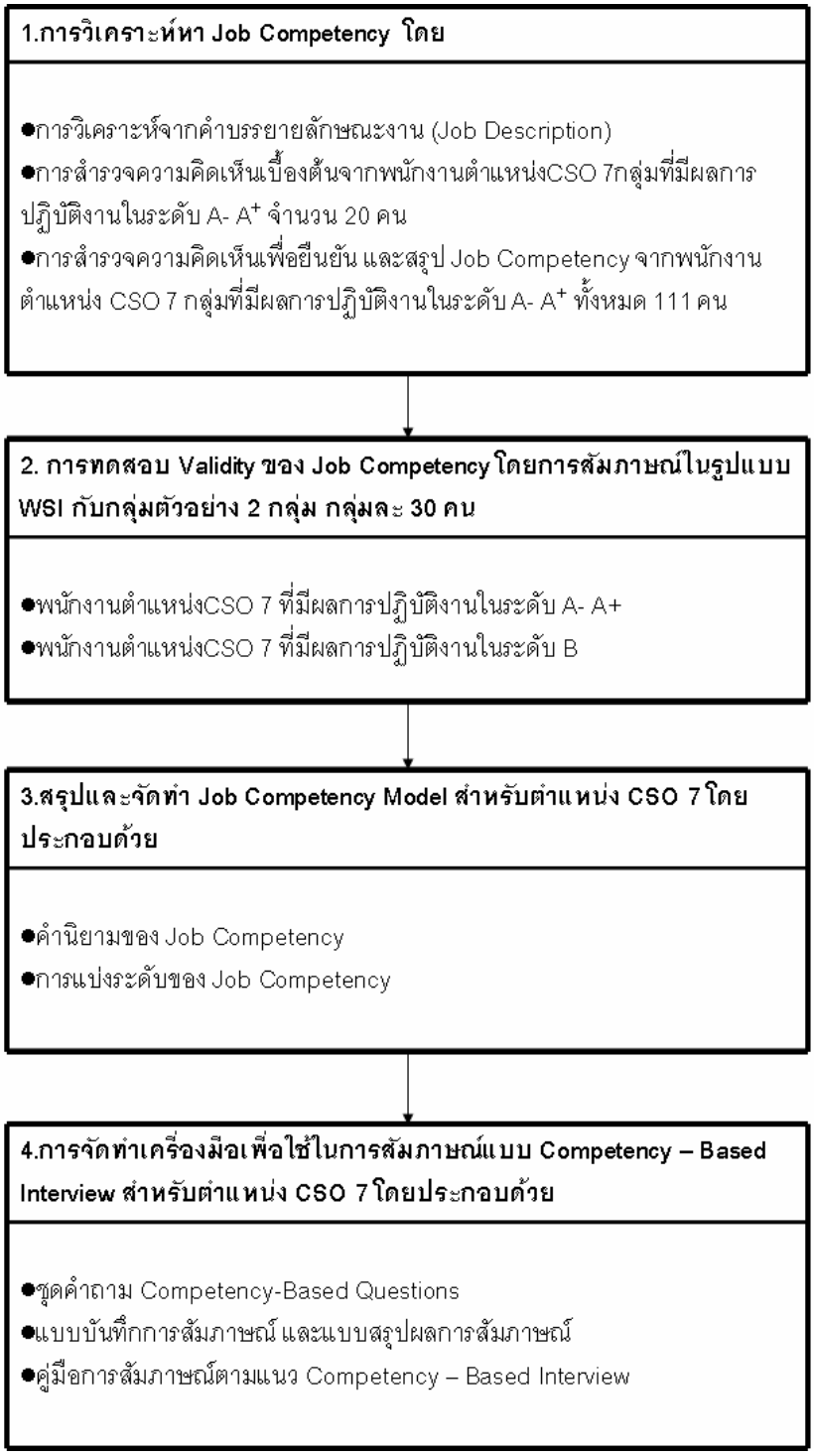
บทที่ 4

ผลการจัดทำ Job Competency และชุดคำถาม Competency-Based Questions

จากวัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ที่ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษาเพื่อสร้างเครื่องมือที่ทางธนาคารสามารถนำมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์สำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดโดยอาศัยหลักการตามแนวคิดของ Competency- Based Interview โดยดำเนินการวิเคราะห์หา Competency ที่ต้องการ และกำหนด Job Competency ที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ดีในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ระดับ 7 และนำมาสร้างตัวอย่างชุดคำถาม Competency- Based Questions ในรูปแบบของ Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ในตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งมีความแม่นยำ และเที่ยงตรงที่สูงขึ้น

ซึ่งในงานบริการให้คำปรึกษานี้ กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำ Job Competency Model ชุดคำถาม Competency-Based Questions และแบบประเมินผลการสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ และแบบสรุปผลการสัมภาษณ์สำหรับพนักงานในตำแหน่ง CSO 7 โดยมีกระบวนการจัดทำแสดงได้ดังภาพที่ 8 ส่วนรายละเอียดของกระบวนการการจัดทำสามารถศึกษาได้ในส่วนภาคผนวก ก.

