

การตั้งคำถามบนพื้นฐานของพฤติกรรม ตอนจบ (Behavior based Interview Questions)



บทความโดย : อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ

สาขาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

ในบทความฉบับที่แล้วได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้สำหรับการสรรหาคัดเลือกพนักงาน โดยพิจารณาว่าขีดความสามารถ (Competency) แต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องใช้เครื่องมือใดบ้าง สำหรับบทความฉบับนี้จะนำเสนอแนวทางการกำหนดชุดคำถามจาก Competency ที่กำหนดขึ้น ภายหลังจากที่องค์กรได้กำหนด Competency ที่จำเป็นทั้ง Core และ Job Competency เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

เทคนิคในการกำหนดข้อคำถาม

การกำหนดชุดคำถามเพื่อการสัมภาษณ์งานบนพื้นฐานของ Competency นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่ควรคำนึงถึง ได้แก่

1. **การกำหนด Competency ในแต่ละประเภท** – องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ก่อนว่า Competency ที่จะนำมาใช้ในองค์กรนั้นมีกี่ประเภท แล้วแต่ละประเภทจะเรียกชื่ออย่างไรบ้าง มีคำจำกัดความของแต่ละประเภท Competency เป็นอย่างไร หลังจากนั้นจะต้องกำหนด Competency ในแต่ละประเภทว่าจะเป็นตัวใดบ้าง หนึ่งตำแหน่งไม่ควรกำหนด Competency มาก ประมาณไม่ควรเกินกว่า 20 ตัว จำเป็นจะต้องเป็น Competency ตัวหลัก ๆ ที่สำคัญ ของตำแหน่งงานนั้น

2. **การกำหนดความหมายของ Competency** – เมื่อกำหนด Competency ได้แล้ว จะต้องกำหนดว่าในแต่ละ Competency ที่กำหนดขึ้นมานั้นมีความหมายว่าอย่างไรบ้าง เทคนิคการเขียนความหมายนั้นจะต้องเป็นการสรุปรวมของพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานในองค์กรแสดงออก ซึ่งจะต้องเป็นพฤติกรรมที่นับได้ในเชิงคุณภาพ ประเมินจากผลลัพธ์ของการแสดงพฤติกรรมนั้น โดยมีหลักเกณฑ์การเขียนความหมายของพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. เขียนขึ้นต้นด้วยคำนาม
2. ประมาณ 2-3 บรรทัด
3. เน้นสรุปพฤติกรรมทั้งหมดที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้น

3. **การกำหนดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม** – พบว่า Competency แต่ละตัวจะต้องมีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังที่แตกต่างกันไป ซึ่งพฤติกรรมนั้นจะต้องประเมินได้จากการแสดงออกของพนักงาน ทั้งนี้พฤติกรรมที่ถูกกำหนดขึ้น

ใน Competency แต่ละตัวนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมของคนที่มีความดีในองค์การ (Good Performer) หรือหากไม่สามารถหาพนักงานที่มีความดีใน Competency เรื่องนั้น ๆ ได้ องค์การจะต้องพิจารณาจากพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นกับพนักงานขององค์การและของหน่วยงาน โดยมีหลักเกณฑ์การเขียนผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. เขียนขึ้นต้นด้วยคำนาม
2. ประมาณ 1-2 บรรทัด
3. เน้นสรุปพฤติกรรมที่ต้องการให้พนักงานแสดงออกตาม Competency นั้น

4. การกำหนดข้อความคำถามในการสัมภาษณ์งาน – เมื่อกำหนดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมได้แล้ว ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการนั้นจะเป็นแนวทางในการกำหนดชุดคำถามตามผลลัพธ์ที่คาดหวังและต้องการให้พนักงานแสดงออก อย่างน้อย ๆ จะทำให้ผู้สัมภาษณ์มีทิศทางในการกำหนดข้อความที่จะนำมาใช้ในการสัมภาษณ์งานได้อย่างตรงประเด็น โดยการตั้งคำถามนั้นจะเน้นคำถามปลายเปิด (Open Questions) ที่เน้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามหรือเล่าเรื่องราว/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มิใช่เป็นการตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ ซึ่งเป็นการตั้งคำถามแบบปลายปิด (Closed Questions) เพราะจะทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้ข้อมูลของผู้สมัครที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สัมภาษณ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้เขียนขอสรุปรูปแบบ (Template) ของการกำหนดชุดคำถามตาม Competency แต่ละตัว ดังต่อไปนี้

ผู้เขียนขอแนะนำเสนอตัวอย่างของการกำหนดชุดคำถาม เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพและเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

Code 001	Equipment Using (การใช้อุปกรณ์/เครื่องมือ)	
ความหมาย	การจัดการและเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ / เครื่องมือประเภทต่าง ๆ ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้ การบำรุงรักษา และการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากการใช้อุปกรณ์ / เครื่องมือประเภทต่าง ๆ	
	ชุดคำถาม	ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> ● เท่าที่ผ่านมาคุณ เคยเตรียมอุปกรณ์/เครื่องมือเพื่อใช้ในการประชุมหรือจัดกิจกรรมต่างๆ บ้างหรือไม่ ขอให้ คุณยกตัวอย่างเหตุการณ์และแนวทางแก้ไขปัญหาของคุณในครั้งนั้น 	<p>การจัดเตรียมอุปกรณ์ / เครื่องมือในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● ช่วยยกตัวอย่างอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่คุณใช้งานเป็นประจำ คุณมีวิธีการดูแล/บำรุงรักษาอุปกรณ์เหล่านั้นอย่างไร ขอให้ยกตัวอย่างอุปกรณ์ที่สำคัญ ๆ มา 2 ชิ้น 	<p>ความเข้าใจถึงวิธีการดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์ / เครื่องมือต่าง ๆ</p>

สรุปว่า การนำ Competency มาใช้ในการสัมภาษณ์งานนั้นจะทำให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์การและลักษณะงาน และนั่นหมายความว่าองค์การสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่ผิดพลาดมีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการ