

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การให้คำปรึกษาในการจัดทำ Competency- Based Interview สำหรับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด ของธนาคารกรุงเทพ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร บทความ หนังสือ ต่างๆ รวมทั้งรายงานวิจัย และแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาและนำไปเป็นแนวทางประยุกต์สำหรับการให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดของหัวข้อการศึกษาที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

- กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
- กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
- องค์ประกอบที่ใช้ในพิจารณาการคัดเลือกผู้สมัคร
- ความผิดพลาดของการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน

- ความหมาย และประเภทของการสัมภาษณ์
- ประเภทของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ Competency –Based Interview

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับ Competency

- ความหมายของ Competency
- ประเภทของ Competency
- วิธีการกำหนดและออกแบบ Competency
- สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกวิธีการวิเคราะห์หา Competency

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับ Competency <ต่อ>

- การจัดทำ Competency Model
- ประโยชน์ของการนำ Competency มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

2.2 การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency

- ประเภทของการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency
- เหตุผลหลักของการนำ Competency มาใช้กำหนดข้อคำถาม
- การนำ Competency Model มาใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์
- หลักเกณฑ์การกำหนดข้อคำถามบนพื้นฐานของพฤติกรรม
- วิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency
- ขั้นตอนในการจัดเตรียมการสัมภาษณ์แบบ BEI
- แนวทางการวิเคราะห์คำตอบจากคำถามบนพื้นฐานของ Competency

3. งานวิจัยเกี่ยวกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

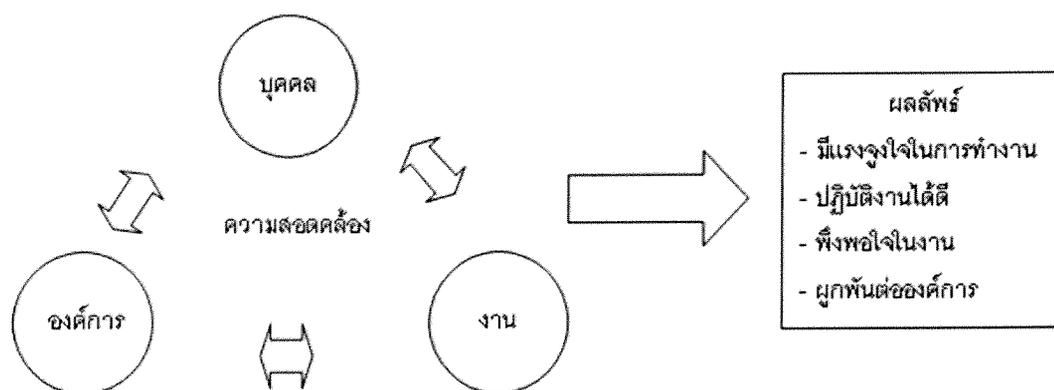
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรถือเป็นภารกิจสำคัญของทุกองค์การ เนื่องจากเป็นภารกิจที่ทำให้้องค์การได้รับบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานจากตลาดแรงงาน การสรรหาและคัดเลือกที่ไร้ประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้้องค์การมีบุคลากรที่ไร้คุณภาพและจะทำให้การดำเนินงานของ้องค์การล้มเหลวในที่สุด (ชูชัย สมितिไกร, 2547, น.11) โดยการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความพยายามในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ โดยใช้เครื่องมือที่คาดว่าจะพยากรณ์หรือคาดการณ์คุณสมบัติของบุคลากรได้ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานมากที่สุด ที่สำคัญจะต้องตระหนักเสมอว่า การคัดเลือกบุคลากรที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความแข็งแกร่ง ความเจริญเติบโตก้าวหน้ามั่นคง และความอยู่รอดให้แก่้องค์การ โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพร่วมปฏิบัติงาน (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550, น.95)

1.1. แนวความคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

เป็นที่ทราบกันว่า หากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจึงต้องเริ่มต้นจากการมีกรอบแนวคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสียก่อน เพราะภารกิจดังกล่าวไม่ควรจะเป็นสิ่งที่กระทำไปโดยไร้วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการวางแผน โดยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่สามารถจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรตามที่ต้องการคือ กรอบแนวคิดที่ เรียกว่า “ความสอดคล้องกันระหว่างองค์กร งาน และบุคคล (Organization-Job-Person Match)” ซึ่งพิจารณาได้จากภาพที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 2 ความสอดคล้องกันระหว่างองค์กร งาน และบุคคล



ที่มา : ชูชัย สมितिไกร, 2547, น.13

กรอบแนวคิดความสอดคล้องกันระหว่างองค์กร งาน และบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 2 มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

ประการแรก องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร หรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกำหนดว่าองค์กรจะต้องมีตำแหน่งงานอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร รวมทั้งเป็นสิ่งกำหนดด้วยว่าบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรควรมีค่านิยม ความเชื่อหรือทัศนคติอย่างไร

ประการที่สอง ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งย่อมมีลักษณะงานและข้อกำหนดที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องกำหนดว่าบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ จะต้องมีความคุณสมบัติอย่างไร

ประการที่สาม บุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งทำให้มีความเหมาะสมกับองค์การและงานไม่เท่ากัน

ประการที่สี่ ความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ งาน และบุคคล จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด กล่าวคือ บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

ดังนั้น กรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ งาน และบุคคล จึงไม่ได้เสนอว่าองค์การควรสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มี "ความสามารถสูงสุด" ในบรรดาผู้สมัครงานแต่อย่างใด แต่เสนอว่าบุคคลที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์การควรมี "คุณสมบัติที่เหมาะสม" กับงานและองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ค่านิยม ทศนคติ หรือความเชื่อ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบทั้งสามมากที่สุด (ชูชัย สมितिไกร, 2547, น.12-13)

กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

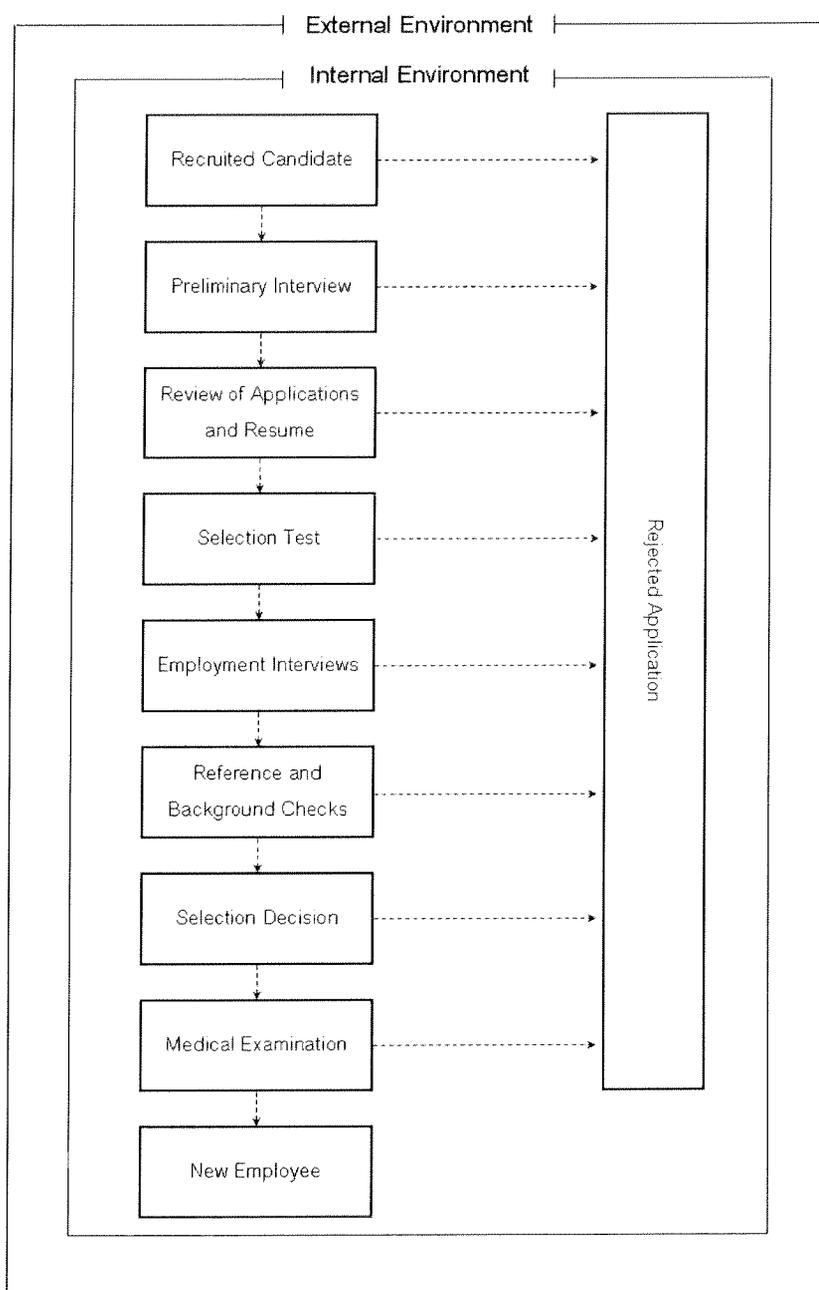
องค์การใหญ่โดยทั่วๆ ไปจะมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นระบบ และมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (Mondy and Noe, 2005, p.166)

1. สรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Recruited Candidate)
2. ทำการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
3. ตรวจสอบใบสมัครและจดหมายสมัครงาน
(Review of Applications and Resumes)
4. ทำแบบทดสอบ (Selection Tests)
5. ทำการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน (Employment Interviews)
6. ตรวจสอบบุคคลอ้างอิงและข้อมูลภูมิหลัง
(Reference and Background Checks)
7. ตัดสินใจจ้าง (Selection Decision)
8. ตรวจร่างกาย (Medical Examination)

โดยจากกระบวนการต่างๆ ของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานตามรายละเอียดข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้น จนจบกระบวนการ ตามภาพที่ 3 ดังนี้

ภาพที่ 3

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment & Selection Process)



ที่มา : Mondy & Noe (2005, P.166)

องค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัคร

Bohlander, Snell and Sherman (2000, p.208) ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปแล้ว องค์การต่างๆ จะให้ความสำคัญและประเมินผู้สมัครจากสิ่งที่ผู้สมัครสามารถกระทำได้ (Can do) และตัวตนของผู้สมัคร (Will do) โดยปัจจัยที่เป็น "Can-do" ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills) และยังรวมถึงศักยภาพ (Aptitude) ในการเรียนรู้สิ่งที่เป็นความรู้และทักษะใหม่ๆ ส่วนปัจจัยที่เป็น "Will do" จะประกอบด้วย แรงจูงใจ (Motivation), ความสนใจ (Interests) และ บุคลิกลักษณะด้านอื่นๆ (Personality Characteristics) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัย ดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยพนักงานที่มีความสามารถ (Can do) แต่ไม่มีแรงจูงใจที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่นั้น (Will not do) ยังนับว่าดีกว่าพนักงานที่ขาดความสามารถที่จำเป็นในงาน ในการวัด "Can do" ของแต่ละบุคคลนั้นสามารถทำได้ง่ายกว่าการวัด "Will do" โดยเราจะทราบถึง "Can do" ได้จากคะแนนจากแบบทดสอบต่างๆ และข้อมูลผู้สมัครที่ได้มีการรับรองความถูกต้องแล้ว ส่วน "Will do" อาจวัดได้จากปฏิกริยาตอบสนองของต่างๆ ในช่วงการสัมภาษณ์ หรือข้อมูลในใบสมัคร

โดยในปัจจุบันการวัดและประเมินในทั้งสองส่วนนี้เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกพนักงาน ทำได้ยากขึ้น และมีหลายๆ ครั้งที่บริษัทพบว่าผลการวัด หรือประเมินทั้งสองส่วนนี้ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานที่บริษัทได้คัดเลือกเข้ามา ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขึ้นภายในองค์การ

ความผิดพลาดของการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น.34-37) ได้ สรุปไว้ว่า "ความล้มเหลว" ในการสรรหาบุคลากรเกิดขึ้นกับหลายองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมักไม่มีวิธีการ หรือเครื่องมือมาตรฐานในการคัดเลือกผู้สมัคร หรืออาจเกิดจาก พนักงานที่รับผิดชอบในเรื่องการคัดเลือกพนักงานใหม่ขององค์การขาดความรู้ และความเชี่ยวชาญในเรื่อง "การคัดเลือก" ทำให้กระบวนการคัดเลือกขาดความแม่นยำ ความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ ซึ่งก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ 2 กรณี คือ

1. *การตัดสินใจปฏิเสธที่ผิดพลาด (Reject Error)* หมายถึง การปฏิเสธที่จะรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การต้องการ และสามารถทำงานในตำแหน่งงานที่องค์การรับสมัครได้ ซึ่งทำให้องค์การเสียโอกาสในการได้บุคลากรที่ดี