ภาพที่ 8 ขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ตามแนว Competency สำหรับตำแหน่ง Customer Service Officer ระดับ 7



ผลการวิเคราะห์ และจัดทำ Job Competency Model

จากการนำข้อมูลการวิเคราะห์หา Job Competency ที่ได้จากการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และ การสำรวจความคิดเห็นเบื้องต้นจากพนักงานตำแหน่ง CSO 7 ในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีมากขึ้นไป (A - A^{+}) จำนวน 20 คน มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นในการยืนยันความสำคัญและ ความจำเป็นของ Competency ที่จะนำมาสรุปเพื่อจัดทำ Job Competency Model จากพนักงานในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีมากขึ้นไป (A-A^{+}) ที่มีทั้งหมดจำนวน 111 คน โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้รับแบบสอบถามตอบกลับจากพนักงานทั้งหมดจำนวน 95 คนคิดเป็น 86%

โดยการสรุปข้อมูลจากผลการตอบแบบสอบถามของพนักงานดังกล่าวข้างต้นทำให้สามารถสรุป Job Competency ที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีในตำแหน่ง CSO 7 ได้ 5 ปัจจัย ดังนี้

Job Competency สำหรับตำแหน่ง CSO 7

1. จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)
2. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
3. ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details)
4. ความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Knowledge)
5. การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Personality and Emotion Control)

ซึ่งผลสรุปของ Job Competency ทั้ง 5 ปัจจัยนี้ ได้ผ่านการพิจารณาหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด และผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารกรุงเทพซึ่งได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย โดยการจัดทำ Job Competency Model เพื่อนำพฤติกรรมที่มุ่งหวังในแต่ละ Job Competency ไปจัดทำชุดคำถามในรูปแบบของ Competency - Based Questions เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ในตำแหน่ง CSO 7 ของธนาคาร จากการประชุมหารือร่วมกัน ทำให้ได้ข้อสรุปว่าเรื่องของความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Knowledge) ถือได้ว่าเป็น Job Competency ที่มีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับงานในตำแหน่ง CSO ทุกระดับ แต่เนื่องจากการคัดเลือกผู้สมัครสำหรับตำแหน่ง CSO 7 ทางธนาคารจะทำการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครจากกลุ่มของนักศึกษาจบใหม่ที่ยังไม่

เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน จึงยังไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมิน Job Competency เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ในขั้นตอนของการคัดเลือกพนักงานใหม่ เพราะ Job Competency ในเรื่องนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่พนักงานได้เข้ามาปฏิบัติงานกับธนาคารแล้ว และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้จากทางธนาคาร ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551, น.30) ที่ได้สรุปไว้ว่าความรู้ในงานถือเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ "ต้องรู้" ถ้าไม่รู้ก็ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ไม่ได้ เนื่องจากเป็นความรู้เฉพาะเรื่องเฉพาะงาน คนที่รับเข้ามาทำงานใหม่จึงไม่สามารถมีความรู้เหล่านี้ติดตัวมาก่อนได้

ดังนั้นการจัดทำชุดคำถาม Competency- Based Questions จึงจะจัดทำจากJob Competency ที่เหลืออีก 4 ปัจจัย โดยกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยไปทำการตรวจสอบความถูกต้อง หรือ ที่เรียกว่าการทดสอบ Validity ด้วยการนำพฤติกรรมที่ผู้บริหารสายงานมุ่งหวังในตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง CSO 7 มาสร้างเป็นข้อคำถามตามรูปแบบ Behavioral Event Interviews (BEI) และนำไปทดสอบกับพนักงาน CSO 7 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (A – A^{+}) จำนวน 30 คน และพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน (B) จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยการเขียน (Written Structured Interview : WSI) ซึ่งด้วยข้อจำกัดทางด้านเวลา รวมทั้งเพื่อเป็นการช่วยอำนวยความสะดวก และการลดปัญหาในเรื่องของอคติของกรรมการผู้ตรวจให้คะแนนคำตอบจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 60 คน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ดำเนินการรวบรวมคำตอบต่างๆ ที่ได้รับจากแบบทดสอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 60 คน เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ และจัดกลุ่มคำตอบของแต่ละคำถาม ทั้งนี้เพื่อให้การจัดกลุ่มคำตอบมีความถูกต้องเหมาะสม และมีความหมายที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้ขอความร่วมมือจากพนักงานตำแหน่ง CSO อาวุโส ของสายงานลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด ที่เข้ามาที่สำนักงานใหญ่เพื่อเป็นวิทยากรบรรยายความรู้ในการปฏิบัติงาน CSO ผ่านระบบ VDO Conference โดยเป็นผู้ซึ่งมีความรู้ และประสบการณ์ในงาน CSO สูง เพื่อร่วมกับทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาในการช่วยสรุปรวมรูปแบบคำตอบออกเป็นกลุ่มๆ หลังจากนั้นทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำรายละเอียดการสรุปกลุ่มคำตอบดังกล่าวส่งให้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) ซึ่งประกอบด้วย กรรมการจากผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด และผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารจำนวน 3 ท่านทำการร่วมประชุมหารือ เพื่อสรุปผลการประเมินจัดระดับความสามารถของ Job Competency จากพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละกลุ่มคำตอบเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่มุ่งหวัง และทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้นำผลประเมินระดับความสามารถในแต่ละ

