

ตัวอย่างการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาพฤติกรรมตาม Competency ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม



บทความโดย : อารพณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

ผู้สัมภาษณ์	คุณสุดสวย งามศรี ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ผู้ถูกสัมภาษณ์	คุณสุดหล่อ สบายตา
ตำแหน่งที่ต้องการสัมภาษณ์	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม
Core Competency	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
Behavior Indicators	- คิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ - หาทางออกของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงาน

	Ask-Answer	Discussion
สุดสวย	เป็นยังไงบ้าง หาบริษัทแถมมายากไหม	คำถามเกริ่นนำ เพื่อเปิดประเด็น
สุดหล่อ	ไม่ยากครับ ผมเคยขับรถมาแถวนี้ตอนไป survey หาสถานที่เพื่อจัดสัมมนาให้ผู้บริหารของบริษัทเก่าครับ	
สุดสวย	ดีจังเลย...มีผู้สมัครหลาย ๆ คนเค้าพูดกันว่าบริษัทแถมมาเราหาค่อนข้างยาก (เปลี่ยนเรื่องคุย) ขอให้คุณเล่าประวัติการทำงานโดยย่อให้ฟังหน่อยนะ	
สุดหล่อ	ตอนสมัยจบปริญญาตรี ผมเริ่มทำงานกับบริษัทโตโต้ เป็นพนักงานบุคคล ประมาณ 2 ปี หลังจากนั้นผมก็มีโอกาสได้ร่วมงานกับบริษัทอาร์เอสดีดี ทำงานเป็น Senior Staff ดูแลงานพัฒนาบุคคล และในปัจจุบันนี้ผมก็ยังทำงานในบริษัทนี้อยู่ ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าแผนกบุคคลได้ประมาณ 2 ปีกว่าแล้วครับ	
สุดสวย	ที่คุณบอกว่าทำงานด้านบุคคลนั้น รับผิดชอบในส่วนไหนล่ะ	คำถามเตรียมเข้าสู่ Competency
สุดหล่อ	ด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นหลักครับ	
สุดสวย	แสดงว่าคุณก็มีประสบการณ์ในงานฝึกอบรมมาแล้วสินะ พี่อยากให้คุณเล่าถึงแนวทางใหม่ๆ ที่เคยนำเสนอเพื่อปรับปรุงการทำงานด้านฝึกอบรมของ	คำถามเจาะลึก เน้นให้ระบุ

	คุณหรือของหน่วยงานให้ดีขึ้นมาสัก 1 เรื่อง ขอให้เป็นเรื่องที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว และคุณก็ภูมิใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นด้วย	Situation “คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ในงาน”
สุดหล่อคือว่าผมเสนอให้เปลี่ยนร้านที่จัด Coffee Break รวมถึงรูปแบบขนมที่แจกในช่วง Break ด้วยครับ จากขนม 2 ชั้นก็ให้เหลือเพียงแค่อันเดียวแต่ให้ชิ้นใหญ่หน่อยครับ	
สุดสวย	แล้วทำไมคุณจึงเสนอข้อเสนอแนะนั้นล่ะ	คำถามเจาะลึก
สุดหล่อ	เหตุผลก็คือ ผู้จัดการในฝ่ายผมเค้าอยากจะให้ผมคิดหาวิธีการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัท เพราะเรามี KPIs ขององค์กรที่จะต้องลด Cost ลงให้ได้ 10%.....ผมก็เลยช่วยผู้จัดการฝ่ายคิดวิธีการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	เน้นให้ระบุ Action โดยการตั้งคำถามเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง
สุดสวย	แนวทางหรือข้อเสนอแนะนั้นคุณคิดได้อย่างไร เอาไอเดียนี้มาจากไหนล่ะ	
สุดหล่อ	ผมคิดของผมเองครับ ก็พยายามดูงานทั้งหมดที่ผมรับผิดชอบอยู่มาวิเคราะห์ว่างานอะไรบ้างที่พอจะลดค่าใช้จ่ายของฝ่ายได้บ้าง	
สุดสวย	แล้วงานทั้งหมดที่วิเคราะห์ได้นั้น เป็นเรื่องใดบ้างล่ะ	
สุดหล่อ	งานของผมก็มีการจัดเตรียมความเรียบร้อยในการอบรม การเชิญผู้เข้าสัมมนา ติดต่อวิทยากร ดูแล Coffee Break อาหารกลางวัน และสรุปผลการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง	
สุดสวย	เอ!! แล้วไอเดียตอนช่วงที่เริ่ม Implement มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นยังบ้าง	
สุดหล่อ	ปัญหาไม่มีสักเท่าไรครับ มีก็แต่ว่าผู้บริหารบางคนบ่นว่า Coffee Break น่าจะเพิ่มโอวัลตินเข้าไปด้วย ขนมน่าจะชิ้นใหญ่กว่านี้	คำถามเจาะลึก
สุดสวย	แล้วคุณแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับคุณอย่างไร	เน้นให้ระบุ Action เพื่อดูปัญหา และนำเสนอทางออกของปัญหาที่เกิดขึ้น
สุดหล่อ	ก็ต้องชี้แจงเหตุผลกับผู้บริหารคน ๆ นั้น ว่าเรามีความจำเป็นที่จะลดค่าใช้จ่ายของฝ่ายลง ตามนโยบายและความต้องการของท่าน MD	
สุดสวย	ผู้บริหารที่เล่าให้ฟังนั้นแหละ เป็นระดับไหน	
สุดหล่อ	หัวหน้าแผนกครับ	
สุดสวย	ที่บอกว่าชี้แจง ใครเป็นคนที่ชี้แจงล่ะ	
สุดหล่อ	ผมเป็นคนแจ้งผู้บริหารเองครับ	
สุดสวย	แล้วตอนที่คุณชี้แจงผู้บริหาร ทุกท่านเค้ายอมรับความคิดที่คุณนำเสนอมาทั้งหมดหรือ	
สุดหล่อ	ไม่หรอกครับ บางคนก็ยอมรับ บางคนก็ยังไม่เข้าใจสักเท่าไร	
สุดสวย	ที่บอกว่ายอมรับหรือไม่ยอมรับนั้น คุณดูจากไหนล่ะ	
สุดหล่อ	ผมดูจากสีหน้า คำพูด ที่ผู้บริหารสื่อออกมาครับ คนที่ยอมรับสีหน้าและคำพูดเค้าจะสนับสนุนไอเดียของผม เค้าเข้าใจถึงความจำเป็นในการลดต้นทุนครับ แต่	

