

การสัมภาษณ์บนพื้นฐานขีดความสามารถ พัฒนาการของการคัดเลือกบุคลากร Competency Based Interview (CBI) Development of Employee Selection

ธีรพร ทองชะโชค*

คำสำคัญ 1. Competency 2. Interview 3. Employee Selection

บทคัดย่อ

ในการคัดเลือกบุคลากร วิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือการสัมภาษณ์เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สมัครงานกับองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถประเมินและคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานได้ แม้การสัมภาษณ์จะเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากแต่บ่อยครั้งที่มีการสะท้อนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้สัมภาษณ์และกระบวนการในการสัมภาษณ์ จึงได้พัฒนาการสัมภาษณ์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำการสัมภาษณ์บนพื้นฐานขีดความสามารถมาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า และมุ่งเน้นให้ผู้สมัครเล่าถึงการทำงานในอดีตของตนเอง เพื่อสามารถคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต สำหรับการกำหนดคำถามจะกำหนดบนพื้นฐานเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับขีดความสามารถ อันจะเป็นประโยชน์ต่อตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานได้อย่างแท้จริง

* อาจารย์สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

Abstract

The job interview is the most popular tool to exchange information between applicants and the organization. Then the organization can evaluate and select the right person. However, problems found in the interviews affect interviewers and interview processes. Accordingly, Competency Based Interview(CBI) is developed to be the effective and productive Employee Selection.To use CBI,interviewers should set interview questions and lead applicants to tell their past performance for predicting their performance in the future.These interview questions are based on behavior associated with competency. Considering that CBI is beneficial for selecting the right person.

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีขีดความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคคลจะต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินการอันได้แก่ เงิน(Money) วัตถุดิบ(Material) เครื่องจักร(Machine) และการจัดการ(Management)แล้ว ทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีคุณค่าสูงสุดเนื่องจากมนุษย์มีสติปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้ และมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรจะสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นกับคุณภาพของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กรในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skill) ความสามารถ(Ability) ตลอดจนคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร(Other Characteristics) เพื่อที่จะช่วยเป็นกำลังสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดสรรบุคลากร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีคุณสมบัติอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงานและองค์กร เพื่อให้บุคคลนั้นได้เข้าร่วมดำเนินงานกับองค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดเพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง การคัดเลือกบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของโอกาสในการสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพสำหรับองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากการตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงกำหนดให้ภารกิจด้านการคัดเลือกบุคลากรเป็นภารกิจหลักและมีความสำคัญมากที่สุดในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังจะเห็นได้จากผลการสำรวจโดย The Bureau of National Affairs (1998) ที่สนับสนุนแนวทางดังกล่าวโดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้บริหารร้อยละ 55

เห็นว่าการสรรหา การคัดเลือกและการจัดวางบุคลากรเป็นภารกิจที่สำคัญอันดับแรก ในขณะที่ภารกิจด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเป็นอันดับสอง รองลงมาคือภารกิจด้านการจัดการสิทธิประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ ตามลำดับ (อ้างใน Mathis and Jackson, 2000)

ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับองค์กรและเหมาะสมกับงานนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษารวบรวมถึงวิธีการคัดเลือกบุคคลว่าประกอบด้วย การสัมภาษณ์เบื้องต้น(Preliminary Interview) การทดสอบ(Employment Test) การสัมภาษณ์(Interview) การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation) การตรวจร่างกาย(Physical Examination) เป็นต้น (แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ , 2546; ธงชัย สันติวงษ์, 2542; ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์, 2545; เสนาะ ดีเยาว์, 2543 และ Gary Dessler , 2002)แต่จากการวิจัยของวันชัย อริยะพุทธิพงศ์ (2546) ที่ทำการวิจัยเรื่องการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงาน และการฝึกอบรมพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ผลจากการวิจัยพบว่า การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการคัดเลือกพนักงานที่ธนาคารพาณิชย์นิยมใช้เป็นอันดับแรกและมีประสิทธิผลสูงที่สุด รองลงมาคือวิธีการสอบข้อเขียน วิธีการใช้แบบทดสอบด้านจิตวิทยา วิธีการใช้แบบทดสอบวัดความถนัด และวิธีการให้ทดลองทำงานตัวอย่าง ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชูชัย สมธิโก (2541) พบว่า การสัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับความนิยมมากที่สุดขององค์กรธุรกิจ เพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคลากรทั้งระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหารชั้นสูง

การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากร : ข้อบกพร่องที่มองข้าม

การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากร(Selection Interview) คือ การคัดเลือกที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นขั้นตอนซึ่งจะคาดการณ์ถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลบนพื้นฐานการโต้ตอบด้วยคำพูดจากคำถามที่ได้ถามขึ้นมา (Gary Dessler, 2002) กล่าวได้ว่าการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกมีลักษณะของการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two Way Communication)โดยมีการรับและส่งข้อมูลกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครงาน เหตุผลสำคัญที่สนับสนุนให้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในองค์กรต่าง ๆ อาจเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลซึ่งกันและกันของการสัมภาษณ์ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ(Informal) ทำให้ทั้งองค์กรและผู้สมัครงานสามารถรับทราบข้อมูลที่นอกเหนือจากใบสมัครงานและประกาศรับสมัครงาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรขององค์กรและการตัดสินใจเข้าทำงานของผู้สมัครงาน การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกสามารถจำแนกอย่างกว้างๆ ได้ 2 วิธี (ชูชัย สมธิโก, 2547; บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์, 2543; Gary Dessler, 2002) อาทิ

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือกำหนดรายการคำถาม (Structured Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการออกแบบและจัดเตรียมเค้าโครงของข้อความไว้ล่วงหน้าจะใช้รูปแบบคำถามที่มีมาตรฐานเดียวกัน ลักษณะของข้อความจะถูกกำหนดโดยละเอียด มีการระบุเป็นข้อๆ เพื่อสะดวกในการดำเนินการสัมภาษณ์แบบเรียงตามลำดับ วิธีการนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้สัมภาษณ์ที่ขาด

ประสบการณ์ เนื่องจากสามารถถามคำถามได้อย่างชัดเจนภายในกรอบของคำถามที่กำหนด จึงทำให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน สามารถได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ แต่การสัมภาษณ์วิธีนี้อาจสร้างบรรยากาศการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการและตึงเครียดแก่ผู้สมัครงาน อีกทั้งยังขาดความยืดหยุ่นแก่ผู้สัมภาษณ์ในการตั้งคำถาม เนื่องจากต้องถามคำถามต่างๆ ตามลำดับ ทำให้ไม่สามารถถามคำถามในสิ่งที่ต้องการทราบนอกเหนือไปจากที่กำหนดได้หรือละเว้นที่จะไม่ถามในบางคำถาม

2. การสัมภาษณ์ชนิดที่ไม่มีโครงสร้างหรือไม่มีรายการคำถาม(Unstructured Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้าและไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานแน่นอนชัดเจน แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการสร้างรูปแบบของคำถามเอง ดังนั้นลักษณะของคำถามจึงขึ้นกับประสบการณ์ ความสามารถส่วนบุคคลของผู้สัมภาษณ์ ซึ่งวิธีการนี้แม้จะทำให้บรรยากาศการสัมภาษณ์เป็นกันเองมากกว่าแบบแรก แต่ด้วยลักษณะของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานมีมาตรฐานไม่เท่ากัน หรือคำถามที่กำหนดไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน อาจทำให้ได้ข้อมูลผู้สมัครงานที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอต่อการพิจารณาเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์ของผู้สมัครแต่ละคน อันจะส่งผลให้การสัมภาษณ์ขาดความแม่นยำและขาดความน่าเชื่อถือ

จากการวิจัยของวันชัย อริยะพุทธิพงศ์ (2546) พบว่า การสัมภาษณ์แบบมีรายการคำถาม (Structured Interviews) เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการคัดเลือกบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ไทย วิธีที่ได้รับความนิยมรองลงมาคือวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีรายการคำถาม (Unstructured Interviews) แม้วิธีการสัมภาษณ์ทั้ง 2 วิธีดังกล่าวข้างต้นจะเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ได้รับความนิยม แต่จากมุมมองของนักวิชาการหลายท่านได้บ่งชี้ข้อบกพร่องของการสัมภาษณ์ดังกล่าวที่อาจเป็นหลุมพรางสำคัญของการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรสามารถจำแนกข้อบกพร่อง 2 ลักษณะคือ ข้อบกพร่องจากผู้สัมภาษณ์ ข้อบกพร่องจากวิธีการสัมภาษณ์ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2547; อารัง คงสวัสดิ์, 2550; บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์, 2543; สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา, 2545 และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อบกพร่องจากผู้สัมภาษณ์