กลุ่มคำตอบของ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัย ไปเป็นเกณฑ์ในการตรวจให้คะแนนคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 60 คน

โดยเกณฑ์ที่กรรมการทั้ง 3 ท่านใช้ในการประเมินระดับความสามารถของ Job Competency จากพฤติกรรมที่กลุ่มตัวอย่างแสดงออกจากการตอบคำถาม จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ และทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้กำหนดค่าคะแนนสำหรับแต่ละระดับความสามารถเพื่อใช้ในการตรวจให้คะแนน ตามรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ระดับการประเมิน Competency ตามที่แสดงออกในแต่ละกลุ่มคำตอบและการให้คะแนนตามระดับการประเมิน Competency

ระดับความสามารถ	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
5	ระดับ Competency ที่แสดงออก**สูงกว่า**ความคาดหวังเป็น**อย่างมาก**	10
4	ระดับ Competency ที่แสดงออก**สูงกว่า**ความคาดหวัง**เล็กน้อย**	7.5
3	ระดับ Competency ที่แสดงออกเป็นไป**ตามระดับที่คาดหวัง**	5
2	ระดับ Competency ที่แสดงออก**ต่ำกว่า**ความคาดหวัง**เล็กน้อย**	2.5
1	ระดับ Competency ที่แสดงออก**ต่ำกว่า**ความคาดหวังเป็น**อย่างมาก**	0

โดยแต่ละ Job Competency จะมีคะแนนเต็มปัจจัยละ 20 คะแนน ซึ่งหลังจากทำการตรวจให้คะแนนแบบทดสอบของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 60 คนตามเกณฑ์ข้างต้นแล้ว สามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยในแต่ละ Job Competency ของพนักงานทั้งสองกลุ่มได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปคะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบ Validity ของ Job Competency ของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่ม A - A^+ และ กลุ่ม B

Job Competency	คะแนนเฉลี่ย	
	กลุ่ม A -A^+	กลุ่ม B
จิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)	17.75	12.75
มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)	14.50	12.58
ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details)	6.92	4.75
การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Personality and Emotion Control)	13.92	10.83

ซึ่งจากการนำคะแนนเฉลี่ยของการประเมินระดับความสามารถใน Job Competency แต่ละปัจจัยของทั้ง 2 กลุ่มไปทดสอบทางสถิติด้วย t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญในการทดสอบไว้ที่ 0.05 ผลสรุปที่ได้พบว่าคะแนนจากการประเมิน Job Competency ของพนักงานกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป (กลุ่ม A - A^+) มีคะแนนสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐาน (กลุ่ม B) อย่างมีนัยสำคัญทั้ง 4 ปัจจัย ซึ่งแสดงว่า Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยนี้มีความถูกต้อง

หลังจากที่ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัยได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) แล้ว ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำ Job Competency Model ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

การแบ่งระดับของ Job Competency หรือที่เรียกว่า Competency Level ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการแบ่งระดับของ Competency ออกเป็น 4 ระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างการแบ่งระดับตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ของทางธนาคาร ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด โดยมีรายละเอียดในการแบ่งระดับ Competency ตามที่แสดงใน ตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การแบ่งระดับ Job Competency ของตำแหน่ง CSO

การแบ่งระดับตำแหน่ง CSO	**การแบ่งระดับ Competency**
CSO อาวุโส	ระดับ 4 - Lead (การนำ)
CSO 10 – 11	ระดับ 3 - Master (ชำนาญ)
CSO 8 – 9	ระดับ 2 - Apply (ประยุกต์ใช้)
CSO 7	ระดับ 1 - Beginner (ผู้เริ่มต้น)

โดยผลของการจัดทำ Job Competency Model สำหรับตำแหน่ง CSO ของทางธนาคาร มีรายละเอียดดังนี้

Bangkok Bank
ธนาคารกรุงเทพ

JOB COMPETENCY

Competency Name :		**จิตสำนึกในการให้บริการ** (Service Mind)
Competency Definition :		บริการลูกค้าทุกคนด้วยความเป็นมิตร เต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยมีใจรักที่จะให้บริการ และมุ่งสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าเสมอ มีความเข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า แสดงกิริยา น้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด
Competency level		**ตัวชี้วัดพฤติกรรม** (Behavior Indicator)
1	Beginner **ผู้เริ่มต้น**	รับฟังความต้องการของลูกค้าด้วยความตั้งใจ มีความพร้อม และความเต็มใจในการให้บริการแก่ลูกค้าเสมอ สามารถควบคุมกิริยา ท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมเมื่อให้บริการแก่ลูกค้าในทุกสถานการณ์
2	Apply **ประยุกต์ใช้**	มีเทคนิคและคำพูดในการสร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจจากลูกค้า เสนอแนะบุคคลที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าในเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนได้
3	Master **ชำนาญ**	สามารถให้บริการ หรือให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าในเรื่องอื่นๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานที่รับผิดชอบได้ สามารถอธิบาย หรือสอนรายละเอียดขั้นตอน และวิธีการในการให้บริการ แก่สมาชิกในทีมได้
4	Lead **การนำ**	กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการลูกค้าก่อนเสมอ สามารถรับฟัง และจัดการกับปัญหาต่างๆ จากลูกค้าที่แสดงความไม่พอใจได้ รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงเทคนิคในการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดูแล หรือให้บริการได้ยาก