2. *การตัดสินใจรับที่ผิดพลาด (Accept Error)* หมายถึง การตัดสินใจรับผู้สมัครที่ ไม่มีความสามารถในการทำงานในตำแหน่งที่องค์การรับสมัครเข้ามาเป็นพนักงาน พนักงานเหล่านี้

ทำให้องค์กรต้องแบกรับภาระมากมายในการฝึกอบรมและสอนงาน เพราะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กร และทำที่สุดชะตากรรมของพนักงานเหล่านี้มักจบลงด้วยการไม่ผ่านการทดลองงาน

ความล้มเหลวของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ทำให้องค์กรต้องประสบความผิดพลาดทั้ง 2 ประการข้างต้นมักเกิดกับองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีความเชื่อและใช้แนวคิดแบบเดิมๆ ในการคัดเลือกพนักงาน โดยความเชื่อและแนวคิดดังกล่าว ได้แก่

- เชื่อข้อมูลของผู้สมัครเพราะขาดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผู้สมัครแต่ละราย

เนื่องจากผู้สมัครบางส่วนมีการปรับแต่งประวัติการทำงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่สมัครมากที่สุด ทั้งที่คุณสมบัติต่างๆ ที่ปรับแต่งขึ้นอาจเป็นความสามารถที่แท้จริงเพียง 50 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น โดยผู้สมัครเหล่านี้มักจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์งานเพราะมีประสบการณ์ในการเปลี่ยนงานบ่อย จึงสามารถตอบคำถามต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะที่ดีเยี่ยมในการนำเสนอตัวเอง นอกจากนี้ คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นให้ผู้สมัครเล่า หรือ อธิบายถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นคำถามที่ผู้สมัครส่วนใหญ่ “เตรียมคำถามทางบวก” ของตัวเองไว้ล่วงหน้าแล้ว ซึ่งคำตอบที่ได้รับจะเป็นข้อมูลที่ผู้สมัครพยายาม “ขายข้อดีหรือ จุดเด่น” ของตนมากกว่าการให้ข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เห็น “ได้งาน” ทำให้ผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตัดสินใจ “รับหรือปฏิเสธ” ผู้สมัครจากข้อมูลที่ไม่ชัดเจนเหล่านี้ โดยไม่มีเกณฑ์ชัดเจนที่เป็น “มาตรฐาน” ในการประเมินผู้สมัครแต่ละราย

- เชื่อถือใน “บุคคลอ้างอิง” มากเกินไป

การตรวจสอบข้อมูลของผู้สมัครจาก “บุคคลอ้างอิง” (Reference Check) มักเป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายของการคัดเลือกพนักงานใหม่ เมื่อผู้สมัครสามารถผ่านขั้นตอนต่างๆ มาจนถึงขั้นตอนนี้ แสดงว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะเต็มใจรับผู้สมัครรายนั้นแล้ว ดังนั้นองค์กรจึงมักคาดหวังที่จะได้รับข้อมูลในทางบวกจากบุคคลอ้างอิง และพร้อมที่จะเชื่อข้อมูลเหล่านั้นในทันทีเช่นกัน นอกจากนี้บุคคลอ้างอิงส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยกล้าให้ข้อมูลในทางลบของผู้สมัคร เนื่องจากต้องการรักษาสัมพันธ์ที่ดีงามระหว่างกันไว้ ดังนั้น จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่บางครั้งการว่าจ้างงานยังอาจประสบความล้มเหลว แม้ว่าองค์กรได้ตรวจสอบประวัติของผู้สมัครจาก “บุคคลอ้างอิง” แล้วก็ตาม

- ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคำถาม (Unstructured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ใช้วิธีคุยกับผู้สมัครไปเรื่อยๆ คำถามที่ถามผู้สมัครแต่ละรายอาจแตกต่างกันหรือเหมือนกันก็ได้ คำถามที่ใช้ อาจเป็นทั้งคำถามปลายเปิด และปลายปิด การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้เรียกว่า Unstructured Interview ถือว่าเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ที่แฝง

อคติของผู้สัมภาษณ์มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำที่สุดด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะผู้สัมภาษณ์มักใช้เกณฑ์ “ความชอบหรือความประทับใจส่วนตัว” ในการรับผู้สมัครโดยจะให้การตอบคำถามที่ “ตรงใจ” ผู้สัมภาษณ์เป็นเกณฑ์ และหากผู้สมัครคนใดมีคุณสมบัติลักษณะ หรือประสบการณ์ต่างๆ คล้ายคลึงกับผู้สัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ก็จะเกิดความรู้สึกประทับใจ และเห็นว่าผู้สมัครรายนั้นเป็นผู้ที่เหมาะสม

- ละเอียดปัจจัยด้านความสำเร็จของ “ผลงาน” และ Competency ที่สำคัญ

องค์การส่วนใหญ่มักพิจารณาพนักงานจากคุณสมบัติที่มองเห็นได้ง่ายหรือที่เรียกว่า Hard Data เช่น ชื่อเสียงขององค์การที่ผู้สมัครเคยร่วมงาน ประสบการณ์ ระดับการศึกษา หรือ IQ มากกว่าข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึง “ความสำเร็จ” ของงานและความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานที่องค์การกำลังเปิดรับ รวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient – EQ) ของผู้สมัคร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการคัดเลือกบุคลากรในองค์การมีหลายขั้นตอน ซึ่งกว่าจะได้บุคลากรเข้ามาทำงานกับองค์การไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้โดยง่าย ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงรูปแบบ และเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะการค้นหาเครื่องมือที่จะช่วยในการประเมิน และวัดในส่วนที่เป็นคุณลักษณะส่วนลึกภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องที่วัดได้ยาก แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี เพราะถ้าองค์การเกิดความผิดพลาดจากการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน จะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในเรื่องของการสูญเสียค่าใช้จ่าย และเวลาในการคัดเลือก หรือการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรใหม่ และอาจส่งผลไปยังเรื่องของคุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การอีกด้วย

โดยจากการสำรวจใน Employee Development Bulletin ปี 1997 ได้รายงานผลการสำรวจเกี่ยวกับขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานที่ถูกนำมาใช้ภายในองค์การต่างๆ ซึ่งผลสำรวจพบว่าวิธีการคัดเลือกพนักงานที่มีการนำมาใช้กันมากที่สุดโดยอยู่ในอัตราที่สูงเกินกว่า 95% คือการสัมภาษณ์พนักงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสัมภาษณ์จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550 , น.24-25)

1.2. แนวความคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน

ในปัจจุบันองค์การหลายๆ แห่งประสบปัญหาในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การ (Fit the right company) และเหมาะสมกับลักษณะงาน (Fit the right job) ทำให้องค์การต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน จึงทำให้องค์การต่างๆ แสวงหาเครื่องมือที่จะใช้ในการกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะงาน ซึ่งการสัมภาษณ์พนักงานถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยคัดสรรให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (อาภรณ์ ภูวิทย์ พันธุ์, 2550, น.19)

ความหมายของการสัมภาษณ์

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2548, น.1) ได้ให้ความหมายของการสัมภาษณ์ (Interview) ไว้ว่า การสัมภาษณ์ คือ การพบปะพูดคุยกันของคนสองฝ่ายที่มีสถานภาพต่างกันอย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) ซึ่งอาจเป็นผู้สัมภาษณ์เดี่ยวหรืออยู่ในรูปคณะกรรมการก็ได้ และทำหน้าที่หลักคือ สอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่งในฐานะเป็นผู้รับการสัมภาษณ์ (Interviewee) หรือในฐานะของผู้สมัคร (Applicant) อันจะนำไปสู่การประเมินความสอดคล้องความเหมาะสมของผู้สมัครกับตำแหน่งงานและองค์การ

ประเภทของการสัมภาษณ์

จากการศึกษาพบว่ามีนักวิชาการได้แบ่งประเภทการสัมภาษณ์ในหลายๆ รูปแบบ โดยวีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2548, น.5-8) ได้สรุปถึงเรื่องนี้ไว้ว่า การสัมภาษณ์สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการแบ่งประเภท เช่น การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ การแบ่งตามเนื้อหา และขั้นตอน หรือการแบ่งตามจำนวนกรรมการสัมภาษณ์ เป็นต้น โดยทั้งนี้หากแบ่งประเภทการสัมภาษณ์ตามเนื้อหาและขั้นตอนของการดำเนินการ สามารถแบ่งประเภทของการสัมภาษณ์ได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์งานแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured selection interview)

เป็นการสัมภาษณ์ พบปะพูดคุยกันอย่างไม่มีการกำหนดเนื้อหาไว้ล่วงหน้า ขาดการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ ไม่มีการฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์ ประเด็นการพูดคุยกันขึ้นอยู่กับคู่สนทนาโดยเฉพาะขึ้นอยู่กับกรรมการผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ ที่ตัดสินใจและมองหาลักษณะที่เชื่อถือว่าสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่ดีและได้รับผลสำเร็จ การเก็บข้อมูลของกรรมการมุ่งเน้นที่อุปนิสัยใจคอ (Temperament) และ คุณสมบัติทั่วไป (Qualifications) ของผู้สมัครเป็นสำคัญ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Traditional interview ซึ่งข้อคำถามจะอยู่บนพื้นฐานของประวัติการทำงาน และภูมิหลังของผู้สมัคร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550, น. 25) ข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกตจากการตรวจอ่านใบสมัครและการซักถามจะมีผลต่อความประทับใจ และการตัดสินใจประเมินความเหมาะสม ขึ้นกับวิจารณญาณและประสบการณ์ของผู้สมัครซึ่งได้รับอิทธิพลของความคิดเห็นความรู้สึกเป็นส่วนตัว จึงถือว่าเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ที่แฝงอคติของผู้สัมภาษณ์มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่ำที่สุด (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550ก., น.37)

ข้อดีของการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ ผู้สัมภาษณ์สามารถตั้งคำถามขึ้นอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องใช้คำถามเดียวกันกับผู้สมัครทุกคน โดยการสัมภาษณ์มักจะถามกันไปเรื่อย ๆ ด้วยคำถามที่ต่อเนื่องและเป็นคำถามที่สามารถหาข้อมูลได้มากที่สุด แต่มีข้อจำกัด คือ เกิดความยากลำบากมากขึ้นในการเปรียบเทียบคำตอบของผู้สมัครแต่ละคน และบางครั้งอาจจะทำให้พลาดข้อมูลที่สำคัญที่ต้องใช้ในการตัดสินใจได้ (ประคัลภ์ บัณฑิตพลังกูร, 2550, น.31)

2. การสัมภาษณ์งานแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured selection interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่ได้รับการจัดระเบียบแบบแผนขึ้นบ้างแล้ว เช่น มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งให้แก่ผู้สัมภาษณ์ได้ทราบล่วงหน้าก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ อาจมีการชี้แจงทำความเข้าใจแนวทางต่างๆ ของการสัมภาษณ์ให้แก่กรรมการได้ทราบ แต่ในทางปฏิบัติผู้ออกแบบ หรือ ผู้ดำเนินการยังไม่แน่ใจว่ากรรมการสัมภาษณ์ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ตามข้อแนะนำมาน้อยเพียงใด

3. การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง (Structured selection interview)

เป็นรูปแบบวิธีการที่เริ่มได้รับความสนใจอย่างจริงจังนับแต่ต้นปี 1980 เป็นต้นมา โดยมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ที่อิงสมรรถนะ

(Competency-based interview) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมที่มีความเป็นมาตรฐาน (Standardized behavioral interview) การสัมภาษณ์แบบพรรณาพฤติกรรมไว้เป็นหมวดหมู่ (Patterned behavioral description interview) การสัมภาษณ์แบบมีระบบ ขั้นตอน (Systematic interview) เป็นต้น โดยการทำให้มีโครงสร้างในการสัมภาษณ์เพื่อเพิ่มพูนความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ความเที่ยง (Validity) และความได้มาตรฐานเป็นแนวทางเดียวกันของการสัมภาษณ์งาน

ข้อดีของการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดโครงสร้างการสัมภาษณ์ที่ชัดเจนนั้น ผู้สัมภาษณ์จะถามคำถามผู้สมัครด้วยคำถามเดียวกันซึ่งทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะเปรียบเทียบคำตอบที่ได้รับจากผู้สมัครแต่ละคนได้ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะช่วยให้เกิดความยุติธรรม และเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ อาจทำให้ผู้สัมภาษณ์ได้รับข้อมูลไม่มากพอจากผู้สมัคร (ประคัลภ์ ปันทพลังกูร, 2550, น.31) เนื่องจากวิธีการสัมภาษณ์แบบนี้จะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ค่อนข้างมาก

โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (Wood and Payne, 1998, p.97-99)