- ขาดการเตรียมตัวในการสัมภาษณ์ กล่าวคือไม่ศึกษาข้อมูลผู้สมัครหรือข้อมูลตำแหน่งงานอย่างละเอียดก่อนการสัมภาษณ์ด้วยนึกว่าเป็นเรื่องไม่จำเป็น
- ผู้สัมภาษณ์มีคุณสมบัติส่วนตัวไม่เหมาะสม อาทิ ขาดประสบการณ์ในการตั้งคำถาม ฟังการสัมภาษณ์ คิดวิเคราะห์ และสรุปผลการสัมภาษณ์
- มีอคติส่วนตัว หรือใช้ดุลยพินิจส่วนตัว ในการพิจารณาผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากไม่ทราบเกณฑ์หรือแนวทางในการคัดเลือก
- ขาดทักษะในการตั้งคำถามโดยกำหนดข้อคำถามไม่สอดคล้องกับงาน หรือเน้นคำถามเรื่องส่วนตัว หรือข้อคำถามเรื่องทั่วๆ ไป อาทิ ภูมิหลัง ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน จุดแข็ง จุดอ่อน เหตุผลที่ต้องการเข้ามาทำงานกับบริษัท เป็นต้น
- ประเมินและสรุปคุณสมบัติของผู้สมัครงานอย่างเร่งด่วนเกินไป
- สรุปผลการสัมภาษณ์ด้วยการประเมินข้อมูลที่มาจากปัจจัยที่ไม่ได้จากการสัมภาษณ์

- ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ถึงเทคนิคและวิธีการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ
- 2. ข้อบกพร่องจากกระบวนการสัมภาษณ์
 - นิยมเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interviews) ทั้งที่ทราบว่ามีข้อจำกัดในด้านความแม่นยำและเที่ยงตรง
 - ขาดการกำหนดเกณฑ์และแนวทางที่ใช้ในการสัมภาษณ์
 - ขาดกระบวนการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ถึงเทคนิคและวิธีการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้สัมภาษณ์และผู้เกี่ยวข้อง
 - ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบดั้งเดิมที่เน้นคำถามที่มีลักษณะการคาดเดาอนาคต มีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจนในจุดประสงค์ที่ต้องการสัมภาษณ์ หรือกำหนดโครงสร้างของคำถามจากประเด็นเดิมๆ ที่มักได้รับความนิยมแต่ไม่สามารถทำนายความสามารถในการทำงานได้อย่างแท้จริง
 - กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ไม่เหมาะสมกับจำนวนผู้สมัครงาน กล่าวคือ มีการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์งานแก่ผู้สมัครงานครั้งละจำนวนมากจึงทำให้ผู้สัมภาษณ์ต้องเร่งรีบสัมภาษณ์หรือใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละบุคคลน้อยเกินไป จึงทำให้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไม่สมบูรณ์เพียงพอ