Bangkok Bank
ธนาคารกรุงเทพ

JOB COMPETENCY

Competency Name :		**ความละเอียดรอบคอบ** (Attention to Details)
Competency Definition :		การให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุมอย่างต่อเนื่อง และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมีการตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล หรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อป้องกัน หรือลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
Competency level		**ตัวชี้วัดพฤติกรรม** (Behavior Indicator)
1	Beginner **ผู้เริ่มต้น**	อธิบายได้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด รู้ และเข้าใจถึงประเด็นที่จะต้องตรวจสอบของงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถค้นพบข้อผิดพลาดของข้อมูล หรือผลงานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง
2	Apply **ประยุกต์ใช้**	มองเห็นความสัมพันธ์ ปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด สามารถตั้งข้อสงสัยกับข้อมูลที่ไม่ชัดเจน หรือมีความผิดปกติ และนำข้อสงสัยไปหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือ แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้
3	Master **ชำนาญ**	แนะนำสมาชิกภายในทีมให้ทำงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงประเด็น หรือจุดที่จะต้องตรวจสอบข้อมูลในรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ อธิบายให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงปัญหา และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด
4	Lead **การนำ**	ตรวจสอบความถูกต้องโดยรวมของงานของสมาชิกภายในทีม เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ให้ความเห็น และชี้แนะให้สมาชิกภายในทีมให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

Bangkok Bank
ธนาคารกรุงเทพ

JOB COMPETENCY

Competency Name :		**มนุษยสัมพันธ์** (Human Relations)
Competency Definition :		การสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่นโดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุน และช่วยเหลือ รวมทั้ง การรักษา และพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การเพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเพื่อประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
Competency level		**ตัวชี้วัดพฤติกรรม** (Behavior Indicator)
1	Beginner **ผู้เริ่มต้น**	ยิ้มแย้มแจ่มใส และแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป สามารถสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม สามารถควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกเมื่อเผชิญปัญหาในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น
2	Apply **ประยุกต์ใช้**	ระบุได้ถึงสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล รวมทั้ง แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และความช่วยเหลือกับผู้อื่นในหน่วยงานต่างๆ
3	Master **ชำนาญ**	สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีการให้เหมาะสมกับประเภท และลักษณะของคนที่จะติดต่อด้วย อธิบายได้ถึงประโยชน์ และผลเสียที่เกิดขึ้นจากการมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีแก่สมาชิกในทีม
4	Lead **การนำ**	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงเทคนิค และวิธีการในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมสร้าง และรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับผู้อื่น

Competency Name : **การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ** (Personality and Emotion Control)		
Competency Definition :		ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์ รวมทั้ง บุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมต่อบุคคลอื่นๆ ในสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป รวมทั้งการทำงานภายใต้สภาวะความกดดันจากขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบ และการมีระยะเวลาในการทำงานที่จำกัด หรือ เร่งด่วน
Competency level		**ตัวชี้วัดพฤติกรรม** (Behavior Indicator)
1	Beginner **ผู้เริ่มต้น**	สามารถรับฟัง และยอมรับในคำติชมของลูกค้า หรือสมาชิกในทีมได้เสมอ และ ควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี เมื่อพบปัญหา หรือข้อขัดแย้งกับลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสามารถบริหารความเครียดที่เกิดขึ้นกับตนเองได้อย่างเหมาะสม
2	Apply **ประยุกต์ใช้**	รับรู้ และเข้าใจในอารมณ์และความต้องการของลูกค้า หรือสมาชิกในทีม และ แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับรู้ถึงสภาวะอารมณ์ และพฤติกรรมที่แสดงออกเหล่านั้น รวมทั้ง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี เมื่อต้องรับผิดชอบงานที่เร่งด่วน
3	Master **ชำนาญ**	สามารถควบคุมอารมณ์ และบุคลิกภาพของตนเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยุ่งยาก หรือ อยู่ในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด รู้จักการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อลดภาวะอารมณ์ความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีเทคนิค และวิธีการในการปรับเปลี่ยนอารมณ์ของผู้อื่นให้มีสภาวะอารมณ์ที่ดีขึ้น
4	Lead **การนำ**	ระบุได้ถึงสภาวะอารมณ์ และบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกในทีมเป็นรายบุคคลได้ และให้คำปรึกษา แนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการบริหารอารมณ์ และบุคลิกภาพทั้งของตนเอง และผู้อื่น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารอารมณ์ และบุคลิกภาพของตนแก่สมาชิกในทีมได้

