

# เทคนิคการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะ

Competency Based Interviews



# เทคนิคการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะ

Competency Based Interviews

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| ความเป็นมา   | 1    |
| วัตถุประสงค์/เป้าหมาย  | 1    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                    | 2    |
| ส่วนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมรรถนะ                      | 3    |
| ความหมายของสมรรถนะ   | 3    |
| ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ  | 4    |
| องค์ประกอบของสมรรถนะ   | 4    |
| ประเภทของสมรรถนะ   | 6    |
| สมรรถนะของบุคคล  | 6    |
| สมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร                             | 7    |
| ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน                 | 10   |
| การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ                      | 11   |
| ประโยชน์ของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล<br>โดยยึดหลักสมรรถนะ     | 12   |
| ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ (ขอไม่เปิดเผยเนื้อหา) | 13   |
| การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ                                 | 14   |
| องค์ประกอบของการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ                    | 15   |
| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสัมภาษณ์                             | 19   |
| กระบวนการประมวลข้อมูลและตัดสินใจในการสัมภาษณ์                | 20   |
| หลักการและแนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง                    | 22   |
| การตั้งคำถามสัมภาษณ์   | 24   |
| การสร้างเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการให้คะแนน                    | 26   |
| คณะกรรมการสัมภาษณ์   | 27   |
| ข้อควรปฏิบัติสำหรับกรรมการสัมภาษณ์                           | 28   |
| สิ่งที่ควรคำนึงถึงระหว่างการสัมภาษณ์                         | 29   |
| ส่วนที่ 3 ปัญหาจากการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ               | 31   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| <b>ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ</b>                         | 35   |
| ด้านบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสัมภาษณ์     | 35   |
| ด้านการตั้งคำถามเพื่อการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ   | 35   |
| ด้านการวิเคราะห์คำตอบจากข้อคำถามของ                 | 47   |
| ผู้ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์                           |      |
| ด้านการจัดบันทึกและการให้คะแนน                      | 47   |
| ด้านระยะเวลาในการสัมภาษณ์                           | 48   |
| ด้านขั้นตอนการสัมภาษณ์                              | 48   |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                   | 49   |
| ภาคผนวก ก สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ | 51   |
| ภาคผนวก ข สมรรถนะประจำกลุ่ม                         | 59   |
| ภาคผนวก ค สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร                    | 91   |

# เทคนิคการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

## ความเป็นมา

องค์กรที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในทุกๆด้าน จำเป็นต้องมีบุคลากรที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง เพราะ “คน” เป็น “ทรัพยากรมนุษย์” หรือ “ทุนมนุษย์” ที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนกลไกการบริหารจัดการให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นกระบวนการสรรหาและเลือกสรรจึงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคนิค วิธีการ ตลอดจนกลยุทธ์ใหม่ๆ มาปรับใช้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นคนดี มีคุณธรรม และที่สำคัญต้องมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ปัจจุบันกระบวนการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ มีการทดสอบความรู้ความสามารถ 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งในการสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ส่วนหนึ่งเป็นการสอบโดยวิธีการสัมภาษณ์ที่มีการนำหลักสมรรถนะมาเป็นแนวคิดในการสร้างแนวคำถามสัมภาษณ์สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการสืบค้นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลให้ เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งที่ผ่านมาในภาพรวมพบว่าการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะเป็นแนวทางที่ประสบผลสำเร็จ ทำให้ได้บุคลากรที่ดี สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีมากกว่า และที่สำคัญให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกข้อมูลข่าวสารและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งคณะผู้ศึกษาได้ตระหนักถึงเรื่องนี้ และร่วมกันระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้จากการได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสัมภาษณ์ผู้สอบผ่านข้อเขียน เพื่อให้ทราบถึงปัญหา และร่วมกันสรุป วิเคราะห์หาแนวทางให้กระบวนการสัมภาษณ์ มีความสมบูรณ์ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

## วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย

1. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลัก แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ
2. เพื่อรวบรวมปัญหาและอุปสรรคจากการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะในการสอบแข่งขันฯ
3. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันจากการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สมาชิกในกลุ่มได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก แนวคิดในการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ
2. รับทราบปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาสรุป หาแนวทางปรับปรุง ลดปัญหาและอุปสรรค ทำให้การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันจากการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่ได้มีโอกาสมาเรียนรู้ร่วมกัน

รายงานเทคนิคการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ มีรายละเอียดประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
- ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Base Interview)
- ส่วนที่ 3 ปัญหาจากการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

