



การพัฒนาแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน โดยอาศัยทฤษฎี Target selection
และ Competency กรณีศึกษา บริษัท นิสสัน มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
**AN IMPROVEMENT OF INTERVIEWEE ASSESSMENT FROM BY
USING TARGETED SELECTION AND COMPETENCY : A CASE
STUDY OF NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD**

นางสาวปณณภา แสงทอง

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

พ.ศ. 2556

การพัฒนาแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน โดยอาศัยทฤษฎี Target selection
และ Competency กรณีศึกษา บริษัท นิสสัน มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
AN IMPROVEMENT OF INTERVIEWEE ASSESSMENT FROM BY USING
TARGETED SELECTION AND COMPETENCY : A CASE STUDY OF NISSAN
MOTOR (THAILAND) CO., LTD

นางสาวปณิภา แสงทอง

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
พ.ศ. 2556

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการสอบ
(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการสอบ
(อาจารย์สุรเดช ภัทรวิเชียร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ดร.ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ)

..... ประธานสหกิจศึกษาสาขาวิชา
(อาจารย์น้ำพร สติรกุล)

ลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ชื่อโครงการ	การพัฒนาแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน โดยอาศัยทฤษฎี Target selection และ Competency กรณีศึกษา บริษัท นิสสัน มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด AN IMPROVEMENT OF INTERVIEW ASSESSMENT FORM BY USING TARGETED SELECTION AND COMPETENCY : A CASE STUDY OF NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD” CASE STUDY: NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD
ผู้เขียน	นางสาวปณชยา แสงทอง
คณะวิชา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ปาลิรัฐ เลขะวัฒนะ
พนักงานที่ปรึกษา	นายสมเดช อนามพงษ์
ชื่อบริษัท	บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
ประเภทธุรกิจ/สินค้า	ธุรกิจการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ เช่น Juke เป็นต้น

บทสรุป

ในรายงานนี้ได้ทำการจัดทำแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานที่จะช่วยให้การสัมภาษณ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อต้องทำการตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน กำจัดความไม่แน่นอนในระบบอธิบายการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน เน้นการสัมภาษณ์ที่ข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยตรง ได้ข้อมูลทางพฤติกรรมที่ถูกต้องแม่นยำ สามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมในอนาคตได้ ประเมินแรงจูงใจที่สอดคล้องระหว่างผู้สมัครกับองค์กรได้ ทำให้ความพึงพอใจต่อผู้ใช้แบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ทฤษฎี Targeted selection เพื่อค้นหา STAR ให้ได้พนักงานที่มีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการ และกำหนด Competency ที่เหมาะสมพร้อมระดับต่างๆ ให้สามารถประเมินผู้สมัครได้อย่างเที่ยงตรง

จากการศึกษาพบว่าหลังจากใช้แบบฟอร์มใหม่ ทำให้ความพึงพอใจของผู้สัมภาษณ์เพิ่มขึ้น จากเดิมคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.3 คะแนน หรือ 46% หลังทำการปรับปรุง คะแนนความพอใจเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9 หรือ 78% ดังนั้นความพอใจจึงเพิ่มขึ้น 32%

TITLE AN IMPROVEMENT OF INTERVIEW ASSESSMENT FORM BY
USING TARGETED SELECTION AND COMPETENCY : A CASE
STUDY OF NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD”
CASE STUDY: NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD

CREDITS 6

CANDIDATE Ms. POONYAPA SANGTHONG

ADVISOR Dr.Paleerat Lakawathana

PROGRAM BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

FIELD OF STUDY INDUSTRIAL MANAGEMENT

FACULTY BUSINESS ADMINISTRATION

B.E. 2556

Abstract

In this study, an employee recruiting assessment form is developed to set a standard for an interview in order to eliminate uncertainty in the system, clearly identify each decision, focus on job description to acquire an accurate data on interviewee's Expected behavior and also evaluate a background motivation between interviewee and corporate in which will be resulted in an increasing satisfaction of interviewers. In order to achieve this, we use "Target Selection" method to search for "STAR" to acquire a highly-skilled staff for a corporate and combine with setting a Competency level to match an interviewee to give a more precisely evaluation.

From a study, we discovered that after using a new form, the satisfaction of interviewers is increased from an average of 2.3 point or 46% to 3.9 point or 78%. Therefore a satisfaction have been increased by 32%.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ปาลิรัฐ เลขะวัฒนะ เป็นอย่างสูง ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการปฏิบัติงานโครงการสหกิจศึกษา และการจัดทำรายงานสหกิจศึกษานี้ ตลอดจนการให้ ข้อคิดเห็น คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำรายงาน และให้การช่วยเหลือในการแก้ไขให้มีความ สมบูรณ์ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบพระคุณ คุณสมเดช อนามพงศ์ ผู้จัดการส่วนทรัพยากร บุคคล ฝ่ายสรรหาว่าจ้าง ซึ่งเป็นที่ปรึกษาในการทำสหกิจศึกษาในครั้งนี้ คอยให้คำแนะนำในการ คัดเลือกหัวข้อในการทำรายงานและช่วยเพิ่มเติมในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ บริษัท NISSAN MOTOR (Thailand) Co., Ltd ที่ให้การ สนับสนุนในการฝึกงานสหกิจศึกษาและการศึกษาเพื่อจัดทำรายงานสหกิจศึกษา เอื้อเพื่อเอกสาร และข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบพระคุณทีมงานทุก ท่านในฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายกิจการทั่วไป ที่ได้ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน ให้ความ ร่วมมือ ให้คำแนะนำ และได้ให้กำลังใจในการทำงานแก่ผู้จัดทำรายงานตลอดระยะเวลาในการ ฝึกสหกิจศึกษาและจัดทำรายงาน อีกทั้งขอขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนพร้อมทั้ง ให้ความรู้แก่ผู้จัดทำ

สุดท้ายนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ บิดา นายจารึก แสงทอง มารดา นางผริตา แสงทอง ครอบครัว และเพื่อนๆ ทุกคนที่มีส่วนในการสนับสนุนเป็นกำลังใจในการทำงานแก่ผู้จัดทำในครั้ง นี้ หากเกิดข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำ ขออภัยไว้ ณ ที่นี้