1) Biographical Interview

วิธีการนี้ผู้ทำการสัมภาษณ์จะทำการสอบถามจากข้อมูลที่อยู่ในจดหมายสมัครงานของผู้สมัครเพื่อให้ทราบประสบการณ์ที่ผ่านมา แรงจูงใจหรือเหตุผลสำคัญที่ทำให้ต้องการเปลี่ยนงาน และความปรารถนาในด้านต่างๆ ของผู้สมัคร การจัดโครงสร้างของวิธีการสัมภาษณ์แบบ Biographical Interview จะเรียงตามลำดับของการเกิดแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งข้อควรระวังของวิธีการนี้คือจำเป็นต้องมีการตั้งเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับการประเมินข้อมูลดังกล่าว (เช่น การใช้ Competency) ไม่เช่นนั้นการสัมภาษณ์ด้วยวิธีดังกล่าวจะกลายเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

2) Forward Looking Interview

เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่มุ่งไปยังพฤติกรรมที่ผู้สมัครน่าจะกระทำโดยมีรูปแบบคำถามที่ให้ผู้สมัครยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ทำการสัมภาษณ์ให้เหตุการณ์สมมติขึ้นแล้วสอบถามผู้สมัครถึงสิ่งที่จะกระทำเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ดังกล่าว บางครั้งอาจเรียกวิธีการสัมภาษณ์แบบนี้ว่า "Situational Interview" ซึ่งสามารถนำไปเชื่อมโยงกับ Competency ได้ค่อนข้างง่าย โดยผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำตอบที่คาดหวังจากผู้สมัครไว้อย่างน้อย 3

ระดับสำหรับแต่ละคำถาม (คำตอบที่ดี, คำตอบทั่วไป และคำตอบที่ไม่ดี) ซึ่งการสัมภาษณ์ในรูปแบบดังกล่าวเหมาะที่จะนำมาใช้กับการทดสอบความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการคิด รวมถึงเหมาะกับการสรรหาผู้สมัครประสบการณ์สูงที่ไม่สามารถใช้วิธีการแบบ Backward Looking Interview ด้วยได้เท่านั้น

3) Backward Looking Interview

เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Behavior - based interview หรือ Competency- Based Interview เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่นับได้ว่ามีความเชื่อถือได้สูงสุดและสามารถทำนายถึงความสำเร็จของงานในอนาคตได้แม่นยำที่สุด โดยมีสมมติฐานว่าสิ่งที่สามารถทำนายถึงพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต การสัมภาษณ์แบบ Backward Looking Interview ได้สนับสนุนให้มีการประเมินผู้สมัครจาก Competency แต่ละคำถามจะถูกออกแบบเพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้สมัครได้กระทำมาในอดีตจากการสอบถามถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับผู้สมัคร โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะเพียงพอที่จะระบุถึงรูปแบบของพฤติกรรมจากคำตอบของผู้สมัคร และนำคำตอบที่ได้รับดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับดัชนีชี้พฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับ Competency แต่ละตัว

โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ Backward Looking Interview นับเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการอื่น ยกเว้นผู้สมัครที่มีประสบการณ์สูงเท่านั้นที่ควรใช้วิธีการแบบ Forward Looking Interview

และสำหรับการสัมภาษณ์แบบ Backward Looking Interview หรือที่ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาใช้คำว่า Competency-based interview นั้น การกำหนดข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะขึ้นอยู่กับว่าตำแหน่งงานนั้นจำเป็นต้องมี Competency ในเรื่องใดบ้าง (Job Competency) รวมทั้งต้องมีการจัดทำพฤติกรรมตาม Competency แต่ละตัว ตลอดจนชุดคำถามบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่คาดหวังตาม Competency ที่กำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, น.28)

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ Competency –Based Interview

นิสตาเร็ก เวชยานนท์ (2549, น.47-48) ได้กล่าวว่าในปัจจุบันทุกคนได้เคลื่อนเข้ามาอยู่ในยุคของสมรรถนะ หรือความสามารถ (Competency era) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรที่ต้องการมีผลงานสูง (high performance organizations) ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งคือ การ

สรรหา และการคัดเลือกบุคลากรที่เก่ง และมีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรเพื่อให้
องค์กรบรรลุพันธกิจ และสร้างสรรควิวัฒนธรมองค์กรที่จะมาสนับสนุนให้พันธกิจเหล่านี้ประสบ
ผลสำเร็จ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพจำเป็นต้องช่วยให้องค์กร
บรรลุพันธกิจ และวิธีการที่จะบรรลุถึงพันธกิจได้นั้น ก็จำเป็นต้องนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
(Competency) มาใช้

2.1. แนวความคิดเกี่ยวกับCompetency

จากการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของ Competency จะพบว่า มีนักวิชาการ
และนักคิดนักวิเคราะห์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายๆ ท่านทั้งในประเทศไทยและ
ต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความในเรื่อง Competency ไขว่มากมายหลายแนวคิด แต่มีมุมมองที่
ใกล้เคียงกัน

ความหมายของ Competency

โดยทั่วไปเมื่อมีการพูดถึงเรื่อง Competency จะพบว่าทฤษฎีที่เป็นที่นิยมที่ต้อง
นำมาอ้างอิงเพื่อใช้อธิบายทำความเข้าใจในเรื่องของ Competency ก็คือ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Ice
Berg Model) ซึ่งเป็นแนวความคิดของ David C. McClelland ซึ่ง วคิน อุดมรัชตวนิชย์ (อ้างถึงใน
ชัชวาลิต สรวารี, 2550, น.163-164) ได้อธิบายถึงรายละเอียดของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg
Model) โดยกล่าวถึงที่มาของแนวคิดในเรื่องนี้ว่าเกิดจากMcClelland ค้นพบว่า พฤติกรรม มีส่วน
สำคัญที่ทำให้การทำงานของคนๆ หนึ่งประสบความสำเร็จหรือไม่ และได้ศึกษาลึกลงไปในด้าน
จิตวิทยาว่า อะไรคืออิทธิพลที่ทำให้คนๆ หนึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนทั่วไป ในขณะที่อีกคนทำ
ได้ในระดับค่าเฉลี่ย ทั้งที่มีทักษะและองค์ความรู้ในระดับพอๆ กัน จึงเป็นที่มาของการพัฒนา
รูปแบบขึ้นมาเพื่อที่จะอธิบายสมมติฐานดังกล่าวให้สามารถอธิบายได้ในเชิงทฤษฎี เรียกว่า โมเดล
ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

โดย McClelland ใช้ทฤษฎีนี้เพื่ออธิบายความหมายของ Competency ว่า Competency
เปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็ง ที่แบ่งออกเป็นสองส่วน คือส่วนเล็กที่อยู่เหนือน้ำ กับส่วนที่ใหญ่
ที่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำของภูเขาน้ำแข็ง คือ ส่วนของทักษะ (Skill) และองค์ความรู้
(Knowledge)

1) Skills คือ สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือ เจ็บ

2) Knowledge คือ ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

โดยทั้งสองส่วนนี้สามารถวัดได้จากข้อมูลที่จับต้องได้ว่ามีทักษะในงานที่ทำกี่ปี เรียนจบอะไรมา และองค์การส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับตรงจุดนี้

- ส่วนที่อยู่ภายใต้ภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดนั้นเป็น Competency ในเชิงพฤติกรรมซึ่งมี 3 ส่วนสำคัญ

3) Self – concept คือ ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self – confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

4) Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือ เขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ดังนั้น Competency ตามความหมายในแนวความคิดของ McClelland (อ้างถึงใน สุภัทญา รัศมีธรรมโชติ, 2550ช., น.14-15) จึงหมายถึง บุคลิกลักษณะอันซ่อนอยู่ในบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ

โดยจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่าแนวความคิดของ Spencer & Spencer มีส่วนช่วยขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Competency ตามแนวความคิดของ McClellandให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

Spencer & Spencer (1993, p.9-13) ได้ให้ความหมายของ Competency ว่าเป็นคุณลักษณะภายในตัวของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) กับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Superior Performance) ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ตามรายละเอียด ดังนี้

▪ **คุณลักษณะภายในตัวของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic)**

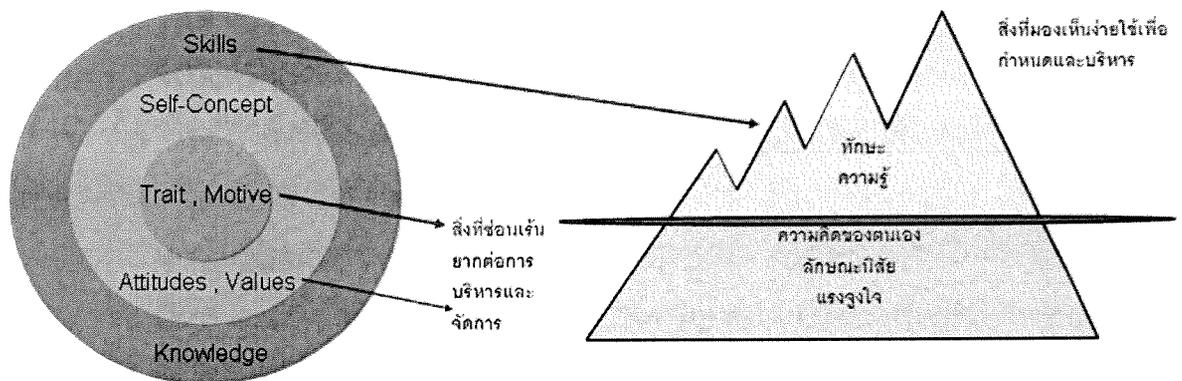
เนื่องจาก Competency เป็น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่บ่งบอกถึงตัวตนของคนนั้นๆ และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้สามารถคาดคะเนได้ถึงพฤติกรรมที่บุคคลนั้นจะแสดงออกในแต่ละสถานการณ์ โดยคุณลักษณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกลักษณะที่ถาวร ซึ่งก็คือองค์ประกอบของ Competency ทั้ง 5 ส่วนตามทฤษฎีโมเดลภูเขาน้ำแข็ง

โดยองค์ประกอบของ Competency ทั้ง 5 ส่วนนี้ สามารถจัดแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้ดังนี้

1. Competency ที่สามารถสังเกต หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ส่วนของ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งเป็น Competency ในส่วนที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่ายที่สุด
2. Competency ที่อยู่ลึกลงไป หรือ ซ่อนอยู่ภายใน (Hidden) ได้แก่ ส่วนของ แรงจูงใจ (Motive) และลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็น Competency ที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ระหว่าง Competency ทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมี Competency ที่เรียกว่า มโนทัศน์ หรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) ได้แก่ ทัศนคติ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ซึ่งเป็น Competency ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาานาน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนา การอบรมขัดเกลา และการปรับประสบการณ์ให้มีการพัฒนาไปในทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency ของ McClelland และ Spencer & Spencer ได้ตามภาพที่ 4 ดังนี้

ภาพที่ 4
Competency ส่วนใจกลาง และส่วนพื้นผิว

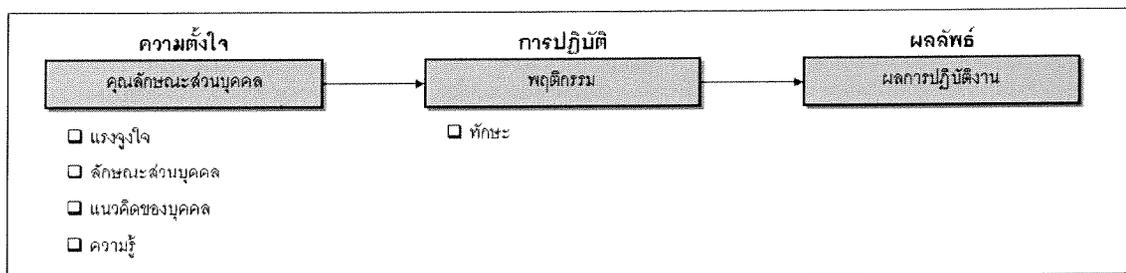


ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Spencer. L.M. & Spencer. S.M. (1993, p.11)

ดังนั้น จะพบว่าการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขององค์กรต่างๆส่วนใหญ่ จะพิจารณาจากวงกลมรอบนอก คือส่วนของ ทักษะ และความรู้ ที่เป็น Competency ที่สามารถวัดหรือประเมินได้ง่ายกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะในความเป็นจริง หากปรากฏว่าคนที่มาสมัครงานมีทักษะและความรู้เท่ากัน สิ่งที่จะแยกระหว่างคนที่ผลงานสูงออกจากคนที่มีความต่ำ ก็คือ Competency ที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในของตัวคนๆนั้น (นิสดารัก เวชยานนท์, 2549, น.117)

นอกจาก Competency จะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลแล้ว ยังเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวคาดคะเน หรือ คาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นต่อไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามรายละเอียดที่แสดงในภาพที่ 5 ดังนี้