# ส่วนที่ 1

## ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

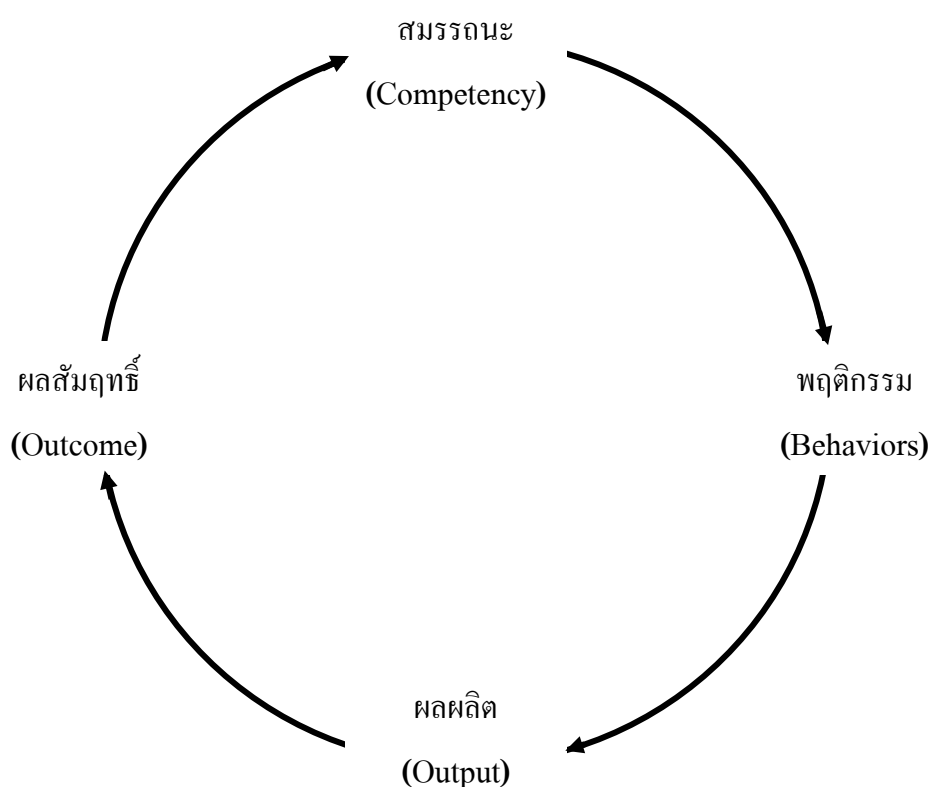
### ความหมายของสมรรถนะ

ในอดีตจนถึงปัจจุบัน สมรรถนะ มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายของสมรรถนะไว้หลายประการ และหลายแง่มุม ในที่นี้จะประมวลสรุปเป็นคำนิยามที่ครอบคลุมความหมายของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและเลือกสรร ไว้ดังนี้

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Other Characteristics) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

จากคำนิยามดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายในตัวบุคคลและมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตลอดจนตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

ภาพที่ 1 ภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ขององค์การ



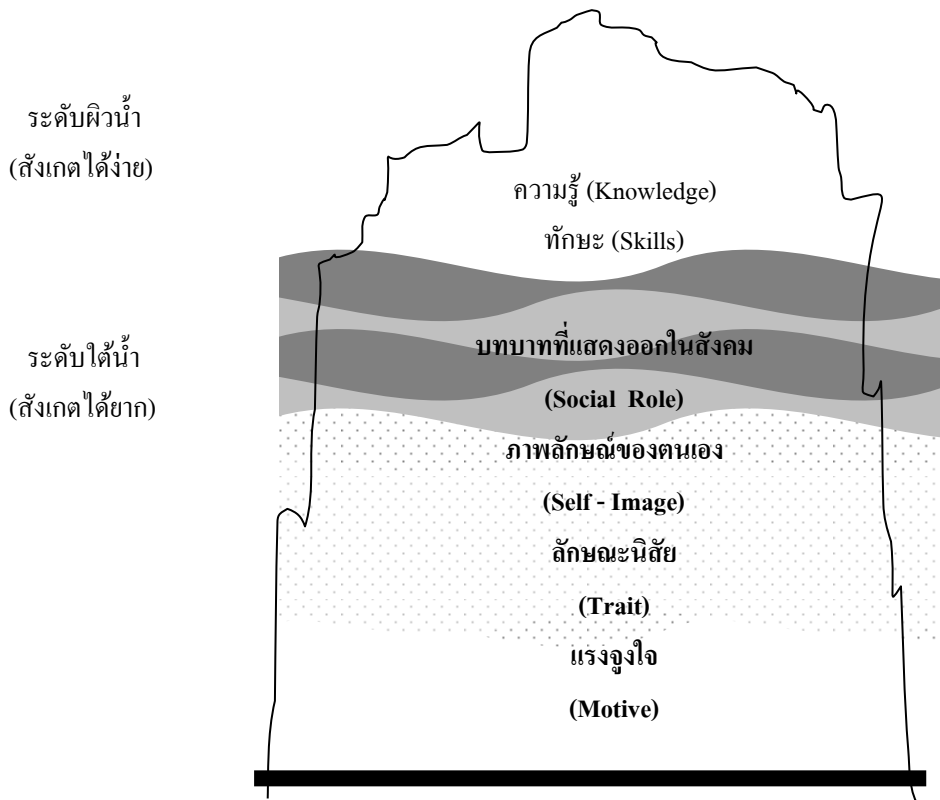
## ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ

การที่จะพิจารณาว่าสิ่งใดที่จะสามารถเรียกว่าสมรรถนะได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงาน
2. มีความสัมพันธ์กับงาน หรือสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
3. สังเกตได้ วัดหรือประเมินได้อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่เหมาะสม
4. สร้างหรือพัฒนาให้มีในตัวบุคคลได้

## องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล และแต่ละบุคคลจะมีองค์ประกอบของสมรรถนะต่าง ๆ กัน โดยอาจเปรียบได้กับลักษณะของก้อนน้ำแข็งในน้ำ ซึ่งมีทั้งส่วนที่ปรากฏอยู่บนผิวน้ำที่สามารถมองเห็นหรือสังเกตเห็นได้ง่ายและส่วนที่ปรากฏอยู่ในน้ำที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสังเกตเห็นได้ยาก



ภาพที่ 2 ภาพแสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ



### ส่วนที่ปรากฏในระดับผิวหน้า (สังเกตได้ง่าย)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้มา ข้อมูล ข่าวสาร ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งในด้านทั่วไปและเฉพาะเจาะจง รวมทั้งต้องสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้

ตัวอย่าง ผู้ที่เป็นนิติกรจะต้องมีความรู้เฉพาะทางในหลักวิชากฎหมายพื้นฐาน เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ประมวลกฎหมายอาญา และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ขณะเดียวกันจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร เช่น กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง เป็นต้น

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความชำนาญ ในการฝึกฝนหรือฝึกปฏิบัติมาเป็นอย่างดี

ตัวอย่าง ผู้ที่เป็นนักการทูต จะต้องมีความคล่องแคล่วในการติดต่อสื่อสารกับผู้มาติดต่อราชการ เจริญต่อรองหรือโน้มน้าวผู้อื่น หรือผู้ที่เป็นนักคอมพิวเตอร์ จะต้องมีความคล่องแคล่วในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

### ส่วนที่ปรากฏในระดับใต้น้ำ (สังเกตได้ยาก)

3. บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากปัจจัยทางสังคมที่เป็นตัวกำหนด

ตัวอย่าง ผู้นำขององค์กรจะต้องแสดงบทบาทที่แตกต่างไปจากผู้ตาม โดยต้องปฏิบัติตนในฐานะเป็นผู้กระตุน ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ ส่วนผู้ตามอาจมีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติตนตามคำสั่งหรือทำตามภายในขอบเขตที่กำหนด เป็นต้น

4. ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Image) หมายถึง ความรู้สึกทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองรวมทั้งค่านิยมที่บุคคลยึดถือ

ตัวอย่าง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและค่านิยมที่จะนำผู้อื่นหรือพัฒนาผู้อื่น หรือผู้ที่เป็นข้าราชการจะต้องยึดถือค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือการกระทำในรูปหรือลักษณะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจนเป็นแบบแผนเฉพาะของบุคคลนั้น ๆ

ตัวอย่าง มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี หรือเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ หรือมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี เป็นต้น

6. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมายต่าง ๆ โดยแรงจูงใจจะประกอบด้วย แรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจเพื่อมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น (Affiliation Motive) และแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ (Power Motive)

ตัวอย่าง ผู้ที่มีแรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จในการทำงานจะแสดงออกถึงพฤติกรรมความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานได้เสร็จทันตามกำหนดหรือหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นต้น

## ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะที่นำไปใช้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นสมรรถนะที่เป็นหลักซึ่งส่งผลให้องค์กรมีผลงานที่แตกต่างจากองค์กรอื่น