นางสาวปณญา แสงทอง
คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

สารบัญ

หน้า

บทสรุป	๗
กิตติกรรมประกาศ	๘
สารบัญ	๙
สารบัญตาราง	๑๐
สารบัญรูปประกอบ	๑๑

บทที่

1. บทนำ	1
1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ	1
1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ	2
1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร	6
1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย	6
1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา	7
1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	7
1.7 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	7
1.8 วัตถุประสงค์ของโครงการ	8
1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ	8
1.10 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2. ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	
2.1 กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน	9
2.2 การสัมภาษณ์งานแบบอิงสมรรถนะ	10
3. แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน	23
3.1 แผนงานปฏิบัติงาน	23

3.2	รายละเอียดงานที่ปฏิบัติในงานสหกิจศึกษา	24
3.3	รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย	24
3.4	ขั้นตอนการดำเนินงาน	24
4.	สรุปผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ	26
4.1	ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน	26
4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	32
4.3	วิเคราะห์และวิจารณ์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์และ จุดมุ่งหมาย การปฏิบัติงานหรือการจัดทำโครงการ	32
5.	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	37
5.1	สรุปผลการดำเนินงาน	37
5.2	แนวทางการแก้ไขปัญหา	37
5.3	ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน	37
	เอกสารอ้างอิง	38
	ภาคผนวก	39
	ประวัติผู้วิจัย	47

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แผนงานปฏิบัติงานสหกิจศึกษา	23
4.1 แสดงระดับตาม competency ความคิดสร้างสรรค์	29
4.2 แสดงการจัดแบ่งระดับของ competency ที่เหมาะสม	29
4.3 แสดงระดับที่คาดหวังต่อ Competency แต่ละตัว	30
4.4 แบบฟอร์มสำหรับการวัดผลความพึงพอใจ	33

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1.1 แผนที่ของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	1
1.2 รถยนต์นั่งของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	4
1.3 รถกระบะของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	5
1.4 รูปแบบการจัดองค์กรของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	6
4.1 แสดงระดับความพอใจเฉลี่ย	26
4.2 แสดงแบบฟอร์มปัจจุบัน	26
4.3 แสดงขั้นตอนการจัดทำ INTERVIEWEE ASSESSMENT FROM	27

4.4 แสดงสมรรถนะของ Nissan way	28
4.5 แสดงแบบฟอร์มก่อนปรับปรุงและระดับความพอใจเฉลี่ยของผู้ใช้จริง	33
4.6 แสดงแบบฟอร์มหลังปรับปรุง	35
4.7 ระดับความพอใจเฉลี่ยของผู้ใช้จริง	35
4.8 แสดงความแตกต่างของระดับความพอใจก่อน-หลังปรับปรุง	36



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ

ชื่อบริษัท

บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD

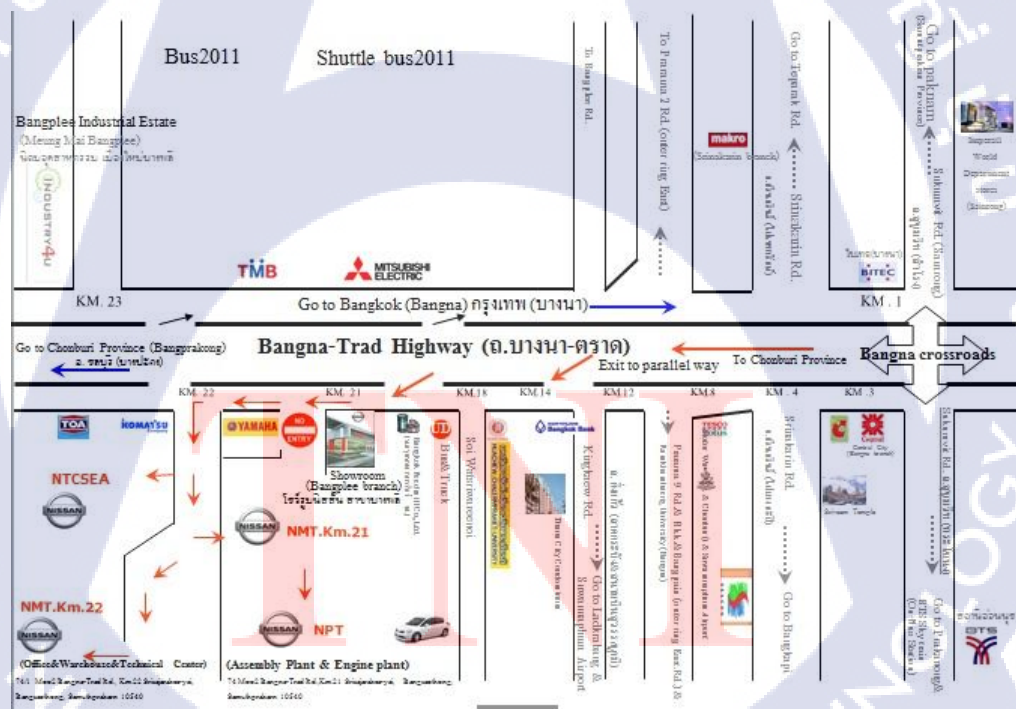
ที่อยู่ปัจจุบัน

74 หมู่2 ถนนบางนา-ตราด ก.ม.21 ตำบลศีรษะจรเข้ใหญ่ อำเภอบางเสาธง
สมุทรปราการ 10540

พื้นที่

ก.ม.21 = 369,608 ตารางเมตร

ก.ม.22 = 626,664 ตารางเมตร



รูปที่ 1.1 แผนที่ของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ หรือการให้บริการหลักขององค์กร

บริษัท สยามกลการ จำกัด ได้รับความไว้วางใจให้เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นิสสัน/ดัทสัน ในต่างประเทศ เป็นแห่งแรกของโลก โดยเดิมตั้งอยู่ที่ ถ. พระราม 1 ปทุมวัน และมีโรงงานผลิต ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ แห่งแรกในประเทศไทย ณ บริเวณซอยศรีจันทร์ สุขุมวิท 67 ภายใต้ชื่อ “บริษัท สยามกลการ และนิสสัน จำกัด” มีกำลังการผลิตวันละ 4 คัน

ปัจจุบัน ได้ขยายกิจการมาอยู่ที่ “บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” ซึ่งเป็นผู้ผลิตแบบครบวงจรในอุตสาหกรรมรถยนต์ซึ่งมีโรงงานที่ทันสมัย, เครื่องจักรที่ได้มาตรฐานสากล และเทคโนโลยีอันนำสมัย มีกำลังการผลิตเต็มที่ 227,000 คัน/ปี ตั้งอยู่ที่ถนนบางนา-ตราด กม. 21 บนเนื้อที่กว่า 800 ไร่ โดยประกอบด้วย