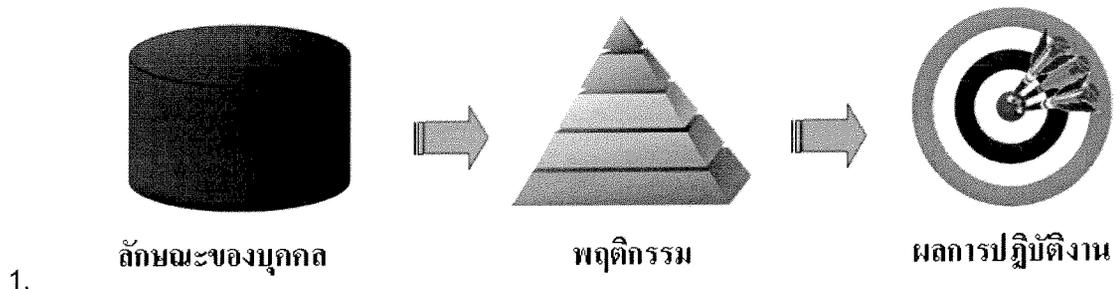
ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของ Competency



ที่มา : Spencer. L.M. & Spencer. S.M. (1993, p.13)

โดยสามารถอธิบายให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้จากการที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.23) ได้สรุปไว้ในเรื่องขององค์ประกอบของ Competency ตามรายละเอียดที่แสดงในภาพที่ 6 ดังนี้

ภาพที่ 6 องค์ประกอบของ Competency



ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.22)

ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และ แรงจูงใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น

พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบ โดยเฉพาะในส่วนขององค์การต้องการให้บุคลากรแสดงออกในแง่บวก และสร้างสรรค์

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำถ้าพิจารณาในแง่มุมของการจัดการบุคลากร จะหมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น และการบริการที่ยอดเยี่ยม เป็นต้น

จากภาพที่ 5 และ 6 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของทั้ง 3 ส่วน ซึ่งอธิบายได้ว่า ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และ แรงจูงใจ ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคล จะเป็นสิ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามทักษะที่ตัวเองมี ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

นอกจากนี้ ธงชัย สมบูรณ์, (2549, น.251) ยังได้สรุปประเด็นที่น่าสนใจไว้ว่า Competency โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจ และ ลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ โดยพฤติกรรมที่ปราศจากเจตนา นั้น ไม่ถือเป็น Competency

จากแนวความคิดต่างๆ ข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่า Competency เป็นลักษณะเฉพาะในเรื่องของความรู้ ทักษะที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน และพฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม (Value), อุปนิสัย (Trait), ทัศนคติ (Attitude) และ แรงจูงใจ (Motive) ซึ่งเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นเหตุและผลของการนำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าวิธีการหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร คือการนำแนวคิด Competency มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ทั้งนี้เพราะเครื่องมือตามแนวคิด Competency สามารถช่วยในการสรรหาคัดเลือก และพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถทำงาน หรือผลิตผลงานตามที่ต้องการคาดหวังได้อย่างถูกต้อง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550ก., น.17)

ประเภทของ Competency

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.24) ได้อธิบายการแบ่งประเภทของสมรรถนะ หรือ Competency ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ

ประเภทที่ 1 – สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

ประเภทที่ 2 – สมรรถนะในด้านทั่วไป (Generic Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ประเภทที่ 3 – สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา (Job Content) ที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้นความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคก็คือ การวิเคราะห์หลักสูตร และ การประเมินหลักสูตร เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น.10-11) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะ หรือ Competency ออกเป็น 3 ประเภท เช่นกัน แต่มีรายละเอียดการจัดประเภทที่แตกต่างออกไป ดังนี้

ประเภทที่ 1 – สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้

ประเภทที่ 2 – สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

ประเภทที่ 3 – สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคลที่บุคคลทั่วไปเลียนแบบไม่ได้

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดของนักวิชาการท่านอื่นๆ ในการแบ่งประเภทของ Competency ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าการกำหนดประเภทของ Competency ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ซึ่ง จิระประภา อัครบวร (2549, น.69) ได้กล่าวถึงประเด็นในเรื่องนี้ไว้ว่าการกำหนดกลุ่มของ Competency ที่จำเป็นต้องมีภายในองค์กรหนึ่ง สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ดังนั้นการกำหนด Competency Model โดยจะให้มีองค์ประกอบในประเภทใดบ้างนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรนั้นๆ และขึ้นกับความต้องการที่จะนำ Competency ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

โดยในการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจะทำการวิเคราะห์ และจัดทำใน ส่วนของ Job Competency สำหรับตำแหน่งงาน Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด เพื่อนำไปใช้ในการสร้างชุดคำถาม Competency-Based Questions สำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ได้อย่างแม่นยำ และเที่ยงตรงมากขึ้น ซึ่งจะสอดคล้องกับ แนวความคิดของธำรงค์ดี คงศาสน์ (2550, น.83) ที่ได้อธิบายไว้ว่า Job Competency เป็น คุณสมบัติในหน้าที่งานในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่ผู้สมัครงานจะต้องมีเพื่อที่จะทำให้บริษัทแน่ใจว่า บุคคลที่บริษัทคัดเลือกเข้ามาจะสามารถทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ โดย บริษัทสามารถนำ Job Competency มาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครงานทั้งการทดสอบข้อเขียน และ สัมภาษณ์ เพื่อค้นหาผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดได้

วิธีการกำหนด และออกแบบ Competency

Spencer & Spencer (1993 , p.93) ได้อธิบายถึงวิธีออกแบบขีดความสามารถ หรือ Competency ที่แตกต่างกันไว้ 3 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 : *The Classic Study Design Using Criterion Sample* วิธีนี้จะมีขั้นตอนในการ ดำเนินการทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดเกณฑ์ในการวัด หรือ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ (Define performance effectiveness criteria) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะกำหนด เกณฑ์การวัด ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของงาน (Effective performance) ซึ่งใน การกำหนดเกณฑ์การวัดสามารถกำหนดได้หลายวิธีด้วยกันโดยอาศัย หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ และมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะ กำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Identify a criterion sample) นำ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 มาทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี เยี่ยม (Superstars) และกลุ่มเปรียบเทียบกับมีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน (Average performers) และอาจกำหนดกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ (poor performers) เพื่อมาใช้ศึกษาร่วม ด้วยอีกกลุ่มก็ได้ ซึ่งในทางทฤษฎีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาควรมีไม่ต่ำกว่า 20 คน โดย แบ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีอย่างน้อย 12 คน และ กลุ่มพนักงานที่มีผลงานปานกลางอย่าง น้อย 8 คน เนื่องจากเป็นจำนวนที่สามารถทดสอบสมมติฐานทางสถิติได้ เช่น T-test , Chi-square

หรือ ANOVA เป็นต้น ซึ่งผลของการวิจัยเรื่อง Competency พบว่า เราจะเรียนรู้ได้มากที่สุดจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ดังนั้นจำนวนตัวอย่างของกลุ่มนี้จึงควรจะมากกว่าจำนวนของผู้มีผลงานตามเกณฑ์มาตรฐาน(สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2550ข., น.74)

ขั้นตอนที่ 3 : การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect Data) วิธีที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และจัดทำ Competency มีทั้งหมด 6 วิธี ตามตารางที่ 1 ดังนี้
ตารางที่ 1 วิธีการเก็บข้อมูล (Collect Data) เพื่อวิเคราะห์และจัดทำ Competency

วิธีการเก็บข้อมูล
1. การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interviews: BEI) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานถึงรายละเอียดของงานที่ทำ และข้อมูลอื่นๆ ที่มีความสำคัญในการนำมาวิเคราะห์หา Competency ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ดี โดยวิธีนี้จะรวมถึงการทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) ซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์
2. การใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) คือ การรวบรวมข้อมูลโดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญในงาานนั้นๆมาประชุมระดมสมองเพื่อระบุ Competency ที่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บริหาร พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมในงาานนั้นๆ ฝ่ายบุคคล หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกบริษัทที่รู้เรื่องงานนั้นเป็นอย่างดี
3. วิธีการสำรวจ (survey) โดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรทำการประเมิน Competency ซึ่งรวมถึงประเมินพฤติกรรมด้วย การสำรวจจะมุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี
4. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Computer-Based "Expert" Systems) โดยระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยในการกำหนดข้อคำถามซึ่งคำถามเหล่านี้จะเป็นหัวใจสำคัญของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของ Competency ที่ผ่านมา เพื่อให้ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญในงาานนั้นๆตอบคำถามผ่านระบบ โดยระบบจะทำการวิเคราะห์ และอธิบายถึงรายละเอียดของ Competency ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง และระดับมาตรฐานที่สามารถทำงานได้
5. การวิเคราะห์งาน (Job Task / Functional Analysis) คือ การวิเคราะห์หา Competency ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยดูจากรายละเอียดหน้าที่งานทั้งหมดในตำแหน่งนั้นๆ
6. การสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมการทำงานที่บ่งชี้ถึง Competency ที่ต้องใช้เพื่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น

ที่มา : สรุปจาก Spencer & Spencer (1993 , p.93)

จะเห็นได้ว่าวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำ Competency มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี ซึ่งมีข้อดี และข้อเสียที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการที่แต่ละองค์กรควรจะเลือกใช้วิธีการในรูปแบบใด จึงจะมีความเหมาะสมมากที่สุดนั้น Boam & Sparrow (1992 , p.32) ได้มีการสรุปถึงประเด็นในเรื่องนี้ไว้ว่าการพิจารณาว่าจะนำเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำ Competency ในรูปแบบใดมาใช้ นั้น นอกจากการพิจารณาถึงข้อดี และข้อเสียในแต่ละวิธีแล้ว ควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เพื่อช่วยให้การจัดทำ Competency มีคุณภาพ ดังนี้

- ลักษณะบุคลากร และลักษณะของงานในองค์กรนั้นๆ
- ระดับ Competency ทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณที่องค์กรต้องการ
- ความสะดวก และความชัดเจนของวิธีการในการออกแบบ Competency
- ค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการจัดทำ
- อุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 : การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนา Competency Model (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลต่างๆที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนด คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 5 : การตรวจสอบความถูกต้องของ Competency Model (Validate Competency Model) เป็นขั้นตอนของการนำ Competency ที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำไปใช้จริง โดยมีวิธีในการทดสอบ 3 วิธี คือ

1. Concurrent cross - validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบ Behavioral Event Interview (BEI) กับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม และ พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อทดสอบดูว่า Competency ที่จัดทำขึ้นนี้สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 2 กลุ่มนี้ในปัจจุบันได้หรือไม่

2. Concurrent Construct Validation เป็นการประเมิน Competency โดยใช้ Competency Model ที่ได้มาสร้างแบบทดสอบเพื่อประเมินพนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม และ พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยอาจให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เชี่ยวชาญทำการสังเกต และประเมินจัดลำดับของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ตามเกณฑ์วัดที่กำหนด โดยถ้า Competency ที่จัดทำขึ้นมีความถูกต้อง พนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงก็ จะได้รับคะแนนจากการประเมิน Competency ครั้งนี้สูงกว่า

3. Predictive Validity เป็นวิธีตรวจสอบความถูกต้องที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยนำ Competency ที่กำหนดขึ้นมาใช้ในการคัดเลือกพนักงาน และดูว่าพนักงานที่เลือกมานี้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 : การนำ Competency Model ที่จัดทำขึ้นไปใช้งาน (Prepare Applications of the Competency Model) หลังจากการทดสอบความถูกต้องของ Competency Model เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่นการนำไปใช้ในการออกแบบสัมมนา การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีที่ 2 : A Short Competency Model Process Based on Expert Panels

เป็นกระบวนการประเมิน Competency อย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment: JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (Convene Expert Panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ หน้าที่ความรับผิดชอบหลักในงาน เกณฑ์การวัดผลงาน สายงานอาชีพ Job Competency และการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Competency Requirements Questionnaire : CRQ) ซึ่งจะใช้ในการสำรวจเพื่อนำมากำหนด Competency ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน และระดับสูง รวมทั้งการสร้างระบบคอมพิวเตอร์ที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Competency Based "Expert" System) เพื่อให้สามารถโต้ตอบได้เหมือนคณะผู้เชี่ยวชาญตอบได้ด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 : การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews : BEI) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานเกี่ยวกับรายละเอียดในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น และมีความสำคัญ เพื่อเป็นการยืนยัน และเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 : การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนา Competency Model (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 มาทำการวิเคราะห์เพื่อหา Competency ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 : การตรวจสอบความถูกต้องของ Competency Model (Validate Competency Model) โดยการประเมิน หรือ จัดลำดับตามเกณฑ์ของพนักงานที่มีผลการ