ผลการจัดทำชุดคำถาม Competency-Based Questions

โดยสำหรับตำแหน่ง CSO 7 ระดับของ Job Competency ขั้นต่ำที่จำเป็นต้องมีสำหรับการปฏิบัติงานจะเท่ากับระดับ 1- Beginner (ผู้เริ่มต้น) ดังนั้นชุดคำถามที่ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำขึ้นจะเป็นชุดคำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมิน หรือวัดความสามารถของผู้สมัครตามพฤติกรรมที่มุ่งหวังในระดับของ Competency ที่ 1 ของ Job Competency ทั้ง 4 ปัจจัย ซึ่งเป็นข้อคำถามที่สร้างขึ้นตามรูปแบบของ Behavioral Event Interview (BEI) โดยทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าตัวอย่างข้อคำถามจากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งข้อคิดเห็นจากผู้บริหารสายงานที่ดูแลรับผิดชอบพนักงานในตำแหน่ง Customer Service Officer (CSO) ประจำสายลูกค้าบุคคลต่างจังหวัดและผู้บริหารที่ดูแลงานด้านสรรหาคัดเลือกพนักงานของธนาคารกรุงเทพ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำข้อคำถาม โดยมีการปรับเนื้อหาของข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การใช้งานของทางธนาคารในการใช้สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานจากผู้สมัครในกลุ่มนักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในระดับชั้นปริญญาตรี

ผลของการจัดทำชุดคำถาม Competency-Based Questions เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์และคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง CSO 7 มีรายละเอียดดังนี้

Bangkok Bank ธนาคารกรุงเทพ

JOB COMPETENCY

Competency Name	**จิตสำนึกในการให้บริการ** (Service Mind)
Competency Definition	บริการลูกค้าทุกคนด้วยความเป็นมิตร เต็มใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยมีใจรักที่จะให้บริการ และมุ่งสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าเสมอ มีความเข้าใจในความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า แสดงกิริยาน้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด
Competency level 1 **ตัวชี้วัดพฤติกรรม**	Beginner (**ผู้เริ่มต้น**) รับฟังความต้องการของลูกค้าด้วยความตั้งใจ มีความพร้อม และความเต็มใจในการให้บริการแก่ลูกค้าเสมอ สามารถควบคุมกิริยา ท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมเมื่อให้บริการแก่ลูกค้าในทุกสถานการณ์

	ชุดคำถาม	**ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม**
1	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่มีเพื่อน หรือสมาชิกในทีมมาขอปรับทุกข์กับคุณในขณะที่คุณกำลังทำงานอดิเรกที่คุณโปรดปรานอยู่ เช่น การชมภาพยนตร์ การอ่านหนังสือ เป็นต้น โดยคุณทำได้ทำอย่างไรในขณะนั้น	รับฟังความต้องการของลูกค้าด้วยความตั้งใจ
2	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่ทำให้คุณเลือกที่จะไม่รับฟังปัญหาของเพื่อนหรือสมาชิกในทีม เพราะเหตุใดคุณจึงทำเช่นนั้น?	
3	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่มีเพื่อน หรือบุคคลมาขอความช่วยเหลือ หรือคำปรึกษาจากคุณในขณะที่คุณกำลังทำธุระส่วนตัวอยู่ โดยคุณทำอย่างไรในขณะนั้น	มีความพร้อม และความเต็มใจในการให้บริการแก่ลูกค้าเสมอ
4	ช่วยเล่าถึงประสบการณ์จากการทำงาน หรือการฝึกงานที่มีบุคคล หรือลูกค้ามาติดต่องานกับคุณในช่วงเวลาที่คุณกำลังจะพักกลางวัน หรือ คุณกำลังจะเลิกงาน โดยคุณทำอย่างไรในขณะนั้น	
5	ช่วยเล่าถึงประสบการณ์จากการทำงาน หรือการฝึกงานที่คุณถูกขอร้องให้ทำงานล่วงเวลา หรือ ทำงานแทนบุคคลอื่น ในขณะที่วันนั้นคุณมีธุระอื่น โดยคุณตัดสินใจทำอย่างไรในเหตุการณ์นั้น	
6	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่มีเพื่อน หรือบุคคลมาขอความช่วยเหลือ หรือคำปรึกษาจากคุณในขณะที่คุณกำลังหงุดหงิด หรืออารมณ์ไม่ดี โดยคุณทำอย่างไรในขณะนั้น	สามารถควบคุมกิริยา ท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมเมื่อให้บริการแก่ลูกค้าในทุกสถานการณ์
7	ยกตัวอย่างประสบการณ์จากการทำงาน หรือการฝึกงานที่คุณต้องให้บริการกับลูกค้า หรือบุคคลที่มาติดต่อที่มีพฤติกรรมที่คุณไม่ชอบ และคุณทำอย่างไรในขณะนั้น	
8	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่มีเพื่อน หรือสมาชิกในทีมที่คุณรู้สึกไม่ชอบมาขอความช่วยเหลือ หรือคำปรึกษาจากคุณ โดยคุณทำอย่างไรในขณะนั้น	

Bangkok Bank ธนาคารกรุงเทพ

JOB COMPETENCY

Competency Name :	**ความละเอียดรอบคอบ** (Attention to Details)
Competency Definition	การให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุมอย่างต่อเนื่อง และ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีการตรวจสอบรายละเอียด ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล หรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน เพื่อป้องกัน หรือลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
Competency level 1 **ตัวชี้วัดพฤติกรรม**	Beginner (**ผู้เริ่มต้น**) อธิบายได้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด รู้ และเข้าใจถึงประเด็นที่จะต้องตรวจสอบของงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถค้นพบข้อผิดพลาดของข้อมูล หรือผลงานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