1.2.1 โรงงานปั๊มชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์

เป็นโรงงานที่ทำการผลิตชิ้นส่วนตัวถังสำหรับรถยนต์ทุกรุ่นที่ผลิตในประเทศไทยด้วยระบบปั๊มชิ้นส่วนกึ่งอัตโนมัติ (SEMI AUTOMATION SYSTEM) ที่มีสายพานการทำงานที่ต่อเนื่องระหว่างเครื่องพร้อมแขนกลIRONHAND เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิตที่เหมาะสม

1.2.2 โรงงานประกอบตัวถังรถยนต์

ทางนิสสันนำ ROBOT SPOT WELDING ซึ่งเป็นหุ่นยนต์รุ่นใหม่มาใช้ในการผลิต โดยแขนของหุ่นยนต์ที่ใช้เชื่อมตัวถังรถยนต์นั้น สามารถปรับกระแสไฟฟ้าตามความหนาของชิ้นงานได้เองโดยอัตโนมัติ ตำแหน่งและระยะของจุดเชื่อมจะมีความเที่ยงตรงและแม่นยำสูงสุดจุดประสงค์เพื่อผลิตและคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีอุตสาหกรรมรถยนต์ภายในประเทศให้ก้าวหน้าไปอีกระดับหนึ่ง

1.2.3 โรงงานทำสีรถยนต์

เป็นโรงงานทำสีที่ทันสมัย โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานของเครื่องจักร ด้วยห้องควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ควบคุมการปิด-เปิดเครื่องจักร และอุปกรณ์ในห้องสี ตลอดจนสามารถตรวจเช็คการทำงานของอุปกรณ์และเครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นใจได้ว่ารถยนต์ที่ผ่านกระบวนการทำสีจะมีมาตรฐานคุณภาพเทียบเท่ารถยนต์ที่ผลิตในญี่ปุ่น

1.2.4 โรงงานประกอบรถยนต์

เป็นโรงงานที่ประกอบหรือติดตั้งชิ้นส่วนระบบหลัก ๆ ของรถยนต์ เช่น ระบบช่วงล่าง หน้าและหลัง ระบบส่งกำลัง ระบบเบรก รวมทั้งการติดตั้งเครื่องยนต์และล้อ ตลอดจนการตกแต่ง ชิ้นส่วนภายในรถยนต์ โดยอาศัยหลักมาตรฐานการทำงาน การควบคุมกระบวนการประกอบใน จุดสำคัญทั้งหมดและหลังจากนั้นจะต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพหลังการประกอบอีกครั้ง เพื่อให้ สามารถรับประกันได้ว่า รถยนต์ที่ถูกผลิตออกมามีความสมบูรณ์ถูกต้อง และมีความปลอดภัยสูงสุด

1.2.5 การตรวจสอบคุณภาพรถยนต์

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิตรถยนต์นี้สสัน โดยการตรวจสอบคุณภาพและ สมรรถนะของรถในทุก ๆ ด้าน นับแต่การทดสอบความเร็ว ระบบเบรก การตั้งศูนย์ถ่วงล้อ ระบบ ไฟ การตรวจสอบโดยการวิ่งในสนามทดสอบและอื่น ๆ เพื่อให้ความมั่นใจว่ารถทุกคันได้คุณภาพ ตามมาตรฐานสูงสุด

1.2.6 ศูนย์ตรวจสอบรถยนต์ก่อนส่งมอบ

1.2.7 ศูนย์อะไหล่

1.2.8 ศูนย์เทคนิค

1.2.9 ศูนย์ฝึกอบรม

1.2.10 การส่งออกรถยนต์นี้สสัน

TNI

1.2.11 ข้อมูลผลิตภัณฑ์

ประเภทของรถยนต์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. รถยนต์นั่ง (Passenger Car)

- NISSAN TIDA
- NISSAN TEANA
- NISSAN MARCH
- NISSAN ALMERA

2. รถกระบะ(Pick Up)

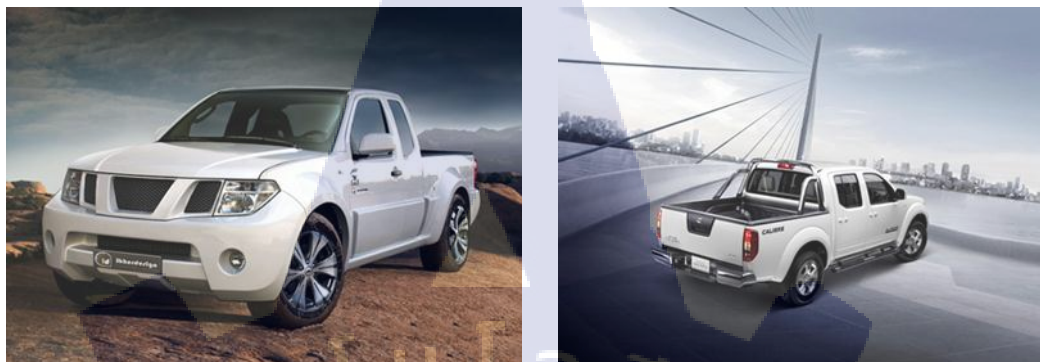
- NISSAN NAVARA

รถยนต์นั่ง (Passenger Car)



รูปที่ 1.2 รถยนต์นั่งของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

รถกระบะ (Pick Up)

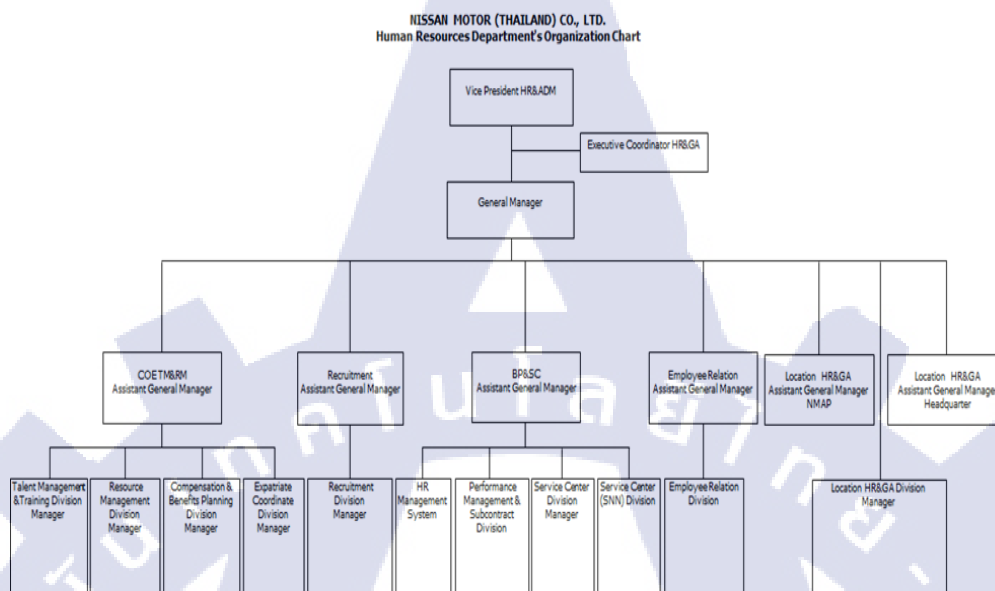


รูปที่ 1.3 รถกระบะของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.2.13 กลุ่มบริษัท นิสสัน ฯ

1. บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (NISSAN MOTOR (THAILAND) CO., LTD.)
2. บริษัท นิสสัน มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก จำกัด (NISSAN MOTOR ASIA PACIFIC CO., LTD.)
3. บริษัท นิสสัน ลีซซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (NISSAN LEASING (THAILAND) CO., LTD.)
4. บริษัท นิสสัน พาวเวอร์เทรน (ประเทศไทย) จำกัด (NISSAN POWERTRAIN (THAILAND) CO., LTD.)
5. บริษัท เอสเอ็นเอ็น อุปกรณ์และแม่พิมพ์ จำกัด (SNN TOOLS & DIES CO., LTD.)

1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร



รูปที่ 1.4 รูปแบบการจัดองค์กรของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

1.4 ตำแหน่งและหน้าที่งานที่นักศึกษาได้รับมอบหมาย

ตำแหน่ง - นักศึกษาฝึกงาน ฝ่าย Human Resources ส่วน Recruitment

หน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

1. จัดเรียงเอกสารพนักงานบรรจุใหม่ หลังจากตกลงรับพนักงานเข้าบรรจุแล้ว จะมีการจัดทำประวัติ โดยนักศึกษาทำหน้าที่จัดเรียงเอกสาร เช็คลหลังฐานต่างๆ เข้าเล่มแลส่งต่อถัดไป
2. เรียนรู้กระบวนการทำงานของแผนกสรรหา ในเรื่องของการประกาศหาพนักงาน การคัดเลือกคุณสมบัติของผู้สมัครให้ตรงต่อความต้องการขององค์กร และตรงตามความเหมาะสมต่อฝ่ายงานหน้าที่รับผิดชอบนั้นๆ
3. ศึกษากระบวนการสัมภาษณ์ และคัดเลือกพนักงาน รวมถึงการปรับปรุงแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานให้ตรงต่อความต้องการองค์กร และแผนกนั้นๆ

4. เป็นผู้ช่วย Staff คอยเป็นผู้ช่วยในกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ของการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

1.5 พนักงานที่ปรึกษา และ ตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษา

คุณสมเดช อนามพงษ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนสรรหาว่าจ้าง

1.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ.2556 ถึงวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ.2557 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 19 สัปดาห์

1.7 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

หลังจากศึกษากระบวนการสรรหา คัดเลือกที่เป็นงานของแผนกแล้ว พอว่ามีปัญหาในเรื่องของการคัดเลือกพนักงานเข้าใหม่ ว่ามีการลาออกบ่อยครั้ง พนักงานไม่มีสมรรถนะตรงกับหน้าที่สร้างความไม่พอใจแก่ทางแผนกที่รับพนักงาน หลังการสำรวจพบว่า

7.1 ความเห็นที่แตกต่าง ไม่เป็นมาตรฐานของผู้สัมภาษณ์แต่ละคน

7.2 ผู้สัมภาษณ์ที่ไม่ใช่ฝ่ายสรรหาว่าจ้าง จะมุ่งเน้นที่ประเด็นสำคัญเพียงไม่กี่ประเด็น ทำให้มองไม่เห็นภาพรวมของผู้สมัคร

7.3 มักมองข้ามแรงจูงใจ ความพอใจ และความเหมาะสมต่อองค์กร มุ่งเน้นแต่ทักษะการทำงาน จนอาจนำไปสู่การลาออกได้

ทำให้มาคิดที่แบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน พบว่าแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน เป็นแบบที่ประเมินอย่างกว้างๆ ทำให้ประสิทธิภาพในการคัดเลือกพนักงาน อยู่ที่ประสบการณ์คัดเลือกของผู้สัมภาษณ์แต่ละคนเป็นหลัก ทำให้ไม่เป็นมาตรฐานจึงนำมาเป็นหัวข้อโครงการในครั้งนี้

1.8 วัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสหกิจศึกษา

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้แบบฟอร์มในการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของแบบฟอร์มโดยการใช้ทฤษฎี Targeted Selection มาตั้งคำถามให้สามารถค้นหาสมรรถนะของผู้สมัครที่เหมาะสมกับองค์กร และทฤษฎี Competency มาใช้กำหนดระดับของพฤติกรรมที่เหมาะสม เนื่องจากแบบฟอร์มนี้สามารถทำให้การคัดเลือกพนักงานเป็นมาตรฐานเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของแผนก และอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการทำโครงการที่ได้รับมอบหมาย

1. หัวหน้าแผนกและพนักงานสรรหาคัดเลือก สามารถคัดเลือกบุคลากรไปในแนวทางเดียวกันเป็นมาตรฐาน
2. ช่วยลดเวลาในการวิเคราะห์ คัดเลือกบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว เพราะมีข้อมูลชี้ชัดชัดเจน
3. ความพึงพอใจของผู้ใช้แบบฟอร์มเพิ่มมากขึ้น
4. ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามต้องการ

1.10 นิยามศัพท์เฉพาะ

Targeted selection -การรวบรวมตัวอย่างพฤติกรรมจากสัมภาษณ์นั้น ต้องการให้แน่ใจว่าผู้ทำการสัมภาษณ์ได้รับเรื่องราวที่ครบสมบูรณ์ สถานการณ์ที่ผู้สมัครได้ประสบมา ,สิ่งที่เขาได้ทำ ตลอดจนผลของการกระทำนั้น วิธีที่ง่ายแก่การจดจำภาพรวมทั้งหมด ได้แก่การใช้คำว่า STAR

S (Situation) สถานการณ์

T (Task) งานที่ผู้สมัครประสบมา

A (Action) การปฏิบัติงานต่างๆ ที่ผู้สมัครได้ทำ

R (Result) ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานๆ

Competency - สมรรถนะ



บทที่ 2

ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1 กระบวนการสรรหา คัดเลือก และจัดจ้างพนักงาน (Recruitment Process)