ปฏิบัติงานในระดับสูง และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานตาม Competency Model ที่จัดทำขึ้น ซึ่งจะยืนยันความถูกต้องได้เมื่อ Competency ของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้รับการจัดลำดับที่สูงกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน

วิธีที่ 3 : *Studies of Single Incumbent and Future Jobs*

เป็นวิธีการวิเคราะห์และจัดทำ Competency Model โดยการศึกษาจากงานในอนาคต หรือจากผู้ปฏิบัติงานนั้นอยู่ ซึ่งสามารถหาได้โดยพิจารณาจาก

1. การศึกษาจากงานในอนาคต (Future Job) ซึ่งมีวิธีดำเนินการได้ 3 แนวทาง คือ

- ใช้คณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) โดยจะกำหนดความรับผิดชอบ เกณฑ์การประเมิน และ Competency ในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้ายๆกันในองค์การแล้วนำมากำหนดเป็น Competency และความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับงานในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมิน สำหรับงานในอนาคตจะกำหนดจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญ ว่าต้องใช้ Competency ในระดับใดจึงจะทำงานนั้นสำเร็จ
- ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวงาน และ Competency (Extrapolation from Know Job Element) เพื่อวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานนั้นๆ ควรมี Competency ในเรื่องใด
- ศึกษาโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน (Analysis of Analogous Present Jobs) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนด Competency ของงานในอนาคตด้วยการ ศึกษาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ในงานที่มีลักษณะใกล้เคียง เพื่อจะกำหนดถึง Competency สำหรับงานในอนาคต

2. การศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานนั้น (Competency Studies of Single -Incumbent Jobs)

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญ ที่สามารถปฏิบัติงานนั้นๆได้ โดย Competency สำหรับงานนั้นจะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและลูกค้ำ

เนื่องจากวิธีการหา Competency แต่ละวิธีมีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการใช้หลายวิธีร่วมกันจึงเป็นการนำจุดแข็งของวิธีการหนึ่งมาปิดจุดอ่อนของอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งการที่องค์กรจะเลือกใช้วิธีการใดนั้นจึงต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้การวิเคราะห์ Competency มีประสิทธิภาพสูงสุด

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกวิธีการวิเคราะห์หา Competency

โดย Boam & Sparrow (1992, p.32-35) ได้ทำการศึกษา และสรุปถึงประเด็นต่างๆ ที่องค์การต้องคำนึงถึง เพื่อตัดสินใจในการเลือกใช้วิธีการหา Competency ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยมีรายละเอียดตามที่แสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกวิธีการวิเคราะห์หา Competency

ประเด็นที่ต้องคำนึง	คำอธิบาย
1.การกำหนดเป้าหมาย (Orientation)	วิธีวิเคราะห์ความรับผิดชอบในงานส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การหากิจกรรมหลักหรือปัจจัยด้านจิตวิทยาที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่สำหรับการวิเคราะห์หา Competency นั้นมักจะวิเคราะห์ทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวไปพร้อมๆ กัน
2.ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน (User Sophistication)	ในการหา Competency บางครั้งจำเป็นต้องใช้เทคนิคบางอย่างที่ต้องอาศัยความรู้ทางสถิติหรือทางด้านคอมพิวเตอร์ขั้นสูง จึงอาจต้องมีการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการวิเคราะห์ เช่น Factor Analysis หรือการใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง(Position Analysis Questionnaire)
3.การคำนวณเชิงปริมาณ (Quantification)	วิธีการหา Competency ส่วนใหญ่ต้องมีการคำนวณเชิงปริมาณเข้ามาเกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ เช่น การเรียงลำดับ, การแบ่งแยกตามลำดับชั้น หรือวิธีการที่ใช้ในการจัดสรรข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยวิธีการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มาทำการประเมินและแปลผลจากข้อมูลที่ได้ทำการเก็บมา

ประเด็นที่ต้องคำนึง	คำอธิบาย
4. โครงสร้าง (Structure)	<p>วิธีการหา Competency จำนวนมากมีการวางโครงสร้างไว้ล่วงหน้าให้กับผู้ทำการประเมินงาน เช่น PAQ และ WPS (Work Profiling System) (Saville and Holdsworth, 1988 อ้างถึงใน Boam and Sparrow, 1992) แต่ยังมีบางวิธี เช่น Critical Incidents Method หรือ Repertory Grid ที่ให้ผู้ทำการประเมินสามารถจัดทำโครงสร้างตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจง การวางโครงสร้างไว้ล่วงหน้าช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้นเนื่องจากโครงสร้างดังกล่าวได้รับการทดสอบทางสถิติมาเรียบร้อยแล้ว แต่หากทางองค์กรได้เลือกที่จะให้ผู้ทำการประเมินจัดทำโครงสร้างเองแล้ว จำเป็นต้องให้มีการทำการทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของโครงสร้างที่จัดทำขึ้นเองนั้นด้วย</p>
5. ความใกล้เคียงกับงาน (Job Proximity)	<p>เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับมีความใกล้เคียงกับงานมากที่สุด จำเป็นต้องใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ครองตำแหน่งงานทั้งที่เป็นวิธีทางตรง เช่น คำบรรยายงานจากผู้ถือครองตำแหน่ง และวิธีทางอ้อม เช่น การสังเกตการณ์ หรือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน เนื่องจากบางครั้งการใช้วิธีเก็บข้อมูลทางอ้อมเพียงอย่างเดียวจะทำให้ได้เฉพาะบางมุมมองและข้อมูลเท่านั้น การใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบทางตรงและทางอ้อมร่วมกันจะทำให้ผู้ทำการประเมินได้ทราบถึงข้อมูลแวดล้อมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลแบบทางอ้อมได้</p>

ประเด็นที่ต้องคำนึง	คำอธิบาย
6.ความสะดวก (Convenience)	วิธีการหา Competency บางวิธีเหมาะกับการวิเคราะห์งานเฉพาะอย่างเท่านั้น และบางวิธีจะมีความครอบคลุมและให้ผลลัพธ์กับทุกตำแหน่งงาน ซึ่งจะสะดวกกว่า
7.ความตอบสนองต่อสถานการณ์ (Sensitivity)	เนื่องจากวิธีการหา Competency บางวิธีเป็นวิธีทั่วไป ที่มีการกำหนดหัวข้อและโครงสร้างที่พร้อมใช้แล้ว ซึ่งหากใช้วิธีดังกล่าวเพียงวิธีเดียวอาจไม่ครอบคลุมถึงบางมุมมองที่มีความสำคัญและต้องใช้การทดสอบเฉพาะด้านได้
8.ผลลัพธ์ที่จะได้ (User Outcomes)	เปรียบเทียบระหว่างพนักงาน, คุณสมบัติของแบบทดสอบ ฯลฯ สำหรับวิธีที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั่วไป เช่น Checklist, แบบสอบถาม หรือบันทึกประจำวัน จะทำให้ผู้ทำการประเมินประสบปัญหาในการแปลผลข้อมูลดังกล่าวออกมาเป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคล, ทักษะ หรือคุณค่าที่งานต้องการ บางวิธีนำ 2 กระบวนการดังกล่าวข้างต้นมารวมกัน เช่น วิธี Fleishman's Ability Requirement หรือวิธี Levine's Combination Job Analysis Method และมีบางวิธีการใช้การแปลผลตามทัศนคติส่วนบุคคล เช่น วิธี Critical Incidents หรือ Behavioral Event Interviewing (Levine, 1983 อ้างถึงใน Boam and Sparrow, 1992)
9.ต้นทุนในการดำเนินงาน (Cost)	ต้นทุนในการดำเนินงานมักขึ้นกับจำนวนของนักวิเคราะห์ที่แต่ละวิธีการต้องการ, ระยะเวลาที่ใช้ และต้นทุนการประมวลผลทางคอมพิวเตอร์ โดยอีกข้อที่ต้องคำนึงถึงคือต้นทุนดำเนินงานเมื่อเทียบกับผลที่จะได้รับ

ประเด็นที่ต้องคำนึง	คำอธิบาย
10.ระยะเวลาในการดำเนินงาน (Timescale)	ระยะเวลาในการดำเนินงานมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนที่ใช้เป็นอย่างมาก โดยวิธี Critical Incident Technique และBehavioral Event Interviewing มักใช้เวลาในการดำเนินงานมากกว่า 1 ปี แต่สำหรับบางวิธีการที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าอาจดำเนินการเสร็จภายในเวลาไม่กี่เดือน และระบบการหา Competency แบบสำเร็จรูปก็มักจะทำให้เวลาค่อนข้างสั้นเมื่อเทียบกับวิธีการอื่นที่มีความละเอียดถี่ถ้วนกว่า แต่วิธีแบบสำเร็จรูปดังกล่าวจะมีความเฉพาะเจาะจงและเที่ยงตรงน้อยกว่า
11. การใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Assistance)	วิธีการหา Competency บางวิธีใช้คอมพิวเตอร์น้อยมาก เช่น วิธี Critical Incident หรือ วิธี Repertory Grid แต่ 2 วิธีการดังกล่าวอาจจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณเป็นอย่างมากได้หากต้องประมวลผลเกี่ยวกับกิจกรรมและพฤติกรรมต่างๆ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ในทางตรงข้าม วิธี PAQ หรือ WPS ใช้เฉพาะโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทางผู้ขายได้ให้มาพร้อมกันตั้งแต่แรกที่ซื้อ หรือบางวิธี เช่น Sidney Gaels' WWPS (Work Performance Survey System) ก็ได้มาพร้อมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ทำการประเมินแต่ละรายได้
12.การจัดทำด้วยตนเอง หรือ การนำระบบสำเร็จรูปมาใช้ (Do-it-yourself or Packaged System)	ผู้ทำการประเมินสามารถดูข้อดี-ข้อเสียของระบบสำเร็จรูปแต่ละระบบได้จากแหล่งอ้างอิงต่างๆ

ที่มา : สรุปจาก Boam & Sparrow (1992, p.32-35)

การจัดทำ Competency Model

เมื่อองค์กรได้ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำ Job Competency ของตำแหน่งงานต่างๆ ขึ้น และได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง จนได้ผลสรุปเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การเขียนคำนิยามของ Job Competency และจัดทำ Competency Model สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ

1) การเขียนคำนิยามของ Job Competency

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2550, น.74) ได้สรุปไว้ว่า คำนิยามของ Job Competency คือ “พฤติกรรม” ที่องค์กรต้องการให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้นได้ประพฤติปฏิบัติ ซึ่งหากพนักงานปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรมได้ตามคำนิยามแล้วจะทำให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้วยความสำเร็จเป็นอย่างดี ดังนั้นหากองค์กรต้องการให้พนักงานปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับ Job Competency เรื่องนั้นๆ ก็ให้เขียนคำนิยามที่เป็นเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Job Competency ที่ต้องการ

2) การจัดทำ Competency Model

สำหรับรูปแบบของการเขียน Competency Model ของตำแหน่งงานต่างๆ มักจะเขียนอยู่ใน 2 รูปแบบ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, น. 50) ดังนี้

การเขียนรูปแบบที่ 1

เป็นการเขียนโดยนำเอา Competency ทั้งหมดที่วิเคราะห์ได้มาเขียนในลักษณะของการอธิบายพฤติกรรมหลักของ Competency แต่ละตัว โดยแยกพฤติกรรมหลักออกมาให้เห็นเป็นข้อๆ โดยตัวอย่างการเขียนคำนิยาม และ Competency Model ตามวิธีการในรูปแบบที่ 1 จะมีรายละเอียดตามที่แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการเขียนรายละเอียดของ Competency

Competency	การให้บริการลูกค้า (Customer Service)
คำนิยาม	การค้นหา วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมถึงการให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา
พฤติกรรมที่คาดหวัง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรับฟังความต้องการของลูกค้า 2. การซักถามข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกค้า 3. การแจ้งความคืบหน้าให้ลูกค้าทราบเป็นระยะๆ 4. ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า 5. การจัดการกับลูกค้าที่มีปัญหา 6. การให้ความรู้แก่ลูกค้า

แหล่งที่มา : ผนวกควิทย์ แสนทอง (2547, น.24)

การเขียนรูปแบบที่ 2

เป็นการเขียนโดยมีการแบ่ง Competency ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และบุคลิกลักษณะ (Personality) ตัวอย่างเช่น ตำแหน่ง : พนักงานขาย

- Job Competency กลุ่มของทักษะ(Skill) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทักษะการขาย (Selling Skill)

การสร้างความคุ้นเคย การกำหนดความต้องการของลูกค้า และเชื่อมโยงสู่ อรรถประโยชน์ของสินค้าที่น่าเสนอ การควบคุมให้การพูดคุยอยู่ในวัตถุประสงค์ของการนำเสนอ ขาย และปิดการขาย