จากข้อบกพร่องที่ค้นพบในข้างต้นกลับเป็นจุดเปลี่ยนที่องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการสัมภาษณ์เพื่อให้การคัดเลือกบุคลากรสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งงานและองค์กรอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงแค่คัดเลือกได้เฉพาะผู้สมัครที่มีบุคลิกภาพที่ดีหรือสามารถนำเสนอการตอบคำถามในการสัมภาษณ์ได้ดีเพียงอย่างเดียว วิธีการหนึ่งที่ปัจจุบันได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นคือการนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้กับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรในองค์กร (Competency Based Interview: CBI) เนื่องจากเป็นวิธีที่ทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถค้นพบขีดความสามารถหรือ Competency ที่มีในตัวผู้สมัครมากกว่าคำถามลักษณะอื่นๆ (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2550) การสัมภาษณ์บนพื้นฐานขีดความสามารถเพื่อคัดเลือกบุคลากรในองค์กรจะเป็นวิธีการออกแบบข้อคำถามคล้ายลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคือมีการกำหนดคำถามไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า แต่ลักษณะของคำถามจะเน้นให้ผู้สมัครอธิบายถึงพฤติกรรมของตนเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ค้นพบว่าพฤติกรรมนั้นสอดคล้องกับขีดความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งงานหรือองค์กรเพียงใด ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกบุคลากรเนื่องจาก ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกผู้สมัครโดยการประเมินจากความสามารถและศักยภาพมากกว่าข้อคิดหรือความคิดเห็นส่วนบุคคล จึงเป็นแนวทางที่สามารถพัฒนาให้เกิดการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณลักษณะตรงตามต้องการและหน่วยงานต้องการ

เริ่มต้นทำความรู้จักกับ Competency

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่าขีดความสามารถหรือ Competency แตกต่างกันไปตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังความหมายต่อไปนี้

David C. McClelland (1973) ได้ให้ความหมายว่าคือบุคลิกลักษณะภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

Scott B Parry (1996) ขีดความสามารถเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนงานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งสามารถวัดผลจากมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (2548) ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะ หรือขีดความสามารถว่าคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ได้กล่าวว่าเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

दनัย เทียนพุด (2550) กล่าวว่าขีดความสามารถ คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลมาใช้ได้ดีที่สุดในบทบาทนั้น ๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผู้เขียนจึงสรุปความหมายของขีดความสามารถ (Competency) จากหลายทัศนะว่าเป็นคุณสมบัติของบุคคลซึ่งประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างดีเลิศ (Excellent Performance)

นอกจากนี้ขีดความสามารถ (Competency) สามารถจำแนกเป็นประเภทหรือจำแนกองค์ประกอบได้ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร จากการรวบรวมการศึกษาและแนวคิดของนักวิชาการ สามารถจำแนกไว้หลายประเภท เช่น Core Competency, Job Competency, Personal Competency, Function Competency เป็นต้น สำหรับบทความนี้ผู้เขียนขอกล่าวถึงการจำแนกประเภทของ Competency เป็น 2 ประเภท คือ Core Competency และ Function Competency

1. Core Competency คือ คุณลักษณะพื้นฐานเฉพาะที่เป็นหัวใจหลักขององค์กรที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมีเพื่อหล่อหลอมเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และค่านิยมร่วมกัน อันจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Function Competency คือ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละงาน เพื่อสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้ดียิ่งขึ้น

Competency กับ การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากร

Maria Dweggah (2005) สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) และอาภรณ์ ภูวพิพันธุ์ (2550) ได้กล่าวอย่างสอดคล้องถึงลักษณะเฉพาะของวิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถหรือ Competency Based Interview (CBI) ว่าเป็นการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของการค้นหาพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานในอดีต เนื่องจากเชื่อว่าพฤติกรรมในอดีตสามารถเป็นตัวทำนายพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ดีที่สุด นอกจากนี้ Competency

Based Interview อาจเรียกชื่อที่แตกต่างออกไปว่าเป็นวิธีการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของพฤติกรรม (Behavior Based Interview/Behavior Event Interview: BEI)

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของขีดความสามารถ (Competency Based Interview : CBI) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดคำถามบนพื้นฐานของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า เพื่อค้นหาขีดความสามารถของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเหมาะสมกับองค์กร โดยให้ผู้สมัครงานเล่าถึงการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในอดีตของตนเอง เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้คาดการณ์การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในอนาคต การสัมภาษณ์วิธีนี้จึงเป็นการพยายามพัฒนากระบวนการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรให้มีความมาตรฐานและเป็นไปอย่างยุติธรรม

ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากร บนพื้นฐานของขีดความสามารถ

การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของขีดความสามารถ (Competency Based Interview: CBI) จะมีลักษณะสำคัญที่คล้ายคลึงกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เนื่องจากมีการออกแบบและกำหนดรายการคำถามไว้ล่วงหน้าแต่การสัมภาษณ์โดยทั่วไปมักนิยมใช้คำถามเรื่องทั่วไป เรื่องส่วนตัว ประสบการณ์ทำงาน หรือสถานการณ์สมมติที่ไม่โอกาสเกิดขึ้นได้จริงเพียงเพื่อต้องการทราบระดับของความคิดเห็น ฯลฯ

สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของขีดความสามารถ (Competency Based Interview: CBI) จะกำหนดชุดของคำถามบนพื้นฐานเชิงพฤติกรรม (Behavioral Based) (ยุดา รักไทย, 2548 และ Annette Lewis, 2007) โดยเฉพาะคำถามที่เจาะลึกถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานในอดีตเนื่องจากสามารถคาดคะเนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี สำหรับข้อคำถามที่กำหนดขึ้นควรจะต้องมีความสอดคล้องกับประเภทหรือชนิดของขีดความสามารถ (Competency) ที่แต่ละองค์กรได้กำหนดขึ้นซึ่งอาจมีจำนวนมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นกับความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละองค์กรหรือแต่ละตำแหน่งงาน

การกำหนดคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ อาจเลือกเฉพาะขีดความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นและสำคัญที่สุดสำหรับแต่ละตำแหน่งงานหรือองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ แต่สำหรับขีดความสามารถ (Competency) บางด้านหากสามารถประเมินได้จากวิธีการคัดเลือกรูปแบบอื่น เช่น การทดสอบ การตรวจสอบประวัติและหลักฐาน เป็นต้น ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมากำหนดเป็นคำถามตามแนวทางนี้ เช่น ความสามารถทางภาษาอังกฤษ หรือความสามารถทางคอมพิวเตอร์ ฯลฯ นอกจากนี้การเลือกเฉพาะขีดความสามารถ (Competency) ที่สำคัญยังสามารถลดความยุ่งยากลดปริมาณในการตั้งคำถาม และการรักษาเวลาในการสัมภาษณ์ได้ด้วย

ในการตั้งคำถามเพื่อการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของขีดความสามารถ (Competency Based Interview: CBI) จะหลีกเลี่ยงให้ผู้สมัครตอบเพียง ใช่-ไม่ใช่ ถูก-ผิด ซึ่งเป็นการตั้งคำถามแบบปลายปิด (Closed Questions) เพราะจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสม แต่เน้นคำถามปลายเปิด(Open Questions) ในลักษณะสืบค้นในเชิงลึก เพื่อให้บุคลากรผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามหรือเล่าเรื่องราว/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การวัดและทำนายความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล(Attributes) ที่มีความสำคัญต่อตำแหน่งงาน เพื่อสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้ได้เหมาะสม เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างดีเลิศ (Excellent Performance)

ในบทความนี้ได้จำแนก Competency เป็น 2 ประเภท คือ Core competency และ Function Competency จึงขอยกตัวอย่างการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์แบบ Competency Based Interview (CBI) ของบริษัท ภาควิชาบริหารสपोर्ट จำกัด ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีการจำแนกประเภทเป็น Core Competency และ Functional Competency ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การจำแนกประเภทขีดความสามารถ (Competency) และการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานของขีดความสามารถ

ตำแหน่งผู้จัดการแผนกพัฒนาองค์กร
บริษัท ภาควิชาบริหารสपोर्ट จำกัด

ประเภทของ Competency	คำนิยาม	เลือกที่สำคัญ	ตัวอย่างคำถาม
Core Competency :			
• ความรอบรู้ในธุรกิจ	ความเข้าใจในประเภทการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร	×	
• ความคิดริเริ่ม	ความสามารถในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทั้งระบบ	✓	• ช่วยยกตัวอย่างการกระทำที่ผ่านมาของคุณในการเสนอทางเลือกใหม่ที่แตกต่างกันจากเดิม ซึ่งสามารถเพิ่มระดับผลผลิตขององค์กรได้อย่างแท้จริง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเภทของ Competency	คำนิยาม	เลือกที่สำคัญ	ตัวอย่างคำถาม
			• ช่วยเล่าให้ฟังถึงปัญหาที่เพิ่งเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการเดิมๆ ไม่สามารถแก้ไขได้ผล แต่คุณสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ และช่วยเล่าด้วยว่าคุณแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นได้อย่างไร
• การทำงานเป็นทีม	ความเข้าใจบทบาทของทีม รวมถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมด้วยความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน โดยยึดมั่นต่อเป้าหมายและความสำเร็จร่วมกัน	✓	• ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่คุณและทีมงานประสบความสำเร็จ • กรุณาเล่าให้ฟังถึงสถานการณ์ที่คุณเป็นสมาชิกในทีมงาน เกิดปัญหาใดขึ้นภายในทีมงานบ้าง คุณและทีมสามารถแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร
Functional Competency :			
• การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และสามารถคาดการณ์การพัฒนาองค์กรและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	✓	• ช่วยอธิบายถึงวิธีการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรของคุณ ซึ่งคุณมีส่วนร่วมในการดำเนินการและผลจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น • ยกตัวอย่างกลยุทธ์ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติและแนวทางในการแก้ไขที่คุณได้กระทำ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเภทของ Competency	คำนิยาม	เลือกที่สำคัญ	ตัวอย่างคำถาม
Core Competency :			
ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ และข้อมูลเพื่อประเมินหาทางเลือกและแนวทางการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละปัญหาหรือสถานการณ์	✓	- กรุณายกตัวอย่างปัญหาที่ทำให้การทำงานมากที่สุดที่คุณต้องเผชิญและกรุณาเล่าว่า คุณได้ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยวิธีการใด - ช่วยเล่าถึงเหตุการณ์ที่คุณจำเป็นต้องตัดสินใจ เนื่องจากภาวะเร่งด่วนในการทำงาน ทั้งที่คุณขาดข้อมูลช่วยสนับสนุน คุณมีวิธีช่วยในการตัดสินใจอย่างไร
ทักษะการสื่อสาร	ความสามารถในการสื่อความ ตลอดจนโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลอื่นประทับใจและสนับสนุนความคิดของตน	✓	- ยกตัวอย่างวิธีประสานงานกับบุคลากรในองค์กรของคุณ ซึ่งคุณไม่พึงพอใจเป็นการส่วนตัว - ช่วยเล่าสถานการณ์ที่คุณได้เสนอความคิดใหม่ที่ต่างจากเดิมแต่คุณสามารถทำให้เกิดการสนับสนุนได้ในที่สุด
ความรู้และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์	ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อปรับปรุงการทำงาน	×	

ข้อดีและข้อจำกัดของการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของขีดความสามารถ (Competency Based Interview: CBI)

แม้การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของขีดความสามารถจะเป็นวิธีการที่พยายามพัฒนาระบบการสัมภาษณ์เพื่อคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร ในทางปฏิบัติอาจต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นกับผู้สัมภาษณ์และกระบวนการสัมภาษณ์ เพื่อให้การนำการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของขีดความสามารถไปประยุกต์ใช้เกิดเหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

1. สำหรับผู้สัมภาษณ์

ข้อดี

- มีกรอบในการสัมภาษณ์บนพื้นฐานของขีดความสามารถที่ต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน
- ลดข้อคำถามที่ไม่สำคัญ หรือคำถามทั่วไปซึ่งไม่สอดคล้องกับความสามารถในตำแหน่งงานหรือความต้องการขององค์กร

ข้อจำกัด

- เหมาะสำหรับผู้สัมภาษณ์ที่ได้รับการฝึกอบรม หรือมีความรู้เรื่องการนำขีดความสามารถ (competency) มาประยุกต์ใช้
- ยุ่งยากและใช้ระยะเวลามากในการกำหนดข้อคำถาม

2. สำหรับกระบวนการสัมภาษณ์

ข้อดี

- คล้ายกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า จึงทำให้การสัมภาษณ์มีมาตรฐาน และมีความเป็นธรรม
- ง่ายในการประเมินและวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อคัดสรรผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เนื่องจากใช้ข้อคำถามชุดเดียว ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครในตำแหน่งเดียวกัน จึงมั่นใจได้ว่าสามารถคัดเลือกบุคลากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ข้อจำกัด

- ใช้เวลามากในกระบวนการสัมภาษณ์ อาทิ การรับฟังคำตอบในการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคน
- ขาดความยืดหยุ่นในการตั้งคำถามและการสัมภาษณ์

สรุป

การนำการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถ (Competency Based Interview: CBI) จะเป็นแนวทางที่สามารถพัฒนากระบวนการสัมภาษณ์ในรูปแบบเดิมที่นิยมสัมภาษณ์แบบที่ไม่มีการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า หรือไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน หรืออาจมีการกำหนดคำถามล่วงหน้าแต่เป็นคำถามที่ถามข้อมูลส่วนตัว และข้อมูลทั่วไป ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ขาดความแม่นยำ ขาดความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้เกิดความลำเอียงในการสัมภาษณ์ได้

การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถ (Competency Based Interview: CBI) จะเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะคล้ายการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างซึ่งมีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า จุดแตกต่างอยู่ตรงคำถามที่กำหนดจะอยู่บนพื้นฐานเชิงพฤติกรรม (Behavioral Based) เพื่อให้ผู้สมัครเล่าถึงการปฏิบัติงานในอดีตของตนเอง และเพื่อสามารถคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต จากหลักการดังกล่าวจะทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาและตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม การเตรียมการกำหนดข้อคำถามแบบนี้ ควรจะสอดคล้องกับประเภทหรือชนิดของ Competency ในแต่ละองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่าการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานขีดความสามารถ (Competency Based Interview: CBI) เป็นแนวทางนี้เป็นการพยายามพัฒนากระบวนการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรให้มีมาตรฐานและเป็นไปอย่างยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์การและลักษณะงาน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จต่อองค์กรในอนาคต

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์. 2546. การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

คณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน. 2548. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะ

ของข้าราชการ. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. แหล่งที่มา

www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/competency.pdf.

ชูชัย สมितिไกร. 2541. รายงานการวิจัยการจัดหาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

องค์การธุรกิจในประเทศไทย : การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการ

ดำเนินงานดีและไม่ดี. เชียงใหม่ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชูชัย สมितिไกร. 2547. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท แอดทีฟ พรินท์ จำกัด.

दनัย เทียนพุด. 2550. ความสามารถในทรรณะ ดร. ดนัย เทียนพุด. กรุงเทพมหานคร:

คณะบุคคลโครงการชวแมนแดปิตอล.

- ธงชัย สันติวงษ์. 2542. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่10. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- อรรถ คงคาสวัสดิ์. 2550. สัมภาษณ์อย่างไร...ให้ได้คนที่ “ใช่” สำหรับองค์กร.
กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท. 2545. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุญมา ชัยเสถียรทรัพย์. 2543. เทคนิคการสัมภาษณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุตา รักไทย. 2548. การสรรหาคัดเลือกบุคลากรแบบมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร:
หจก. ธรรมกลการพิมพ์.
- วันชัย อริยะพุทธิพงศ์. 2546. การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงานและการฝึกอบรม
พนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย. วารสารนักบริหาร. 23,1 (ม.ค.-มี.ค.2546): 100-113.
- สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ. 2549. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Base Learning.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด.
- สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ. 2550. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency base HRM.
กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. 2545. สรรหาคัดเลือกอย่างไร? ให้ได้คนดี. วารสารการบริหารคน.
1: 86-90.
- เสนาะ ดิยาว. 2543. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2550. Competency Base Interview Questions: ชุดตัวอย่างคำถาม
เพื่อการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ภาษาอังกฤษ

- Annette Lewis. 2007. Competency Based Interview Questions Made Easy
from http://www.blueskyinterviews.co.uk/int_art10.htm
- David C. McClelland.1973. “testing for competence rather than for intelligence”.
American Psychologist, 28 : 1-14.
- Gary Dessler. 2002. A Freamwork for Human Resource Management. 2Th ed.
New Jersey : Pearson Education.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2000. Human Resource Management. 9Th ed. Cincinnati,
OH: South-Western College.
- Maria Dweggah(2005) The job search- The competency-based interview.
<http://www.unspecial.org/UNS637/t32.html>.
- Parry, Scott B. 1996. “The quest for competencies”. Training , July : 45-56