice tests may not exactly reflect the level of difficulty of the test you will be asked to complete.

On tests with a gift card amount, enter for a chance to win an Amazon gift card.

Verbal Reasoning Test
Verbal tests are designed to measure your ability to understand written information and to evaluate arguments about this information.

To help prepare you for an upcoming assessment, why not take a [full-length practice test](#)?

You can also view some [example questions](#).

Gift Card Prize Drawing NA

Share
in t e y s +

Join our mailing list ▶

Research Participants Wanted!

แบบทดสอบเลือกได้หลายภาษา สำหรับผู้ที่ register เพื่อทำ practice ผ่านหน้าจอนี้และหน้าจอถัดไป ก็จะได้รับ user และ password ฟรีในการเข้าไปทดลองทำแบบทดสอบ โดยต้องเลือกภาษาไทยก่อนที่จะเริ่มลงมือทำ


CEB | SHL Talent Measurement

 English

[Help](#) | [Contact](#)

New Users

Register Now

Returning Users

User Name:
Password:
[Forgot Login](#)

Log In

Session Log In

Session ID:

Log In

© 2001-2017 SHL, a part of CEB. All rights reserved - - [Data Protection Notice](#)


CEB | SHL Talent Measurement

 English

[Contact](#)

New User Registration

* Indicates required field

*First Name:

*Last Name:

*User Name:

*Password:

*Confirm Password:

*Email:

*Confirm Email:

Back to login

Register

© 2001-2017 SHL, a part of CEB. All rights reserved - - [Data Protection Notice](#)

แบบฟอร์มสรุปผลการคัดเลือกระดับส่วนงาน

บัญชีการออกผลการประเมินผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ Talent Development

สังกัด

วันที่ ณ

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วันเริ่มงานใน ตำแหน่ง	Performance		Potential				คะแนนรวม P&P (Total)	คะแนนรวม 100 (เปอร์เซ็นต์)	Motivation Fit		หมายเหตุ
				คะแนน		คะแนน ภาษาอังกฤษ	Core Competency					มุ่งสาย บริหาร	ความยืดหยุ่น บริหารเวลา	
				ผลปฏิบัติงาน	พัฒนางาน		C1	C2	C3	C4				
1														
2														
3														
4														

..... ประธานกรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... กรรมการ
(.....)

..... เลขานุการ
(.....)

บัญชีการออกผลการประเมินผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ Talent Development ประกอบด้วย

- คอลัมน์ที่ 1 คือ “ลำดับที่” ของผู้เข้าร่วมโครงการ Talent Development โดยเรียงลำดับจากผู้ที่มีคะแนนมากที่สุด ไปหาคะแนนน้อยที่สุด
- คอลัมน์ที่ 2 คือ “ชื่อ – สกุล” ของผู้เข้าร่วมโครงการ Talent Development
- คอลัมน์ที่ 3 คือ “ตำแหน่งงานปัจจุบัน”
- คอลัมน์ที่ 4 คือ “วันที่เริ่มงาน”
- คอลัมน์ที่ 5-6 คือ “ผลคะแนน Performance” ประกอบด้วยผลคะแนนประเมินย้อนหลัง 3 ปี (คะแนนเต็ม 10 คะแนน) และผลคะแนนการพัฒนาระบบงาน (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)
- คอลัมน์ที่ 7-11 คือ “ผลคะแนน Potential” ประกอบด้วยคะแนนสอบภาษาอังกฤษ CULI-Test (คะแนนเต็ม 10 คะแนน) และผลการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies) (P7→P6 คะแนนเต็ม 16 คะแนน , P6→P5 คะแนนเต็ม 24 คะแนน)

- คอลัมน์ที่ 12 คือ “คะแนนรวม” คือคะแนนเต็มของการประเมินทั้งสองด้านประกอบด้วย (ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการประเมินศักยภาพ (Potential) (P7→P6 คะแนนเต็ม 56 คะแนน , P6→P5 คะแนนเต็ม 64 คะแนน)
- คอลัมน์ที่ 13 คือ “คะแนนรวม 100%” คือการปรับค่าคะแนนเป็นแบบร้อยละ โดยการคำนวณจาก

$$\text{คะแนนแบบร้อยละ} = (\text{คะแนนรวม} \times \text{คะแนนเต็ม}) / 100$$
 (คะแนนเต็ม P7→P6 คะแนนเต็ม 56 คะแนน , P6→P5 คะแนนเต็ม 64 คะแนน)
- คอลัมน์ที่ 14-15 คือ “Motivational Fit” คือการประเมินการพิจารณาแรงจูงใจของบุคลากรที่สอดคล้องกับการเรียนรู้แบบ Action Learning ที่แสดงออกในแง่ของความยืดหยุ่นและการบริหารเวลารวมถึงความมุ่งมั่นต่อสายอาชีพบริหารหรือชำนาญการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในตาราง

แบบฟอร์มการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก

(อธิบายเพิ่มเติมโดยละเอียดในคู่มือการสัมภาษณ์)

แบบฟอร์มการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินสมรรถนะหลัก

(Core Competencies)

วันที่ ณ

ชื่อ - สกุล

ตำแหน่งสังกัด.....

ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competencies)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	ระดับของสมรรถนะ	น้ำหนักคะแนน	คะแนนที่ได้
น้ำหนึ่งใจเดียวกัน		2	
มุ่งมั่นความเป็นเลิศ		2	
ซื่อสัตย์สุจริต		2	
คิดและทำเพื่อสังคม		2	
		รวม	

..... ประธานกรรมการ กรรมการ
(.....) (.....)

..... กรรมการ กรรมการ
(.....) (.....)

..... กรรมการ กรรมการ
(.....) (.....)

..... กรรมการเลขานุการ
(.....) (.....)