	ชุดคำถาม	**ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม**
1	ช่วยเล่าถึงประสบการณ์จากการฝึกงาน หรือการทำงานกลุ่มชิ้นใดชิ้นหนึ่งในขณะที่เรียนเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่คุณได้รับมอบหมายว่ามีอะไรบ้าง และช่วยอธิบายถึงจุดประสงค์ในการทำงานชิ้นนั้น	รู้ และเข้าใจถึงประเด็นที่จะต้องตรวจสอบของงานที่ได้รับมอบหมาย
2	ช่วยยกตัวอย่างงานที่คุณเคยรับผิดชอบ และอธิบายถึงความสำคัญ และผลลัพธ์ที่ต้องการในงานนั้นมา 1 งาน	
3	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณทำงานผิดพลาด หรือละเลยขั้นตอนบางสิ่งบางอย่างจนทำให้งานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
4	ช่วยยกตัวอย่างงานที่คุณเคยรับผิดชอบ คุณทราบได้อย่างไรว่างานชิ้นดังกล่าวมีความถูกต้องแล้ว และอธิบายถึงวิธีการที่คุณใช้ตรวจสอบความถูกต้องในงานที่คุณรับผิดชอบนั้น	
5	จากการฝึกงานหรือการทำงานกลุ่ม ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในงานส่วนที่คุณรับผิดชอบ และความผิดพลาดนั้นก่อให้เกิดผลกระทบกับงานทั้งหมดอย่างไรบ้าง	อธิบายได้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด
6	ช่วยยกตัวอย่างงานที่คุณเคยรับผิดชอบ และอธิบายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาดของคุณ	
7	คุณเคยตรวจสอบ หรือพบข้อมูล หรือผลการทำงานของตนที่ทำผิดพลาด และสามารถแก้ไขได้ทันเหตุการณ์หรือไม่ ช่วยยกตัวอย่างประกอบ	สามารถค้นพบข้อผิดพลาดของข้อมูล หรือผลงานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง
8	จากประสบการณ์การฝึกงาน หรือการทำงานกลุ่มร่วมกับเพื่อนๆ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงานในความรับผิดชอบของคุณส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร และคุณทราบถึงข้อผิดพลาดเหล่านั้นได้อย่างไร	

Bangkok Bank ธนาคารกรุงเทพ

JOB COMPETENCY

Competency Name :	**มนุษยสัมพันธ์** (Human Relations)
Competency Definition	การสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่นโดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุน และช่วยเหลือ รวมทั้งการรักษา และพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเพื่อประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
Competency level 1 **ตัวชี้วัดพฤติกรรม**	Beginner (**ผู้เริ่มต้น**) ยิ้มแย้มแจ่มใส และแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป สามารถสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม สามารถควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกเมื่อเผชิญปัญหาในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น

	ชุดคำถาม	**ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม**
1	ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณต้องทำความรู้จักกับคนที่ไม่คุ้นเคย คุณมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้นอย่างไร โปรดอธิบาย	ยิ้มแย้มแจ่มใส และแสดงกิริยาที่เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป
2	ในกรณีที่คุณไปเริ่มฝึกงานวันแรก หรือเข้าไปทำงานกับเพื่อนๆ ต่างกลุ่มหรือต่างคณะที่เพิ่งรู้จักกัน คุณมีวิธีการในการเริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลเหล่านั้นอย่างไร ช่วยอธิบาย	
3	คุณมีเทคนิค และวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนในกลุ่มหรือสมาชิกในทีมอย่างไร เพราะเหตุใดคุณจึงเลือก ใช้เทคนิค หรือวิธีการนั้น	สามารถสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม
4	คุณเคยทะเลาะกับเพื่อนในกลุ่ม หรือสมาชิกในทีมบ้างหรือไม่ ให้อธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และคุณดำเนินการอย่างไรกับเหตุการณ์นั้น	
5	ช่วยยกตัวอย่างงาน หรือสถานการณ์ที่คุณสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่มที่เป็นคน “เรื่องมาก” ได้อย่างราบรื่น โดยคุณมีเทคนิคหรือวิธีการอย่างไร	
6	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่เพื่อน หรือสมาชิกในทีมมีความคิดเห็นไม่ตรงกับคุณ โดยคุณมีความรู้สึก และการแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์นั้น	
7	คุณเคยเจอสถานการณ์ที่ผู้อื่นใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม หรือไม่เป็นมิตรกับคุณบ้างหรือไม่ ถ้าเคย ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์นั้น และคุณได้แสดงปฏิกิริยาตอบกลับไปอย่างไร	สามารถควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกเมื่อเผชิญปัญหาในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น
8	ยกตัวอย่างเหตุการณ์ในการติดต่องานกับบุคคลอื่นๆ ที่ทำให้คุณรู้สึกไม่พอใจ และคุณมีพฤติกรรม หรือการแสดงออกในเหตุการณ์นั้นอย่างไร	
9	คุณเคยทำงานกับบุคคลที่มักมีปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือไม่ ช่วยอธิบายถึงปัญหา หรือความยุ่งยากที่คุณพบ และคุณมีวิธีการในการทำงานร่วมกับบุคคลเหล่านั้นอย่างไร	