2.1.1 การประเมินผลกระบวนการสรรหา

เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการสรรหาแล้ว ควรมีการประเมินผลกระบวนการสรรหาที่ใช้ว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้ว กระบวนการสรรหาที่ใช้อยู่ได้ผลดีก็ควรใช้ต่อไป จนกว่าจะมีการทบทวนหรือปรับปรุงแก้ไขใหม่ แต่ต้องมีการประเมินทุกครั้งที่มีการดำเนินการสรรหาเพื่อให้การคัดเลือกซึ่งเป็นกระบวนการถัดไปได้ผลดีตามไป

2.1.2 การคัดเลือกหมายถึง

การพิจารณาความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะในทุกๆด้าน ของผู้สมัคร เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาจากบุคลากรภายนอกหรือในองค์กรก็ตาม

2.1.3 ระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

การคัดเลือกสมาชิกใหม่ของทีมงานถือเป็นการลงทุนครั้งใหญ่สำหรับองค์กรและตัวผู้สมัคร การพัฒนาและรักษาระบบการคัดเลือกที่สามารถให้ผลลัพธ์ที่ดี อันได้แก่ บุคลากรที่ยั่งยืนแข็งแกร่ง และมีความรับผิดชอบในงาน ตลอดจนคอยหาโอกาสที่จะพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องนั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จของทุกองค์กร ระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพนั้นมีเป้าหมายอยู่ 3 ประการ

ถูกต้องแม่นยำ

ยุติธรรม

เป็นที่ยอมรับ

หากเราคัดเลือกคนได้อย่างถูกต้อง ก็จะสามารถมีเวลามุ่งในการสร้างสรรค์องค์กรและชี้แนะแก่สมาชิกใหม่ในทีม แทนที่จะต้องมาเริ่มกับสิ่งใหม่เพราะการตัดสินใจว่าจ้างที่ไม่ดี สมาชิกใหม่ในทีมจะบรรลุมาตรฐานการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ผู้ได้รับการว่าจ้างจะพึงพอใจในงานและบทบาทของตัวเอง และองค์กรจะสามารถรักษาสมาชิกของทีมงาน ได้กับองค์กรได้ในระยะเวลานานขึ้น

2.1.4 ปัญหาที่พบบ่อยในการคัดเลือก

- ผู้สัมภาษณ์ขาดข้อมูลที่สำคัญ มองข้ามแรงจูงใจในงาน และความเหมาะสมกับองค์กร
- ถามคำถามไม่เกี่ยวกับงานหรือหมิ่นประมาท อคติและลักษณะเฉพาะบางอย่างมีผลต่อการตัดสินใจ
- ได้ข้อมูลที่ได้จากผู้สมัครผิดพลาด ตัดสินใจอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับผู้สมัคร
- เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว
- แรงกดดันที่ต้องรีบระบุตำแหน่งงานที่ว่างมีผลต่อการตัดสินใจ

2.2 การสัมภาษณ์งานแบบอิงสมรรถนะ (Competency-Based Interview)

2.2.1 สมรรถนะหมายถึง

ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะ และคุณลักษณะ ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่า โดยคำว่า คุณลักษณะ ในที่นี้หมายถึง พฤติกรรม บุคลิกภาพ ที่มองเห็นได้ และค่านิยม ทักษะคติ ลักษณะที่ไม่อาจมองเห็นแต่จำเป็นต่องานนั้น

2.2.2 สมรรถนะ องค์ประกอบของการสัมภาษณ์งาน (HR Competencies Model For Selection)

เนื้อหาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้ทำการสัมภาษณ์ ผู้ถูกสัมภาษณ์
ความผิดพลาดของการสัมภาษณ์ ไม่ได้อยู่ที่เนื้อหาการสัมภาษณ์ หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากผู้ทำการสัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์ไม่ถูกวิธี ขาดความรู้ความชำนาญ

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. การเปิดการสัมภาษณ์ (ละลายพฤติกรรม 2-3 นาที)
2. การพิจารณาและประสบการณ์ที่มีความสำคัญกับงาน (10 นาที)
3. สัมภาษณ์ตาม Competency (5-7 นาที / Competency)
4. ปิดการสัมภาษณ์

2.2.3 การดำเนินการสัมภาษณ์ตาม Targeted selection

1. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ - มีลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครอยู่ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับผู้ทำการสัมภาษณ์

ที่จะได้จากการอ่านใบสมัคร

- ประวัติการศึกษา / วุฒิการศึกษา / ทักษะ / งาน
- ประสบการณ์เฉพาะ ความเชี่ยวชาญ
- ความสนใจ / ประสิทธิภาพ

อะไรคือสิ่งที่ผู้สมัครมองหาจากการทำงาน , องค์กร และสถานที่ตั้ง ข้อมูลเกี่ยวกับความชอบไม่ชอบของผู้สมัคร จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี สำหรับการพิจารณาค้นหา แรงจูงใจในการทำงาน

2. ขั้นตอนระหว่างสัมภาษณ์

เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ในเวลาที่ทำสัมภาษณ์รวบรวมตัวอย่างพฤติกรรมจากสัมภาษณ์นั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องการให้แน่ใจว่าผู้ทำการสัมภาษณ์ได้รับเรื่องราวที่ครบสมบูรณ์ สถานการณ์ที่ผู้สมัครได้ประสบมา, สิ่งที่เขาได้ทำ ตลอดจนผลของการกระทำนั้น วิธีที่ง่ายแก่การจดจำภาพรวมทั้งหมด ได้แก่การใช้คำว่า STAR ในการอธิบายถึงตัวอย่างพฤติกรรมที่มีความสมบูรณ์

S (Situation) สถานการณ์

T (Task) งานที่ผู้สมัครประสบมา

A (Action) การปฏิบัติงานต่างๆ ที่ผู้สมัครได้ทำ

R (Result) ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานนั้นๆ

เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อค้นหา STAR

Situation / Task: ทำไม

Action: ทำอะไรและอย่างไร

Result: สิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของผู้สมัคร

การปิดการสัมภาษณ์

- ถาม “จุดเด่นของคุณที่เรายังไม่ได้ทำการสัมภาษณ์วันนี้คืออะไร”
 - อธิบายขั้นตอนต่อไปในการคัดเลือก
 - กล่าวคำขอบคุณสำหรับการสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ
- หลังจากนั้นให้ประเมินผลการสัมภาษณ์จากแต่ละ Competency ทันที