- Job Competency กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า / ผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge)
มีความรู้ในชนิด ประเภท และอรรถประโยชน์ของสินค้าแต่ละตัวอย่างละเอียด ทั้งสินค้าของบริษัท และสินค้าประเภทเดียวกันที่มีอยู่ในตลาด
- Job Competency กลุ่มของความสามารถ (Ability) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่มาคิดหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลได้ วิเคราะห์แนวทางในการสรุปประเด็นปัญหา

- Job Competency กลุ่มของบุคลิกลักษณะ (Personality) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ความอดทน (Endurance)

มีความอดทน อดกลั้นในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ำทั้งในแง่บวกและแง่ลบได้นาน ต้องมานะพยายามในการไปพบปะลูกค้ำแม้ว่าจะใช้เวลานานก็ตาม

โดยจากที่ปัจจุบันแต่ละองค์กรต่างพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการมุ่งเน้นไปที่การลงทุนด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กร (Fit the right company) และเหมาะสมกับลักษณะงาน (Fit the right job) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) ทำให้ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบ วิธีการ และการใช้เกณฑ์ มาตรฐานในการคัดเลือกเหมือนอย่างที่เคยปฏิบัติกันมา ซึ่งแนวโน้มต่อไปจะมีการนำ Competency มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน กันมากขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, น.19)

ประโยชน์ของการนำ Competency มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

โดย Wood & Payne (1998, p.22-23) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการนำ Competency มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ไว้ดังนี้

1. Competency เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการประเมินความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่แตกต่างกันได้
2. Competency เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้เราเห็นถึงความสอดคล้องระหว่างทักษะและความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน กับสิ่งที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการได้อย่างชัดเจนขึ้น
3. Competency ช่วยทำให้ผู้ทำการสัมภาษณ์และผู้ทำการประเมินปฏิบัติงานได้อย่างเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และช่วยป้องกันการตัดสินใจว่าจ้างผู้สมัครแต่ละคนโดยดูจากลักษณะภายนอก
4. เราสามารถนำ Competency มาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำโครงสร้างการประเมินและการพัฒนาเครื่องมือเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกต่างๆ ได้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น ใบสมัคร, การสัมภาษณ์, แบบทดสอบ, Assessment Center และการประเมินการสัมภาษณ์
5. แผนการพัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะสามารถจัดทำได้ตรงตามความต้องการจริง

2.2. การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency (Competency – based Interview)

จากการศึกษาที่พบว่า การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่องค์การส่วนใหญ่นำมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานโดยที่แนวทางในการสัมภาษณ์จะอยู่ในรูปแบบวิธีการสัมภาษณ์แบบดั้งเดิม (Traditional Methods) ซึ่งแนวคำถามส่วนใหญ่จะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเบื้องต้นของพนักงาน เช่น ระดับการศึกษาที่ผ่านมา ประสบการณ์ในการทำงานแต่ละแห่ง จุดแข็งจุดอ่อนของพนักงาน สภาพที่อยู่อาศัยและครอบครัว เป็นต้น โดยที่จากผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จในการสรรหาคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการนี้จะอยู่ที่ประมาณ 19% ดังนั้นเพื่อให้การสัมภาษณ์พนักงานประสบความสำเร็จ โดยสามารถหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์การและลักษณะงานนั้น Competency จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดข้อคำถามที่เฉพาะเจาะจงขึ้นมา ซึ่งจะเรียกวิธีการสัมภาษณ์แบบนี้ว่า Behavior – Based Interviewing หรือ Competency-Based Interviewing ซึ่งพบว่า ความถูกต้องในการสรรหาคัดเลือกบุคคลากรจะอยู่ที่ประมาณ 75% (Davila & Kursmark , 2005, p.14)

ประเภทของการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำถามที่ใช้กันอยู่ทั่วไป อาจจะไม่สามารถช่วยให้องค์การค้นพบ “ความสามารถ” ที่แท้จริงของผู้สมัครได้อย่างชัดเจน หากคำถามต่างๆ ไม่ได้มุ่งที่จะค้นหา “ความสามารถ” ดังกล่าวด้วยเหตุนี้จึงมีการนำแนวคิด Competency มาใช้ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำถามเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการสัมภาษณ์แบบเดิมๆ โดยแบบสัมภาษณ์ตามแนว Competency สามารถทำได้ 4 วิธี (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550ก., น.69) ดังนี้

1. Trait Interview : การสัมภาษณ์ที่มุ่งวัดคุณลักษณะที่สำคัญของผู้สมัคร โดยเฉพาะความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) รวมทั้งกระบวนการคิด ทักษะคิด และค่านิยมของผู้สมัคร
2. Situation Interview : การสัมภาษณ์ที่ใช้วิธีการยกตัวอย่างเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ในงานมาถามผู้สมัคร คำตอบของผู้สมัครจะสะท้อนให้เห็น “วิธีการจัดการกับปัญหา” ในสถานการณ์ต่างๆ
3. Biographical Interview : การสัมภาษณ์ที่นำข้อมูลจากแบบสอบถาม Biodata และข้อมูลจากประวัติการทำงาน (Resume) ของผู้สมัครมาตั้งคำถาม ซึ่งคำตอบของผู้สมัครจะสะท้อนให้เห็น Self-Concept ซึ่งหมายถึง ทักษะคิด (Attitudes) และค่านิยม (Values) ของตัวผู้สมัคร

4. Behavioral Event Interview (BEI) : การสัมภาษณ์ที่โครงสร้างคำถามสร้างขึ้น เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้สมัครยกตัวอย่าง "ความสำเร็จ" หรือ "ความล้มเหลว" ของงานหรือผลงานในอดีตของตน มุ่งวัดพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร โดยให้ผู้สมัครยกตัวอย่างผลงาน หรือผลสำเร็จในงานของตน เพื่อแสดงให้เห็นความสามารถที่โดดเด่นในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้สมัคร คำถามของการสัมภาษณ์ประเภทนี้บางตำรา เรียกว่า Competency-Based Questions หรือ Behavioral-Based Questions

ข้อคำถามบนพื้นฐานของ Competency (Competency –Based Questions)

การสัมภาษณ์บนพื้นฐาน ของ Competency นั้น ข้อคำถามที่ใช้จะมีความเกี่ยวข้องกับ Competency ที่จำเป็นของตำแหน่งงาน หรือที่เรียกว่า Job Competency เป็นการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบมีโครงสร้างที่ชัดเจน (Structure Interview) โดยพิจารณาจาก Competency ที่ถูกกำหนดขึ้น ทั้งนี้ไม่จำเป็นจะต้องนำ Competency มาใช้ในการสัมภาษณ์หมดทุกตัว เพราะบางตัวไม่เหมาะกับการสัมภาษณ์งาน แต่อาจจะเหมาะกับการทำแบบทดสอบ การทำแบบวัดความรู้ การใช้ศูนย์ประเมิน หรือวิธีการอื่นๆ ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาว่าจะสัมภาษณ์ผู้สมัครเพื่อวัด Competency ตัวใด

Arthur (1998 , p.168-169) ได้สรุปไว้ว่า Competency-Based Questions จะเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานในอดีตและพฤติกรรมในการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ละคำถามจะมุ่งวัดเกี่ยวกับทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน, ความสามารถ และลักษณะพิเศษ ดังนั้นคำตอบที่ได้รับจะทำให้เราได้ทราบถึงความน่าจะเป็นของผลการปฏิบัติงานในอนาคต เนื่องจากพฤติกรรมในอดีตเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งสำหรับพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีข้อควรระวังว่า ไม่ควรมองว่าพฤติกรรมในอดีตสามารถบอกถึงพฤติกรรมในอนาคตได้ทั้งหมด เนื่องจากยังมีอีกหลายตัวแปรที่มีผลกระทบกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือ พฤติกรรม ทศนคติ หรือบุคลิกของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และเนื่องจากผู้ทำการสัมภาษณ์ไม่สามารถทำนายถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และความทุ่มเทเสียสละในงานของผู้สมัครเพียงจากการพบผู้สมัครครั้งแรก ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาชุดคำถามที่จะช่วยทำให้ผู้ทำการสัมภาษณ์มองเห็นถึงพฤติกรรมที่มีความเป็นไปได้ที่ผู้สมัครจะกระทำขึ้นอย่างเที่ยงตรงที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการสอบถามจากพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัคร

เหตุผลหลักของการนำ Competency มาใช้กำหนดข้อคำถาม

นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลที่สนับสนุนการนำ Competency มาใช้ในการสัมภาษณ์งาน จากการศึกษาที่ Davila & Kursmark (2005, p.17-18) ได้สรุปถึงประโยชน์ หรือเหตุผลของการนำ Competency มาใช้กำหนดข้อคำถามซึ่งมีรายละเอียดตามที่แสดงไว้ใน ตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 เหตุผลของการนำ Competency มาใช้กำหนดข้อคำถาม

เหตุผล	คำอธิบาย
1.ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้ (Ease of implementation)	ผู้สัมภาษณ์มีกรอบ หรือ แนวทางข้อคำถามที่ชัดเจน
2.ความถูกต้อง (Accuracy)	การสัมภาษณ์ด้วยชุดคำถามที่ถูกกำหนดตาม Competency ที่ต้องการ จะมีความถูกต้องในการทำนายความสำเร็จในการคัดเลือกผู้สมัครคนนั้นๆ โดยจากผลวิจัยได้พบว่า มีความถูกต้องมากกว่าวิธีอื่นๆ คือ ประมาณ 75 %
3.มีโครงสร้าง (Structure)	ผู้สัมภาษณ์ด้วยวิธีนี้จะสัมภาษณ์ตามกรอบ หรือแนวทางที่กำหนดไว้ตามชุด Competency ซึ่งเป็นการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า จึงทำให้การสัมภาษณ์เป็นแบบแผน มีโครงสร้างแน่นอน จะทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการอื่นๆ เพราะ มีความถูกต้องและเชื่อถือได้
4.ความมั่นใจ (Confidence)	ด้วยการสัมภาษณ์มีโครงสร้างที่แน่นอน และ มีความถูกต้องเชื่อถือได้ จึงทำให้ผู้สัมภาษณ์มีความมั่นใจว่าจะสามารถคัดเลือกผู้สมัครได้สอดคล้องกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ
5.ลดอคติ (Factual basis)	ในการสัมภาษณ์ด้วยวิธีนี้ ผู้สัมภาษณ์จะมุ่งถามคำถามที่ตรงกับ Competency ที่ต้องการเพื่อที่จะค้นหาข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งจะทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้ตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครจากความรู้สึก หรือ ความเห็นส่วนตัว

เหตุผล	คำอธิบาย
6. ความเป็นมืออาชีพ (No more playing amateur psychologist)	ผู้สัมภาษณ์จะสามารถสัมภาษณ์และตัดสินใจคัดเลือกบนพื้นฐานของ Competency ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะได้ผู้สมัครที่เหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องใช้การพูดหลอกกล้อ หรือ ใช้หลักจิตวิทยาเพื่อวิเคราะห์ลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้สมัครซึ่งตัดสินใจได้ยาก
7. เกี่ยวกับลักษณะงาน (Relevance)	ชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้นั้นจะมุ่งตั้งคำถามเพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครมีขีดความสามารถที่ตรงกับที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการหรือไม่ ซึ่งไม่ได้พิจารณาประเด็นเรื่องความรู้ และ ทักษะที่ต้องการ
8. มีการเตรียมความพร้อม (Preparation)	ผู้สัมภาษณ์สามารถกำหนดกรอบหรือแนวการตั้งคำถามได้ล่วงหน้าโดยพิจารณาจาก Competency จึงทำให้สามารถกำหนดทิศทางหรือแนวคำตอบที่จะได้รับจากผู้ถูกสัมภาษณ์ในระหว่างการสนทนาได้
9. ประหยัดค่าใช้จ่าย (Cost saving)	การสัมภาษณ์ด้วยวิธีการนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้แก่ องค์การ ในด้านการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครใหม่ ในกรณีที่ต้องคัดการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสม ก็จะประสบกับปัญหาด้านอัตราการลาออกของพนักงานนั่นเอง
10. มีความเหมาะสม (Better fit)	การตั้งคำถามด้วยวิธีนี้จะสามารถวางแผนการตั้งคำถามเพื่อที่จะได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สอดคล้องกับ Core Competency คือเหมาะสมกับองค์การ และ Functional Competency คือ เหมาะสมกับลักษณะงานอีกด้วย
11. มีความยืดหยุ่น (Flexibility)	สามารถนำการสัมภาษณ์วิธีนี้มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางการสัมภาษณ์ที่องค์การใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งเครื่องมือในการประเมินเพื่อสรรหาคัดเลือกผู้สมัครที่มีขีดความสามารถที่เหมาะสมได้
12. มีประสิทธิภาพ (Efficiency)	การสัมภาษณ์ด้วยวิธีนี้มีโครงสร้างที่แน่นอนจึงสามารถบริหารเวลาได้ เพราะ มุ่งเน้นการค้นหาข้อมูล และ ข้อเท็จจริงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต จึงทำให้ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผล	คำอธิบาย
13. คำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล (Legal soundness)	การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจนอาจทำให้การตั้งคำถามไปเกี่ยวข้องกับ ปัญหาหรือเรื่องส่วนตัวของผู้สมัครได้ แต่การสัมภาษณ์ด้วยวิธีนี้ช่วยคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ถามผู้สมัครนั้นมุ่งเน้นคำถามที่แสดงถึงพฤติกรรมตาม Competency ที่ต้องการ จึงช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้สมัครได้
14. สร้างความประทับใจ (Positive impressions)	การตั้งคำถามเพื่อมุ่งค้นหาพฤติกรรมในอดีต เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครว่าจะสอดคล้องกับ Competency ขององค์กรจะทำให้ผู้สมัครไม่รู้สึกรู้สึกรู้สึกอึดอัด หรือ ลำบากใจในการตอบคำถามหากเป็นคำถามที่เป็นเรื่องส่วนตัว จึงสร้างความประทับใจแรกให้แก่ผู้สมัคร
15. ความยุติธรรม (Fairness)	การตั้งคำถามกับผู้สมัครแต่ละคน จะถูกกำหนดเป็นชุดคำถามตาม Competency ของแต่ละตำแหน่งงาน ทำให้เกิดความยุติธรรม ไม่มีการถามยาก – ง่ายกว่ากัน จึงทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถตัดสินใจคัดเลือกบนพื้นฐานความยุติธรรม เพราะเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมผู้สมัครเป็นชุดเครื่องมือเดียวกัน