Bangkok Bank ธนาคารกรุงเทพ

JOB COMPETENCY

Competency Name :	**การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ** (Personality and Emotion Control)
Competency Definition	ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์ รวมทั้ง บุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมต่อบุคคลอื่นๆ ในสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป รวมทั้งการทำงานภายใต้สภาวะความกดดันจากขอบเขตหน้าที่งานที่รับผิดชอบ และการมีระยะเวลาในการทำงานที่จำกัด หรือเร่งด่วน
Competency level 1 **ตัวชี้วัดพฤติกรรม**	Beginner (**ผู้เริ่มต้น**) สามารถรับฟัง และยอมรับในคำติชมของลูกค้า หรือสมาชิกในทีมได้เสมอ และควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี เมื่อพบปัญหา หรือข้อขัดแย้งกับลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสามารถบริหารความเครียดที่เกิดขึ้นกับตนเองได้อย่างเหมาะสม

	ชุดคำถาม	**ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม**
1	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่เพื่อนในกลุ่ม หรือสมาชิกในทีมไม่พึงพอใจและกล่าวตำหนิผลงานในส่วนที่คุณรับผิดชอบ โดยคุณมีความรู้สึก และพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์นั้น	สามารถรับฟัง และยอมรับในคำติชมจากลูกค้าหรือสมาชิกในทีมได้
2	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณเคยได้รับคำวิจารณ์ในทางลบเกี่ยวกับตัวคุณหรือผลการทำงานของคุณในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยประเด็นที่คุณถูกวิจารณ์เป็นเรื่องใดและคุณมีความรู้สึกรวมทั้งปฏิกิริยาตอบสนองต่อบุคคลที่วิจารณ์อย่างไร	
3	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณเคยมีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนในกลุ่ม หรือสมาชิกในทีมที่รุนแรงมากที่สุด และคุณมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกในเหตุการณ์นั้นอย่างไร	ควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี เมื่อพบปัญหา หรือข้อขัดแย้งกับลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน
4	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณไม่สามารถควบคุมอารมณ์ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกกับเพื่อน หรือสมาชิกในทีม และเพราะอะไรจึงทำให้คุณหมดความอดทนกับบุคคลผู้นั้น	
5	ขอให้คุณยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เพื่อน หรือสมาชิกในทีมแสดงพฤติกรรมที่คุณไม่ชอบมา 1 เหตุการณ์ และคุณแสดงปฏิกิริยาตอบกลับพวกเขาไปอย่างไรในเหตุการณ์นั้น	
6	เมื่อคุณอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด คุณมีเทคนิค และวิธีการในการบริหารอารมณ์ของตนได้อย่างไร ขอให้คุณเล่าถึงเทคนิคเหล่านั้น	สามารถบริหารความเครียดที่เกิดขึ้นกับตนเองได้อย่างเหมาะสม
7	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่ทำให้คุณเกิดความเครียดมากที่สุดเท่าที่คุณเคยประสบมา และคุณมีวิธีจัดการกับความเครียดจากเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างไรบ้าง	
8	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณเคยแสดงอารมณ์ หรือ พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอันเนื่องมาจากความเครียด โดยความเครียดนั้นเกิดมาจากสาเหตุใด และพฤติกรรมที่คุณแสดงออกไปมีลักษณะอย่างไร	

นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญในการสรรหาคัดเลือกพนักงานในตำแหน่ง CSO 7 ที่ทางธนาคารพบอยู่ในปัจจุบันจะเป็นกรณีของพนักงานที่รับเข้ามาทำงานมีการทำทุจริตในหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานบางคนที่พบว่ามีการปฏิบัติงานที่ทุจริตในหน้าที่ยังอยู่ในช่วงทดลองงาน ซึ่งในเรื่องของการตั้งมั่นในจริยธรรม ถือเป็น Core Competency ตัวหนึ่งของทางธนาคาร และทางธนาคารต้องการให้พนักงานของธนาคารทุกคนมี Competency ในเรื่องนี้ โดยในปัจจุบันสำหรับการพิจารณาเพื่อคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาทำงาน ทางธนาคารจะประเมิน Competency ในเรื่องนี้โดยให้น้ำหนักความสำคัญจากผลคะแนนในการทำแบบทดสอบเป็นหลัก ดังนั้น ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจึงได้จัดทำชุดคำถามเพื่อใช้ในการประเมินเรื่องของ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity) เพิ่มเติมขึ้นอีก 1 ชุดคำถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะนำมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมิน Core Competency ในเรื่องของการตั้งมั่นในจริยธรรม สำหรับประกอบการพิจารณาและตัดสินใจเพื่อว่าจ้างพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่ง CSO 7 ของทางธนาคารต่อไป โดยผลของการจัดทำชุดคำถาม Competency-Based Questions สำหรับการประเมินเรื่องของ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity) มีรายละเอียดดังนี้