2.2.4 การตั้งคำถามตามcompetency

Competency:

Initiative: ความคิดริเริ่ม

นิยาม : มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจให้บรรลุเป้าหมายเป็นหลักมากกว่าที่จะรอรับคำสั่ง โดยมักจะเริ่มปฏิบัติด้วยตนเองก่อนอยู่เสมอ มีการวางแผนเตรียมการล่วงหน้าก่อนการทำภารกิจทุกครั้ง มีความพยายามเพื่อให้งานบรรลุผลเกินเป้าหมาย

พฤติกรรม : มีการวางแผนเตรียมการล่วงหน้า เสนอความคิดเห็นของตนเองเพื่อให้มีการปรับปรุง สร้างโอกาสให้กับตัวเองให้กับตนเองในการพัฒนางานที่ปฏิบัติ ดำเนินการโดยไม่ใช่อุปการะให้ทำ ปฏิบัติเกินความคาดหวังของผู้อื่น มุ่งมั่นที่จะเสนอแนะให้มีการปรับปรุงให้เกินประสิทธิภาพทั้งต่อตนเองและผู้อื่น คิดนอกกรอบจากเดิมที่ผู้อื่นเคยปฏิบัติมา

คำถามที่เตรียมไว้

- คุณได้นำความคิดอะไรใหม่ๆ ให้กับหัวหน้างานคุณบ้าง
- สิ่งใดในงานที่ผ่านมา ที่คุณภูมิใจว่าเป็นผู้คิดค้นขึ้นมา
- ปัญหาล่าสุดที่คุณพบมาคือเรื่องอะไร แล้วคุณทำอะไร
- เมื่อเร็วๆ นี้ คุณได้ปรับปรุงกระบวนการอะไร ในการทำงานบ้าง

Working in Team: การทำงานเป็นทีม

นิยาม : มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม สนับสนุนมติ หรือความคิดเห็นของทีมมากกว่าความเห็นส่วนตัว ใฝ่ฝันนั้นให้เกิดผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน มีความไวต่อความรู้สึกในด้านผลกระทบพฤติกรรม ของบุคคลหนึ่งต่ออีกบุคคลหนึ่ง สามารถทำงานร่วมกับทีมที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาได้เช่นเดียวกับทีมที่ตัวเองเป็นผู้นำ

พฤติกรรม : มีส่วนร่วมกับทีมหรือกลุ่มกิจกรรมอย่างกระตือรือร้น เข้าใจและรู้ถึงความแตกต่างของบุคคลพยายามค้นหาความคิดของผู้อื่น ใช้หลักการและข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานภายใต้ความไว้วางใจเชื่อใจผู้ร่วมทีม เต็มใจในการประนีประนอมเพื่อให้ทีมเกิดผลประโยชน์ จัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย แต่ไม่รุนแรงหรือใช้อารมณ์

คำถามที่เตรียมไว้

- อธิบายถึงสิ่งที่คุณได้ช่วยเหลือทีมงาน คุณทำอะไร
- คนเราอาจคิดเห็นต่างกัน คุณมีเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นบ้างหรือไม่

Problem Analysis ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา

นิยาม : มีวิธีการในการค้นหาข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้รับการยอมรับและสามารถแก้ปัญหาได้ มุ่งเน้นการแก้ปัญหามานพื้นฐานของข้อมูลจริง สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

พฤติกรรม : ใช้คำถามและการวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ตรงประเด็น หาข้อมูลที่ขาดหายไปหรือที่ต้องการแยกแยะวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงมองหาหนทางอื่นที่อาจจะให้ข้อมูลที่ตรงประเด็น เริ่มด้วยการเข้าถึงปัญหาด้วยวิธีการง่ายๆ มองหาจุดเด่นๆที่มั่นใจว่าสามารถมองปัญหาได้ทะลุปรุโปร่ง รวบรวมข้อมูลจากหลายๆมุมมอง ศึกษาและตระหนักในข้อมูลที่สำคัญๆในการแก้ปัญหา ทำการรับรองข้อมูลและวิธีการเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการประเมิน ศึกษา สอบถาม เรียนรู้ ค้นพบ วิจัย ลงทุน ติดตามผล

คำถามที่เตรียมไว้

- กรุณาบรรยายถึงปัญหาที่คุณเพิ่งได้รับมอบหมายให้แก้ไข คุณทำอะไร
- กรุณาให้ตัวอย่างการตัดสินใจที่คุณรู้สึกภาคภูมิใจ
- บางครั้งการวิเคราะห์ปัญหาของเราอาจผิดพลาดบ้าง เหตุการณ์แบบนี้เกิดกับคุณบ้างไหม

Coaching ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน

นิยาม : ใช้รูปแบบและวิธีปกครอง และความสัมพันธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้คำปรึกษากับทีมงาน ให้มีการปรับปรุง พัฒนา มีการติดตาม ประเมินผลการชี้แนะ แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

พฤติกรรม : แสดงให้เห็นว่ามีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ชี้แจงให้ความกระจ่างในการทำงาน ทำการชี้แนะ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ให้การสนับสนุน แสดงความเห็นอกเห็นใจ รักษาศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

คำถามที่เตรียมไว้

- กรุณาเล่าถึงการสอนหรือการแนะนำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ
- ใครคือคนที่คุณคิดว่าสอนยากสอนเย็นที่สุด
- เพื่อนหรือคนรอบข้างคุณที่ขอคำแนะนำจากคุณล่าสุดคือใคร คำแนะนำเป็นเรื่องอะไร และคุณได้นแนะนำอะไรไปบ้าง

2.2.5 องค์ประกอบของ STAR

S situation / task สถานการณ์หรืองาน

คือพื้นฐานและสาระที่ผู้สมัคร ได้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นการอธิบายได้ว่าทำไมผู้สมัครถึงได้ปฏิบัติเช่นนั้น สถานการณ์หรืองาน จะถูกสร้างขึ้นโดยสถานการณ์ เช่น

- การเปลี่ยนแปลงในด้านความรับผิดชอบในงานหรือขั้นตอนการทำงานของผู้สมัคร
- ความต้องการของผู้จัดการหรือลูกค้า
- ความท้าทายในเรื่องการทำงานให้เสร็จตามกำหนดหรือการทำงานร่วมกันกับ เพื่อนร่วมงาน เช่น