	ผู้บริหารบางคนก็แอนตี้ บอกว่าเรื่องแค่นี้เอง ค่า Coffee Break จะลดได้สักเท่าไรเชียว	
สุดสวย	ฮ่าว.....แล้วเพื่อน ๆ ในทีมงานเห็นด้วยกับไอเดียคุณหรือเปล่า	คำถามเจาะลึก
สุดหล่อ	เห็นด้วยครับ เค้าบอกว่าผมคิดได้ยังไงที่สามารถหาวิธีการลดค่าใช้จ่ายของฝ่ายได้	เน้นให้ระบุ Result ที่มีต่อทีมงานและองค์กร
สุดสวย	แล้วหัวหน้าคุณรู้สึกยังไงกับไอเดียลดค่าใช้จ่ายของคุณนี่	
สุดหล่อ	เค้าเห็นด้วยและให้เริ่ม Implement เลยครับ เพื่อที่ว่าอย่างน้อย ๆ หน่วยงานอื่น ๆ จะได้เห็นเป็นตัวอย่างว่าฝ่ายฝึกอบรมก็สามารถหาวิธีการลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้	
สุดสวย	จุดคิดว่าคุณมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร	คำถามปิด
สุดหล่อ	จุดแข็งของผมก็คือ ผมว่าผมเป็นคนชอบคิด ชอบนำเสนอครับ และจุดอ่อนของผมก็คือ ผมเป็นคนใจร้อน ทำอะไรต้องให้เห็นผลทันที ผมรู้ตัวนะครับ ตอนนั้นก็พยายามทำให้เย็นลงครับ	ประเด็น เน้นจุดแข็งและจุดอ่อน
สุดสวย	จุดแข็งและจุดอ่อนที่คุณเล่ามานี้หนะ คุณรู้ได้อย่างไร	
สุดหล่อ	ผมวิเคราะห์ตัวเองครับ และก็มีเพื่อน ๆ บอกผมด้วยครับ	
สุดสวย	มีอะไรจะถามพี่หรือไม่คะ	คำถามปิด
สุดหล่อ	จะใช้เวลานานหรือไม่ครับ ในการทราบผลสัมฤทธิ์ในครั้งนี้นี้	ประเด็นเพื่อให้อีกฝ่ายเป็นคนสอบถาม
สุดสวย	ก็ไม่ไม่นานหรอก ประมาณ 15 วัน หากพิจารณารับเข้ามาทำงาน ทางฝ่ายบุคคลของบริษัทจะโทรไปแจ้งนะ	

สรุปคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ตามหลัก S-T-A-R

Competency	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
Behavior Indicators	<ul style="list-style-type: none"> คิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ หาทางออกของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงาน
Interview Guide	
Situation (ST)	<ul style="list-style-type: none"> ขอให้คุณเล่าถึงแนวทางใหม่ๆ ที่เคยนำเสนอเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นมาสัก 1 เรื่อง ขอให้เป็นเรื่องที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว และคุณก็ภูมิใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นด้วย
Action (A)	<ul style="list-style-type: none"> แล้วทำไมคุณจึงเสนอข้อเสนอแนะนั้น แนวทางหรือข้อเสนอแนะนั้นคุณคิดได้อย่างไร เขาไอเดียนี้มาจากไหน แล้วงานทั้งหมดที่วิเคราะห์ได้นั้น เป็นเรื่องใดบ้าง (Probe ตอนสัมภาษณ์)

	<ul style="list-style-type: none"> • ไอเดียตอนที่เริ่ม Implement มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นยังบ้าง • แล้วคุณแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับคุณอย่างไร • ผู้บริหารที่เล่าให้ฟังนั้นนะ เป็นระดับไหน (Probe ตอนสัมภาษณ์) • ใครเป็นคนชี้แจง • แล้วตอนที่คุณชี้แจงผู้บริหารทุกท่านเค้ายอมรับความคิดที่คุณนำเสนอมาทั้งหมดหรือ(Probe ตอนสัมภาษณ์) • ที่บอกว่ายอมรับหรือไม่ยอมรับนั้น คุณดูจากไหน (Probe ตอนสัมภาษณ์)
<p>Results (R)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อน ๆ ในทีมงานเห็นด้วยกับไอเดียคุณหรือเปล่า • แล้วหัวหน้าคุณรู้สึกยังไงกับไอเดียลดค่าใช้จ่ายของคุณ