ตัวอย่าง สมรรถนะของสถาบันการศึกษา อาจได้แก่ ประสิทธิภาพในการสอน หรือการสร้างผลงานวิจัย องค์ความรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น ในขณะที่สมรรถนะของหน่วยงานบางแห่ง มุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ เป็นต้น

2. สมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Job-related Competency) เป็นสมรรถนะระดับบุคคล ที่บุคคลต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจหรือตำแหน่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ

ตัวอย่าง ครู อาจารย์ จะต้องมียุทธศาสตร์การถ่ายทอดความรู้และความใฝ่รู้แสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ ส่วนในหน่วยงานที่มุ่งเน้นการให้บริการ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการติดต่อสื่อสาร การมีจิตมุ่งบริการ เป็นต้น

## สมรรถนะของบุคคล

สมรรถนะของบุคคลเป็นผลรวมจากสมรรถนะขององค์กรและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency หรือ Core Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุก ๆ กลุ่มงาน หรือทุก ๆ ตำแหน่ง จำเป็นต้องมีเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ เช่น การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติงานเฉพาะในกลุ่มงานหรือเฉพาะตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การบรรลุผลสำเร็จ เช่น ความละเอียดรอบคอบ ความอดทน ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ เป็นต้น

### สมรรถนะของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการกรุงเทพมหานครทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ตามมติคณะกรรมการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ครั้งที่ 4/2549 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2549 ประกอบด้วย

1.1 คุณธรรมจริยธรรม คำจำกัดความ : การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อตนเอง ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนวิชาชีพของตนเพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ

1.2 การบริการที่ดี คำจำกัดความ : พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนดและ/หรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด

1.4 การทำงานเป็นทีม คำจำกัดความ : การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก

1.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คำจำกัดความ : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2. สมรรถนะประจำกลุ่ม (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

## ตัวอย่าง

2.1 กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่งานพัสดุ และนักวิชาการพัสดุ เป็นต้น สมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่

2.1.1 การประสานงาน คำจำกัดความ : การติดต่อเพื่อแจ้งข้อมูล การขอข้อมูล หรือการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น รวมทั้งการให้ข้อมูล หรือความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้อื่นทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.1.2 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า คำจำกัดความ : การรับรู้สถานการณ์และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น และใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.1.3. ยึดมั่นในความถูกต้อง คำจำกัดความ : ยึดมั่นความถูกต้องในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ตามกฎ ระเบียบแบบแผนของทางราชการ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด

2.2 กลุ่มงานคอมพิวเตอร์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ได้แก่

2.2.1 การให้คำปรึกษาแนะนำ คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจโดยสื่อสารและชี้แจงข้อมูลแก่บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการใช้งานและการให้ความช่วยเหลือ รวมถึงการแนะนำแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการประยุกต์ใช้

2.2.2 การสืบเสาะหาข้อมูล คำจำกัดความ : ความสนใจ ใฝ่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ประวัติความเป็นมา กฎระเบียบ ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ อาจรวมถึง การรวบรวม การสืบเสาะ การใส่ใจ การค้นหาข้อมูลโดยละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัย

2.2.3 การคิดวิเคราะห์ คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจสถานการณ์ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจง แยกประเด็นออกเป็นส่วนๆ ย่อยๆ หรือวิเคราะห์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาอย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย ประโยชน์ ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้ เพื่อประกอบการตัดสินใจ

3. สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Management Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดสำหรับผู้บริหารกรุงเทพมหานคร เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครบริหารจัดการงานได้สำเร็จ และบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

กรุงเทพมหานครได้จ้างสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทำการศึกษาโครงการศึกษาและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร ซึ่ง สปร. ได้สรุปต้นแบบสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครไว้ดังนี้

3.1 การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ คำจำกัดความ : ความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพเชิงกลยุทธ์ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

3.2 สภาวะผู้นำ คำจำกัดความ : ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน รวมถึงความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้อย่างดีเลิศ

3.3 การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ คำจำกัดความ : ความสามารถในการวางแผน ทบทวน ติดตามและแก้ไขผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน / กทม. ที่ตั้งไว้อย่างดีเลิศและยั่งยืน

3.4 การวางแผนเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์ คำจำกัดความ : ความสามารถในการมองภาพหรือเป้าหมายในอนาคตรวมถึงการเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน โดยความมุ่งมั่นที่จะสร้างอนาคตให้กับหน่วยงาน องค์กรหรือสังคมไทย ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