ส่วนหนึ่งของงานที่ผมทำคือ การปรับปรุงข้อมูลสินค้าคงคลังให้ทันเหตุการณ์ อยู่เสมอ โดยเฉพาะ เมื่อเราสูญเสียสัญญาเช่าของโกดังเก็บของขนาดใหญ่ไป เราจำเป็นต้องพิจารณากันใหม่ว่าจะเก็บสินค้าไว้ให้ทันใช้ได้อย่างไร และเป็นจำนวนเท่าไร

A: action การปฏิบัติ

คือสิ่งที่ผู้สมัคร ได้พูด หรือทำเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์หรืองาน และทำอะไร การปฏิบัติเป็นหัวใจของ STAR เพราะว่าได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้สมัครซึ่งเป็นสิ่งที่เรามองหาใน Targeted Selection การปฏิบัติยังช่วยบอกเรามากกว่าอะไรที่ผู้สมัคร ไม่ได้บอก หรือไม่ได้ทำการปฏิบัติอาจรวมถึง

- ขั้นตอนที่ถูกใช้ในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์
- ผู้นำวางแผนงานสำหรับโครงการนั้นๆ อย่างไร
- ผู้นำทำอะไรเพื่อให้งานที่ยากเสร็จทันกำหนดและหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความล่าช้า
- ผู้นำพูดอะไรที่ทำให้ผู้ร่วมงานโกรธ
- ข้อควรระวังที่บางคนควรจะทำแต่ไม่ได้ทำ เช่น

R: result ผลลัพธ์

คือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้สมัคร ข้อมูลนี้จะบอกให้เราทราบว่า การปฏิบัติของผู้สมัครได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างอะไร และการปฏิบัติของเขานั้นมีประสิทธิภาพ เหมาะสมหรือไม่

การสัมภาษณ์จะง่ายขึ้น ถ้าผู้สมัครทุกคนให้ STAR ทุกครั้งที่ตามคำถาม แต่ในความเป็นจริงคงไม่ได้เป็นเช่นนี้ บางครั้งผู้สมัครก็ให้คำตอบที่เป็น STAR ปลอม

STAR ปลอมคือข้อความที่อาจจะดูน่าเชื่อถือแต่ขาดสาระที่แท้จริง (ขาดการปฏิบัติ action) คำตอบมีลักษณะคลุมเครือ มีแต่ความคิดเห็น มีแต่หลักการและมุ่งเน้นแต่เรื่องอนาคต ข้อมูลลักษณะนี้เป็น STAR ปลอม เพราะบางครั้งอาจดูเหมือนว่า ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการทราบ เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจ้าง แต่จริงๆ แล้วกลับไม่ได้เป็นเช่นนั้น มีลักษณะ 3 ประการ

- ข้อความคลุมเครือ หรือประโยคทั่วไป ที่อาจฟังดูดีแต่กลับ ไม่ได้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนว่าจะไรคือสิ่งที่ผู้พูดได้ลงมือปฏิบัติจริง

- เป็นความคิดเห็น หรือเป็นความเชื่อ การตัดสินใจแบบทัศนะส่วนตัวของผู้สมัครเอง ข้อมูลเหล่านี้ ช่วยให้เราทราบว่าผู้สมัครคิดหรือรู้สึกรู้สึอย่างไรกับเรื่องบางเรื่อง แต่ก็เหมือนกับข้อความที่คลุมเครือตรงที่ว่า ไม่ได้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนว่าจะอะไร คือสิ่งที่ผู้พูดได้ลงมือปฏิบัติจริงๆ ทำให้ไม่ทราบถึงพฤติกรรมของเขา
- ข้อความที่เป็นหลักการทฤษฎีและมุ่งประเด็นในอนาคต ข้อมูลนี้บอกให้เราทราบว่าผู้สมัคร จะทำหรือประสงค์ที่จะทำ หรือ น่าจะทำ แต่ไม่ใช่สิ่งที่เขาเคยทำมาจริงๆ

หลุมพรางประการหนึ่งจาก STAR ปลอม ก็คือเป็นข้อความที่ฟังดูดี ในเวลาที่มีผู้สมัครบางคนจะพูดจากลุ่มเครือ เลียนผู้สัมภาษณ์สามารถจะคิดเป็นอย่างไรก็ได้ ถ้าผู้สมัครสามารถสร้างความประทับใจให้ได้ ก็เป็นการง่ายที่จะตกหลุมพรางจากการตีความหมายข้อความลุ่มเครือ นั้นไปในทางที่ดี

ผู้สมัครบางคนเก่งมากในการพูดถึงเรื่องที่เขา น่าจะทำ ในสถานการณ์หนึ่งๆ แต่ก็ไม่สามารถยกตัวอย่างที่ชัดเจนได้ว่า เขาได้ทำอะไรไปบ้าง บางคนก็อาจกล่าวแต่หลักการตามหลักทฤษฎีในตำรา เพราะเขาคิดว่านั่นคือสิ่งที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการทราบจากเขา

STAR ที่ไม่สมบูรณ์

ขณะที่ผู้สมัครให้ข้อมูลเกี่ยวกับ STAR มักให้ข้อมูลที่บางส่วน เช่นสถานการณ์และการปฏิบัติ แต่อาจไม่ได้พูดถึงผลลัพธ์หรือกล่าวถึงสถานการณ์และผลลัพธ์ แต่พูดลุ่มเครือเกี่ยวกับการปฏิบัติ เมื่อใดก็ตามที่ผู้สมัครไม่อธิบายทุกส่วนของ STAR หรืออธิบายอย่างลุ่มเครือจนไม่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนนั้นหมายความว่าผู้สัมภาษณ์ได้รับ STAR ที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งจำเป็นต้องถามคำถามติดตามเพื่อค้นหาข้อมูลที่ขาดหายไป

2.2.6 การตั้งคำถาม

การถามคำถามติดตาม

แม้ว่าผู้สัมภาษณ์จะค้นหา STAR โดยเริ่มจากการถามคำถามเชิงพฤติกรรม แต่บ่อยครั้งที่ผู้สัมภาษณ์จะจบการค้นหาด้วยคำถามติดตาม ดังนั้นจึงไม่เป็นการผิดปกติอะไรที่จะถามคำถามติดตามหลายคำถาม เพื่อให้ได้ STAR ที่สมบูรณ์ หรือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอ สำหรับการประเมินผู้สมัครใน competency นั้นๆ คำถามติดตามจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่ต้องการ ในขณะที่เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้แสดงความสามารถใน competency ที่เป็นเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้การติดตามจึงเป็นกุญแจสำคัญของทักษะการสัมภาษณ์ ซึ่งมี 3 ลักษณะคือ *คำถามเชิงพฤติกรรม* *คำถามเชิงทฤษฎี* *คำถามนำ*