ที่มา : สรุปจาก Davila & Kursmark (2005, p.17-18)

โดยแนวโน้มการสัมภาษณ์ต่อไปนั้น จะเน้นไปที่การนำเอา Competency มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดคำถามเพื่อค้นหาพฤติกรรมที่เคยแสดงออกในอดีตมากขึ้น เนื่องจากว่า Competency จะสร้างความมั่นใจให้กับองค์กร ได้ว่า บุคคลที่ถูกคัดเลือกเข้ามาทำงานกับบริษัทเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ

การนำ Competency Model มาใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550ก., น.74) ได้สรุปไว้ว่า Competency-Based Questions คือ คำถามที่มุ่งให้ผู้สมัครยกตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงผลงาน

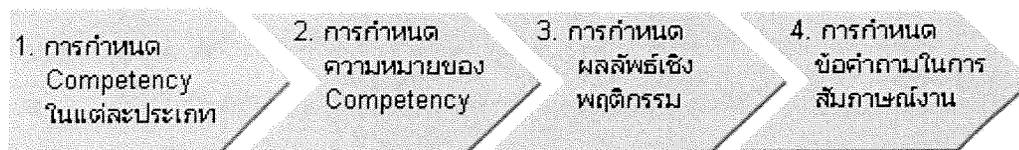
ความสำเร็จ รวมไปถึงความล้มเหลวในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินได้ว่าผู้สมัครมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวมากน้อยเพียงใด ดังนั้น สำหรับองค์การที่มีการจัดทำ Competency Model ไว้แล้ว สามารถนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม Competency –Based Questions ได้โดยการตรวจดูว่าตัวชี้วัดพฤติกรรม หรือ พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicator) สำหรับ Competency นั้นๆ มีทั้งหมดกี่พฤติกรรม และทำการตั้งคำถาม Behavioral or Competency- Based Questions เพื่อวัด “ทุกพฤติกรรม” ในระดับความสามารถนั้นๆ

หลักเกณฑ์การกำหนดข้อคำถามบนพื้นฐานของพฤติกรรม

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550, น.56) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนดชุดคำถามเพื่อการสัมภาษณ์งานบนพื้นฐานของ Competency นั้นจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึง ตามภาพที่ 7 ดังนี้

ภาพที่ 7

หลักเกณฑ์การกำหนดข้อคำถามบนพื้นฐานของพฤติกรรม



ที่มา : อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550, น.56)

1. **การกำหนด Competency ในแต่ละประเภท :** องค์การจะต้องกำหนดให้ได้ก่อนว่า Competency ที่จะนำมาใช้ในองค์การนั้นมีกี่ประเภท แล้วแต่ละประเภทจะเรียกชื่ออย่างไรบ้าง มีคำจำกัดความของแต่ละประเภท Competency เป็นอย่างไร หลังจากนั้นจะต้องกำหนด Competency ในแต่ละประเภทว่าจะเป็นตัวใดบ้าง หนึ่งตำแหน่งไม่ควรกำหนด Competency จำนวนมาก คือไม่ควรเกินกว่า 10-15 ตัว โดยจำเป็นจะต้องเป็น Competency ตัวหลักๆ ที่สำคัญ ของตำแหน่งงานนั้น

2. **การกำหนดความหมายของ Competency:** เมื่อกำหนด Competency ได้แล้ว จะต้องกำหนดว่าในแต่ละ Competency ที่กำหนดขึ้นมา นั้นมีความหมายว่าอย่างไรบ้าง เทคนิคการเขียนความหมายนั้นจะต้องเป็นการสรุปรวมของพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานในองค์การแสดงออก ซึ่ง

จะต้องเป็นพฤติกรรมที่นับได้ในเชิงคุณภาพ ประเมินจากความถี่ของการแสดงพฤติกรรมนั้น โดยมีหลักเกณฑ์การเขียนความหมายของพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- เขียนขึ้นต้นด้วยคำนาม
- ประมาณ 2-3 บรรทัด
- เน้นสรุปพฤติกรรมทั้งหมดที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้น

3. **การกำหนดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม:** พบว่า Competency แต่ละตัวจะต้องมีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังที่แตกต่างกันไป ซึ่งพฤติกรรมนั้นจะต้องประเมินได้จากการแสดงออกของพนักงาน ทั้งนี้พฤติกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นใน Competency แต่ละตัวนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความดีในองค์การ (Good Performer) หรือ หากไม่สามารถหาพนักงานที่มีความดีใน Competency เรื่องนั้นๆ ได้ องค์การจะต้องพิจารณาจากพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นกับพนักงานขององค์การและของหน่วยงาน โดยมีหลักเกณฑ์การเขียนผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- เขียนขึ้นต้นด้วยกริยา
- ประมาณ 1-2 บรรทัด
- เน้นสรุปพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานแสดงออกตาม Competency นั้น

4. **การกำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์งาน:** เมื่อกำหนดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมได้แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนดชุดคำถามตามผลลัพธ์ที่คาดหวังที่ต้องการให้พนักงานแสดงออก เพื่อที่ว่าอย่างน้อยๆจะทำให้ผู้สัมภาษณ์มีทิศทางในการซักถามผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างตรงประเด็น โดยข้อคำถามนั้นจะเน้นคำถามปลายเปิด (Open Questions) ที่เน้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามหรือเล่าเรื่องราว/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มิใช่เป็นการตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ ซึ่งเป็นการตั้งคำถามแบบปลายปิด (Closed Questions) เพราะจะทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้ข้อมูลของผู้สมัครที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สัมภาษณ์ในการพิจารณาคัดเลือก

โดยวิธีการที่องค์การสามารถนำมาใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency สามารถทำได้ 2 วิธี ตามที่สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, (2550ก., น.89) ได้สรุปไว้

วิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ Competency –Based Interview

1. ตั้งคำถามในรูปแบบของ Behavioral Event Interviews (BEI) ให้สอดคล้องกับระดับพฤติกรรมที่ต้องการวัดพร้อมทั้งกำหนด “พฤติกรรมที่คาดหวัง” จากคำตอบของผู้สมัครไว้ด้วย

2. กำหนดคำถาม Behavioral Event Interviews (BEI) ให้สอดคล้องกับระดับพฤติกรรมที่ต้องการวัดทุกพฤติกรรม (โดยไม่ต้องกำหนด "พฤติกรรมที่คาดหวัง" จากคำตอบของผู้สมัคร) จากนั้นให้บันทึกหลักฐานทางพฤติกรรมที่ได้จากการตอบคำถามของผู้สมัครลงในใบให้คะแนนที่องค์การกำหนด

โดยคำถามในรูปแบบของ Behavioral Event Interviews คือข้อคำถามที่สร้างขึ้นเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้สมัครยกตัวอย่าง ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลว ของงานหรือผลงานในอดีตของตน เพื่อแสดงให้เห็นให้ผู้สัมภาษณ์เห็นความสามารถที่โดดเด่นในด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้สมัคร

ขั้นตอนในการจัดเตรียมการสัมภาษณ์แบบ BEI

สำหรับองค์การที่ต้องการนำการสัมภาษณ์ในรูปแบบของ BEI มาใช้ในการคัดเลือกพนักงาน Dale (1996, p.43-49) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การจะต้องมีการจัดเตรียม และดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. **วิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่ง** - เพื่อระบุถึงความคาดหวังของบริษัท ที่มีต่อการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งทำได้โดยการระบุถึงกิจกรรมที่มีความสำคัญและลักษณะของความสำเร็จในงานดังกล่าว โดยมีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกันดังนี้

- สัมภาษณ์ผู้ที่ดำรงตำแหน่งก่อนหน้า
- สสำรวจการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่มีเนื้อหาของงานใกล้เคียงกัน
- สอบถามความคาดหวังของลูกค้าถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต้องการได้รับจากผู้ปฏิบัติงาน
- สอบถามจากผู้บังคับบัญชาตามสายงาน
- ทำนายจากสถานการณ์ที่ยากลำบากที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเผชิญ

2. **ระบุพฤติกรรมหลัก** – ระบุถึงพฤติกรรมหลักที่ต้องใช้เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ความรู้, ทักษะ และความสามารถ ซึ่งสามารถหาได้จากการถามคำถามดังต่อไปนี้

- อะไรเป็นสิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องการทราบเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐาน
- เราจะทราบได้อย่างไรว่าพนักงานคนใดบ้างที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน

3. **จัดทำ Rating Scale ที่มีความเหมาะสม** – จัดทำ Rating Scale ที่เหมาะสม และสามารถให้คะแนนความรู้, ทักษะ และความสามารถได้ในมาตรฐานเดียวกัน โดยควรจัดทำคำอธิบายถึงพฤติกรรมในแต่ละระดับด้วย

4. **ออกแบบคำถาม** – ออกแบบคำถามและทำการตรวจสอบว่าแต่ละคำถามสามารถทำให้เราทราบถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งความรู้และทักษะต่างๆ ของผู้สมัครได้มากเพียงใด

5. **ทดสอบคำถาม** – เพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละคำถามไม่มีความกำกวม รวมทั้งเป็นคำถามที่ผู้สมัครสามารถตอบได้ การทดสอบอาจทำได้โดยนำคำถามดังกล่าวไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาตรฐาน โดยควรระมัดระวังไม่ให้นักผู้ตัวอย่างทราบคำถามก่อนจะทำการทดสอบ

6. **ฝึกอบรมผู้ทำการสัมภาษณ์** – ทำการฝึกอบรมผู้ทำการสัมภาษณ์ในการใช้คำถามรวมทั้งการประเมินคะแนนจากคำตอบที่ได้รับ โดยผู้ทำการสัมภาษณ์ทุกคนจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงเกณฑ์ต่างๆ ในการให้คะแนนรวมถึงคำบรรยายสำหรับแต่ละพฤติกรรม ซึ่งอาจให้ผู้ทำการสัมภาษณ์ทดลองตอบคำถามดังกล่าวที่จัดทำขึ้นด้วยตนเอง เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าแต่ละคำถามมีความชัดเจนและสามารถแบ่งประเภทของแต่ละพฤติกรรมที่เราต้องการทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขณะเดียวกันผู้ทำการสัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกทักษะในการใช้ Rating Scale สำหรับการประเมินการสัมภาษณ์ทุกครั้งด้วย

7. **จัดทำรายงานรวบรวมผลการสัมภาษณ์** – ผู้ทำการสัมภาษณ์ต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มารวบรวมเพื่อจัดทำเป็นรายงานสำหรับเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ในกรณีที่องค์กรได้เลือกใช้วิธีการการสร้างแบบสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency สิ่งที่ต้องระวังคือต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจควบคู่กันไปด้วย คือ เรื่องของการวิเคราะห์คำตอบของคำถามที่กำหนดขึ้นบนพื้นฐานของ Competency (Competency-Based Questions) เพื่อที่จะสามารถทำการประเมิน หรือ วัดระดับของ Competency จากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ว่ามีความสามารถในเรื่องดังกล่าวมากน้อยเพียงใด