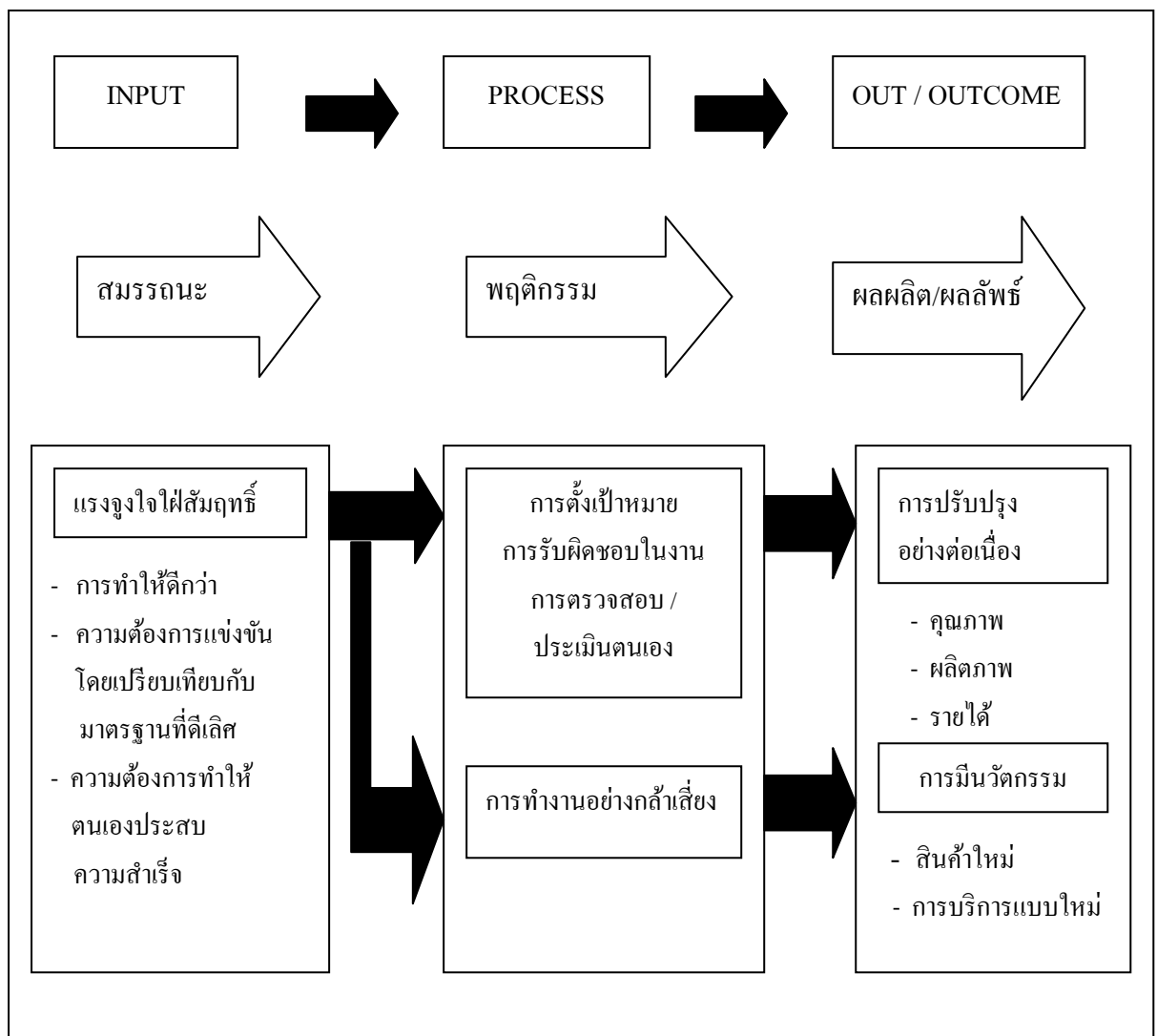
3.5 ศักยภาพในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อประชาชนกรุงเทพ คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้น สร้างสรรค์ และผลักดันกลุ่มคนหรือหน่วยงานให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่กรุงเทพมหานครหรือประชาชนในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร รวมถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

3.6 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น คำจำกัดความ : ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของคน เพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

สมรรถนะสำหรับผู้บริหารนี้อยู่ระหว่างการสำรวจความคิดเห็นในการทบทวนการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร ซึ่งจะเสนอ อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหาและพัฒนาบุคลากรพิจารณาให้ความเห็นและรายงานต่อ ก.ก.เพื่อทราบและเวียนแจ้งเพื่อถือปฏิบัติต่อไป

### ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

สมรรถนะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการเป็นเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานและองค์การ สมรรถนะจะเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ก่อให้เกิดกระบวนการของพฤติกรรม (Process) ที่นำไปสู่ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ขององค์การ (Outcome) ดังนี้



ภาพที่ 3 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

(อ้างอิงจาก Spencer & Spencer, Competence at Work, 1993)

## การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นกุญแจสำคัญหรือเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะต่าง ๆ ที่แต่ละองค์กรมี เสมือนเป็นแกนกลางที่เชื่อมโยงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในของเขตภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งในอดีต ภารกิจต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลมักเป็นการดำเนินการแบบแยกส่วน ขาดความเชื่อมโยง แต่เมื่อนำแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะเข้ามาใช้จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะภาพรวมและเชื่อมโยงสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้

การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะนี้มีความครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ๆ ดังนี้

### 1. การวางแผนกำลังคน

องค์กรสามารถกำหนดขนาดและองค์ประกอบของบุคลากรที่ต้องการได้จากการคาดการณ์สมรรถนะที่องค์กรต้องการ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนด้านกำลังคน เพื่อให้องค์กรเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนได้อย่างเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 2. การสรรหาและเลือกสรร

หน่วยงานที่มีหน้าที่สรรหาฯ จะต้องกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในตำแหน่งต่าง ๆ การนำสมรรถนะมาใช้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร จากเดิมที่ให้ความสำคัญเฉพาะประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นการให้ความสำคัญกับสมรรถนะซึ่งจะทำให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน

สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในองค์กรสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้ สมรรถนะต่าง ๆ จะใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการหรือคาดหวังจากการปฏิบัติงานของบุคคล รวมทั้งนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้างตามระดับสมรรถนะ เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยใช้สมรรถนะในระดับที่สูงขึ้น ก็จะนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะจึงมีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ต้องการในระดับที่สูงขึ้น

### 4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กร

ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยการประเมินสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของแต่ละบุคคลเพื่อพิจารณาระดับความมากน้อยและสมรรถนะที่ต้องการในอนาคต ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้องค์การกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเนื้อหาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะต่าง ๆ ตามที่ต้องการได้

#### 5. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เป็นการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและควบคุมให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ในแง่ของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้สมรรถนะเพื่อยกระดับสมรรถนะของตนเองเพื่อให้ได้เลื่อนไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับความสนใจและระดับสมรรถนะของตนได้

### ประโยชน์ของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ

การนำสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมและลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์
2. ทำให้ผู้สมัครงานเข้าใจลักษณะงาน ความต้องการของงานหรือความคาดหวังขององค์การที่ตนสมัคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพ และลดช่องว่างระหว่างลักษณะที่ต้องการของตำแหน่งงานกับลักษณะของบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
3. นำไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการประเมินบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และความต้องการขององค์การ เนื่องจากแต่ละส่วนราชการมีความต้องการแตกต่างกัน
4. ช่วยให้การเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง กระทำบนพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน มิใช่อคติหรือความพึงพอใจส่วนบุคคล หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
5. ทำให้องค์การคาดการณ์หรือประเมินจุดอ่อน จุดแข็งด้านต่าง ๆ ของบุคคลได้ตามความต้องการของตำแหน่งงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการอื่น ๆ ต่อไปได้อีก เช่นการพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นต้น
6. ทำให้องค์การได้กำลังคนที่สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสามารถใช้สมรรถนะที่ตนมีในงานที่ได้รับผิดชอบได้และเข้าใจความคาดหวังขององค์การที่มีต่อบทบาทของตนเป็นอย่างดี



## บรรณานุกรม

Spencer, M and Spencer, M.S. 1993. Competence at work : Models for Superiors Performance.

New York : John Wiley & Sons.

สำนักงาน ก.พ. การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรรหา. 2547

วีรวัดน์ ปันนิตามัย. การสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง : จากหลักวิธีสู่แนวปฏิบัติที่ดี.

พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส, 2549

ขั้นตอนการสัมภาษณ์งาน : เทคนิคสำหรับผู้หางาน : บทความ. [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก: [http://www.lionjob.com/Article-JobtipDetail.php?CID=1233&adodb\\_next\\_page=2](http://www.lionjob.com/Article-JobtipDetail.php?CID=1233&adodb_next_page=2)

สืบค้น 1 กรกฎาคม 2553.