Competency Name :	**จรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์** (Ethics and Integrity)
Competency Definition :	ความสามารถในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมที่กำหนดขึ้น และการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งการผลักดันให้สมาชิกในทีมเคร่งครัด และปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน
ตัวชี้วัดพฤติกรรม :	ยึดมั่น และปฏิบัติตามจรรยาบรรณในการทำงาน แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น สามารถรักษาความลับของหน่วยงานและลูกค้าโดยไม่นำข้อมูลไปเปิดเผยต่อผู้อื่น รวมทั้งไม่นำทรัพย์สินของธนาคารไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

	ชุดคำถาม	**ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม**
1	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณเคยถูกขอร้องให้ทำในสิ่งที่คุณเห็นว่า “ไม่ถูกต้อง หรือไม่เหมาะสม” และคุณทำอย่างไรในขณะนั้น	ยึดมั่น และปฏิบัติตามจรรยาบรรณในการทำงาน
2	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณต้องเผชิญกับความขัดแย้งทางความคิดของตนเอง เกี่ยวกับการที่ต้องทำในสิ่งที่คุณคิดว่าไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม และในที่สุดคุณตัดสินใจอย่างไรในเหตุการณ์นั้น	
3	ช่วยเล่าถึงประสบการณ์จากการฝึกงาน หรือการทำงานกลุ่มชิ้นใดชิ้นหนึ่งในขณะที่เรียนโดยขอให้ยกตัวอย่างงานที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานของคุณ โดยคุณได้อธิบายต่อหัวหน้างาน หรือเจ้าของงานนั้นอย่างไร	แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น
4	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณเคยทำผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และคุณได้บอกกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือบุคคลที่ดูแลในเรื่องนั้นๆ อย่างไร	
5	คุณรู้สึกอย่างไรกับเพื่อน หรือสมาชิกในทีมที่ชอบนำความลับของเพื่อนคนอื่นๆ ในกลุ่มไปบอกกับผู้อื่น และถ้าคุณอยู่ในเหตุการณ์นั้น คุณจะทำอย่างไรกับเพื่อนคนนี้	สามารถรักษาความลับของหน่วยงานและลูกค้าโดยไม่นำข้อมูลไปเปิดเผยต่อผู้อื่น
6	ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่มีคนมาถามข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของเพื่อนๆ หรือบุคคลที่คุณรู้จัก โดยคุณทำอย่างไรในสถานการณ์นั้น	
7	คุณเคยเผลอนำความลับของเพื่อน หรือบุคคลที่คุณรู้จักไปเล่าให้คนอื่นฟังบ้างหรือไม่ และเป็นเพราะเหตุผลอะไรจึงทำให้คุณทำแบบนั้น	
8	คุณเคยมีประสบการณ์ในการนำทรัพย์สินที่เป็นของส่วนรวมไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวบ้างหรือไม่ และเพราะเหตุผลอะไรจึงทำให้คุณต้องทำเช่นนั้น	ไม่นำทรัพย์สินขององค์การไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
9	ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการ “รักษาประโยชน์ส่วนรวม” มากกว่า”ประโยชน์ส่วนตน” ของคุณ	

ผลการจัดทำแบบประเมินผล และคู่มือการสัมภาษณ์ตำแหน่ง CSO 7

นอกจากนี้ ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำแบบบันทึกการสัมภาษณ์สำหรับตำแหน่ง CSO 7 เพื่อให้กับกรรมการสัมภาษณ์แต่ละท่านใช้ในการประเมินผลการสัมภาษณ์ตามแนววิธี Competency- Based Interview โดยการประเมิน Competency ทั้ง 5 ปัจจัย ดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งได้จัดทำแบบสรุปผลการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นเอกสารสำหรับสรุปมติของผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาจากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ของกรรมการแต่ละท่าน โดยจัดทำเอกสารดังกล่าวให้มีรูปแบบที่ใกล้เคียงกับแบบประเมินผลการสัมภาษณ์เดิมที่ทางธนาคารใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สะดวกในการทำความเข้าใจและสามารถนำแบบฟอร์มดังกล่าวไปใช้งานได้

ในส่วนของคู่มือการสัมภาษณ์ตามแนววิธี Competency- Based Interview สำหรับตำแหน่ง CSO 7 ประจำสายงานลูกค้าต่างจังหวัด ที่จัดทำขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเพิ่มความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการช่วยกระตุ้นให้ผู้ใช้งานมองเห็นความสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ หรือวิธีการสัมภาษณ์ที่คุ้นเคยมาใช้การสัมภาษณ์ตามแนววิธี Competency- Based Interview

โดยรูปแบบ และเนื้อหาต่างๆ ภายในคู่มือ ที่ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาได้จัดทำขึ้นจะประกอบด้วย คำอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการสัมภาษณ์แบบ Competency – Based Interview, ช่วงเวลาต่างๆ ในการสัมภาษณ์, หลักการตั้งคำถาม, หลักเกณฑ์ประเมินผลการสัมภาษณ์แบบ Competency – based interview รวมทั้งตัวอย่างชุดคำถามในแต่ละ Job Competency