แนวทางในการวิเคราะห์คำตอบของ Competency-Based Questions

องค์กรที่จะนำ Competency-Based Questions มาใช้ในการตั้งคำถามเพื่อการสัมภาษณ์งาน จะต้องฝึกฝนให้ผู้ที่มีหน้าที่ในการสัมภาษณ์ได้รู้จัก และเข้าใจเทคนิค SAR หรือ STAR เพราะคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับคำถาม Competency-Based Questions คือ คำตอบที่ตอบคำถามตามหลัก STAR Technique ซึ่งบางครั้งอาจเรียกชื่อย่อของเทคนิคนี้ว่า SAR หรือ PAR Technique ก็ได้โดยคำว่า STAR หรือ SAR หรือ PAR ย่อมาจาก

Situation	=	เหตุการณ์ หรือสถานการณ์ (หรือ Task = งาน หรือ Problem = ปัญหา)
Action	=	พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงในเหตุการณ์ สถานการณ์งาน หรือปัญหานั้นๆ
Result	=	ผลลัพธ์ของเรื่องนั้น

เทคนิค STAR (หรือจะเรียกว่า SAR หรือ PAR Technique) เน้นให้ผู้ตอบเล่าตัวอย่างเหตุการณ์ หรือ พฤติกรรมการทำงานของตนให้ครอบคลุมทั้ง 3 องค์ประกอบ ตามนิยามที่แสดงในตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5

แนวการตอบคำถามตามหลัก Competency-Based Questions ด้วย STAR Technique

Situation or Task or Problem	คือ ขั้นตอนของการบอก/เล่าถึงเหตุการณ์ สถานการณ์ ปัญหา หรือ งานที่สำคัญที่ผู้ตอบต้องการทำให้ประสบความสำเร็จ สถานการณ์หรืองานดังกล่าวอาจจะเป็นประสบการณ์ที่ผู้ตอบเคยทำมาแล้วก็ได้
Action you took	หมายถึง การอธิบายสิ่งที่ผู้ตอบได้กระทำลงไป เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ หรือ เพื่อให้ปัญหานั้นๆ ได้รับการแก้ไข
Results you achieved	หมายถึง การอธิบายผลของการกระทำว่า มีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เหตุการณ์ หรือสถานการณ์นั้นจบลงได้อย่างไร ผลของความสำเร็จนั้นคืออะไร ผู้ตอบได้เรียนรู้อะไรบ้างจากเหตุการณ์นั้นๆ

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550ก., น. 83

โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องจับประเด็นได้ว่า ผู้สมัครตอบคำถามได้ครบถ้วนทั้ง 3 ส่วนตามหลักการข้างต้นหรือไม่ หากมีคำตอบส่วนใดที่ถูกละเอียดหรือยังตอบไม่สมบูรณ์ผู้สัมภาษณ์จะต้องช่วยผู้สมัครด้วยการถามคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้สมัครตอบคำถามตามที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วนมากที่สุด (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550ก., น.83-84)

ช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการใช้ Competency-Based Questions

เพื่อให้การสัมภาษณ์โดยใช้ข้อคำถามแบบ Competency-Based Questions เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องคำนึงถึงช่วงเวลาต่างๆ ในการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ช่วงเวลาดังกล่าว โดยในบางช่วงเวลากการใช้ Competency-Based Questions จะมีประสิทธิภาพมาก แต่การใช้ Competency-Based Questions ในบางช่วงเวลากลับไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์แต่อย่างใด โดยเราสามารถแบ่งช่วงเวลาต่างๆ ในการสัมภาษณ์ได้เป็น 5 ช่วงเวลา ดังนี้ (Arthur, 1998, p.170-171)

1. ช่วงสร้างความคุ้นเคย (Rapport Building)

เป็นช่วงที่ผู้ทำการสัมภาษณ์จะพยายามทำความคุ้นเคยกับผู้สมัคร เพื่อให้ผู้สมัครรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น ในระยะนี้จะไม่มีการสอบถามหัวข้อที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งช่วงสร้างความคุ้นเคยจะใช้เวลาประมาณ 2% ของการสัมภาษณ์ทั้งหมด โดยการใช้คำถามแบบ Competency-Based Questions ในช่วงเวลานี้จะไม่เกิดประสิทธิภาพแต่อย่างใด

2. ช่วงการแนะนำตนเอง (Introductory)

เป็นช่วงที่ผู้ทำการสัมภาษณ์จะทำการกระตุ้นให้ผู้สมัครเล่าถึงหัวข้อทั่วไป เช่น งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยผู้ทำการสัมภาษณ์ควรถามเป็นคำถามกว้างๆ ก่อนเพื่อเป็นการเปิดช่องทางให้สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆ ต่อไปได้ โดยจะสามารถประเมินถึงทักษะในการใช้คำพูดและความเป็นระบบได้จากช่วงเวลานี้ ซึ่งควรใช้เวลาเพียง 3% ของการสัมภาษณ์ทั้งหมด โดยการใช้คำถามแบบ Competency-Based Questions ในช่วงเวลานี้จะมีประสิทธิภาพต่ำ

3. ช่วงการสัมภาษณ์หลัก (Core)

ในช่วงนี้ผู้ทำการสัมภาษณ์จะเก็บข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิคในงานต่างๆ ความรู้ พฤติกรรม และทักษะระหว่างบุคคล เป็นช่วงที่จะทดสอบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้มองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในอนาคตในงานลักษณะเดียวกันได้ โดยผู้ทำการสัมภาษณ์จะสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจว่าจ้างอยู่บนพื้นฐานของความจริง และพยายามให้อคติหรือความรู้สึกมาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด ซึ่งควรใช้เวลา 85% ของการสัมภาษณ์ทั้งหมดกับการสัมภาษณ์ในช่วงเวลานี้ โดยควรนำ Competency-Based Questions มาใช้ประมาณ 65% การใช้ Competency-Based Questions ในช่วงเวลานี้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. ช่วงการยืนยัน (Confirmation)

ผู้ทำการสัมภาษณ์จะใช้เวลาในช่วงนี้เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ Job-Specific Competency ที่พวกเขาได้รับมาจากผู้สมัครในช่วงการสัมภาษณ์หลัก โดยหัวข้อที่นำมาถามควร

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทำงานหรือการศึกษาที่ผู้สมัครได้กล่าวถึงในช่วงการสัมภาษณ์หลักเท่านั้น ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 5% ของการสัมภาษณ์ทั้งหมด การใช้คำถามแบบ Competency-Based Questions ในช่วงเวลานี้จะมีประสิทธิภาพต่ำ

5. ช่วงปิดการสัมภาษณ์ (Closing)

เป็นช่วงเวลาที่ผู้ทำการสัมภาษณ์จะทำการตรวจสอบว่าสอบถามผู้สมัครครอบคลุม Competency ทั้งหมดที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจ้างแล้วหรือไม่ และถือเป็นช่วงเวลาสุดท้ายสำหรับผู้สมัครในการให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อตนเองแก่ผู้ทำการสัมภาษณ์ด้วยเช่นกัน เช่น เหตุผลที่ทางบริษัทควรรับพวกเขาเข้าร่วมงานด้วย ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 5% ของการสัมภาษณ์ทั้งหมด การใช้คำถามแบบ Competency-Based Questions ในช่วงเวลานี้จะมีประสิทธิภาพสูง

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การสรรหาและคัดเลือกเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเพราะถือเป็นจุดหลักเริ่มแรกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นหากองค์กรมีโมเดลความสามารถ (Competency Model) ที่เป็นต้นแบบในการกำหนดเพื่อการสอบวัดและคัดเลือกบุคลากรจะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่ผลงานซึ่งมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) หรือ ผลงานที่สูง (High Performance) (दनัย เทียนพุดม, 2545, น.197)

3. งานวิจัยเกี่ยวกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency นั้น สุณิสลา พรหมวรรณรักษ์ และ สุชาติา เตชะวิริยะกุล (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสัมภาษณ์โดยยึดหลักขีดความสามารถสำหรับบริษัทไทยเบเวอเรจแอนด์ จำกัด (Competency-based Interview for Thai Beverage Can Company Limited) โดยจากการศึกษา พบว่า กระบวนการสัมภาษณ์ และการดำเนินการสัมภาษณ์ที่ดีเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการสัมภาษณ์งานโดยยึดหลักขีดความสามารถประสบความสำเร็จ อันได้แก่ ความสอดคล้องของวิธีการ กระบวนการคัดเลือกแบบฟอร์ม และหลักเกณฑ์จะต้องเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการและสะท้อนถึงค่านิยมหลักขององค์กรด้วย โดย Cowan (1999) (อ้างถึงใน สุณิสลา พรหมวรรณรักษ์ และ สุชาติา เตชะวิริยะกุล, 2547, น. 55) ก็ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ยึดขีดความสามารถ เมื่อเทียบกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ยึดแบบทดสอบบุคลิกภาพในกลุ่มของอาจารย์ที่ประสบความสำเร็จ ในงานวิจัยเรื่อง "การเปรียบเทียบอำนาจในการพยากรณ์

ระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ยึดขีดความสามารถกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ยึดแบบทดสอบบุคลิกภาพสำหรับอาจารย์ที่ประสบความสำเร็จ (A comparison of the predictive power of competency based and personality based structured interview in identifying successful teachers)" โดยจากผลงานวิจัยสามารถสรุปได้ 2 ประเด็น ประเด็นแรก : ชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานมีความเที่ยงตรง 86.3% ในขณะที่ชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพมีความเที่ยงตรงเพียง 75% นอกจากนี้ชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานสามารถแยกอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพออกจากอาจารย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ถึง 82.5% ในขณะที่ชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพสามารถแยกอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพออกจากอาจารย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพได้เพียง 62.5% ประเด็นที่สอง : การใช้ชุดคำถามทั้ง 2 ชุดรวมกันมีความเที่ยงตรงถึง 85% และสำหรับ Farnham & Stevens (2000) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง "Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department: A case study of West Sussex County Council" กล่าวถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น รวมทั้งความจำเป็นในการนำวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมาใช้ โดยกลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยได้แจ้งให้ทราบถึงข้อจำกัดของวิธีการสรรหาและคัดเลือกแบบเดิม และยอมรับว่ามีความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้อิงกับสมรรถนะ (Competency) มากขึ้น เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความล่าช้าและการขาดทักษะที่ดีในการสัมภาษณ์ของผู้จัดการฝ่ายสรรหาและคัดเลือก รวมทั้งการให้ความเชื่อถือในการสัมภาษณ์ของตนเองมากเกินไป และนำมาใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าทำงาน

และในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยการเขียน (Written Structured Interview) หรือเรียกโดยย่อว่า WSI นั้น Whetzel et al, (2003, p.1) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง "A Written Structured Interview by any Other Name is Still a Selection Instrument" ว่าเป็นวิธีการสัมภาษณ์รูปแบบหนึ่งที่มีความยืดหยุ่นและประหยัดที่แยกตัวออกมาจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยการสนทนา (Oral Structured Interview) โดยการสัมภาษณ์แบบ WSI จะมีการเตรียมชุดคำถามเชิงพฤติกรรมหรือคำถามเชิงสถานการณ์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ถูกนำมารวมกันเป็นกลุ่มตอบชุดคำถามดังกล่าวโดยใช้วิธีการเขียน กระบวนการนี้ถูกพัฒนามาจากวิธีที่ใช้โดยฝ่ายปกครองส่วนท้องถิ่นในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีการใช้คำถามร่วมกับการใช้ Rating Scale ข้อมูลจะถูกเก็บจากผู้ดำรงตำแหน่งงานโดยการถามคำถามที่มีความชัดเจนเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งงาน รวมทั้งเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะประเมินผู้ดำรงตำแหน่งจากประสิทธิภาพของ

พฤติกรรมที่ผู้ดำรงตำแหน่งได้ยกตัวอย่างไว้เพื่อเป็นคำตอบของแต่ละคำถาม โดยภายหลังจากการทำ Pilot Test แล้วพบว่าค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับ .73 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ WSI ว่าสามารถใช้อธิบายรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างครอบคลุม

โดยจากผลงานวิจัยต่างๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิธีการสรรหา และคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานของ competency เป็นวิธีการที่องค์กรหลายๆ องค์กรในปัจจุบันได้นำมาใช้เพื่อต้องการปรับปรุงวิธีการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากผู้สัมภาษณ์ใช้ความคิด หรือความรู้สึกของตนเองเป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการสรรหา และคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานของ Competency จะใช้วิธีการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจากความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตำแหน่งงานที่ทำการคัดเลือกเป็นหลัก ซึ่งเป็นวิธีการที่ผลการศึกษวิจัยยอมรับว่ามีความเที่ยงตรงสูง

โดยกลุ่มผู้ให้คำปรึกษา จะนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้น มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาในการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้านุคคตต่างจังหวัดของธนาคารกรุงเทพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency (Competency –Based Interview)