ซึ่งจะมีเพียงแบบเดียวที่ช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลตรงตามต้องการซึ่งก็คือคำถามเชิงพฤติกรรม เพราะจะให้ตัวอย่างที่สมบูรณ์ของพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัคร ส่วนคำถามเชิงทฤษฎี จะ

ให้ความคิดเห็น หรือแนวทางปฏิบัติต่างๆ ไป และคำถามนั้นก็จะเป็นไปสู่อำนาจที่ผู้สมัครคิดว่า นั่นคือสิ่งที่ต้องการได้ยื่น ซึ่งคำถามเชิงทฤษฎี และคำถามนำ ทำให้เกิดการเสียเวลาของทั้ง 2 ฝ่าย

คำถามเชิงพฤติกรรม

จะขอให้ผู้สมัครยกตัวอย่างข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับส่วนประกอบของ STAR คำถามลักษณะนี้จะถามผู้สมัครให้อธิบายถึงเกี่ยวกับส่วนประกอบของ STAR คำถามลักษณะนี้จะถามผู้สมัครให้อธิบายถึง “ประสบการณ์ที่เคยมีมา” “เวลาที่เกิดสถานการณ์เฉพาะ” “ในลักษณะสถานการณ์หนึ่ง” หรือ “ตัวอย่างของการกระทำ”

คำถามเชิงทฤษฎี (Theoretical Questions)

คำถามเชิงทฤษฎีคือคำถามที่ถามผู้สมัครเกี่ยวกับทฤษฎี ความคิดเห็น หรือแนวปฏิบัติต่างๆ ไปว่าเรามีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นหรือสถานการณ์นั้นอย่างไรหรืออะไรคือ สิ่งที่เราจะทำหรือมักจะทำแต่จะไม่ถามถึงสิ่งที่เขาได้เคยลงมือทำจริงๆ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง คำถามเชิงทฤษฎีนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เพราะคนมักจะตอบอ้างอิงทฤษฎีและความเห็น ซึ่งจะไม่ใช้ข้อมูล STAR ที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ

คำถามนำ (Leading Questions)

คำถามนำจะทำให้ผู้สมัครให้คำตอบที่เขาคิดว่าคุณต้องการได้ยิน คำถามนำจะมีลักษณะคำพูด ที่ชี้แนะ “คำตอบที่ถูกต้อง” และ กระตุ้นให้ผู้สมัครตอบในทิศทางนั้น

ตารางข้างล่างแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำถามนำ (Leading Questions) และ คำถามเชิงพฤติกรรม (Behavioral questions) คำถามนำ 2 คำถามแรก ถูกเรียบเรียงขึ้นใหม่ โดยเปลี่ยนให้เป็นคำถามเชิงพฤติกรรม

ประโยชน์ของการถามคำถามติดตาม

การใช้คำถามติดตามอย่างมีทักษะและเข้าใจความรู้สึกของผู้ถูกถาม

➤ ทำให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูล STAR ที่สมบูรณ์อย่างเพียงพอสำหรับการประเมินผู้สมัครในทุก competency ที่เป็นเป้าหมาย การติดตามอย่างมีทักษะเป็นกุญแจสำคัญในการรวบรวม STAR ที่สมบูรณ์ใน competency ผู้สัมภาษณ์กำลังสัมภาษณ์ การใช้กระบวนการติดตามซ้ำ จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถรวบรวม STAR ที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ เพื่อให้ได้ภาพที่ สมบูรณ์ และถูกต้องเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร

วัฏจักรของคำถามในการสัมภาษณ์

ขณะที่ผู้สัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์ในแต่ละ competency นั้น ผู้สัมภาษณ์กำลังอยู่ในวัฏจักรของการถามคำถามที่เตรียมไว้และคำถามติดตามจนกระทั่งได้ STAR ที่สมบูรณ์เพียงพอสำหรับการประเมินพฤติกรรมของผู้สมัครและก็จะทำวัฏจักรนั้นซ้ำอีกจนกว่าจะได้ข้อมูล STAR ที่มากพอที่จะให้คะแนน ในทุก ๆ competency ที่ผู้สัมภาษณ์รับผิดชอบ

	คำถามที่เตรียมไว้	เจาะประเด็นสถานการณ์ / งาน	เจาะประเด็นการปฏิบัติงาน	เจาะประเด็นผลลัพธ์	รวมรวม STAR เพิ่มเติม
มาตรฐานการทำงาน	เล่าถึงกรณีที่คุณทำงานไม่เสร็จตามกำหนดครั้งล่าสุด	อะไรคือสาเหตุที่ทำให้คุณทำงานไม่เสร็จตามกำหนด	ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้.... คุณได้ทำอย่างไร	สิ่งที่เกิดขึ้นมีผลต่อความรับผิดชอบของผู้จัดการของคุณ อย่างไร	ลองยกตัวอย่างกรณีที่คุณสามารถทำงานได้เสร็จภายในกำหนดเวลา
ความปลอดภัยในการทำงาน	เล่าถึงเหตุการณ์ที่ทำให้คุณต้องเสี่ยงต่อความปลอดภัยในการทำงานเพื่อจะให้การผลิตดำเนินต่อไปในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา	อะไรคือสิ่งที่คุณโน้มน้าวให้คุณตัดสินใจทำเช่นนี้	บรรยายถึงสิ่งที่คุณได้กระทำ	อะไรคือผลจากการปฏิบัติของคุณ	ลองเล่าถึงสถานการณ์อื่น ๆ ที่คุณจำเป็นต้องเสี่ยงต่อความปลอดภัยในการทำงาน
ความอดทนต่อแรงกดดัน	เล่าถึงกรณีล่าสุดที่หัวหน้าทีมของคุณทำให้คุณต้องไม่พอใจ	บรรยายถึงสถานการณ์ซึ่งทำให้คุณต้องแสดงปฏิกิริยา	คุณมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อสถานการณ์นั้น	อะไรคือผลจากการแสดงปฏิกิริยาของคุณ	กรุณาเล่าถึงกรณีที่หัวหน้าทีมทำให้คุณไม่พอใจและไม่สามารถคลี่คลายได้อย่างง่าย ๆ

2.2.7 องค์ประกอบของแบบฟอร์ม

แบบฟอร์มฝึกทักษะผู้สมัคร

Dimension		หลักปฏิบัติ (Key Action)	
คำถามเชิงพฤติกรรมที่เตรียมไว้			
สถานการณ์/งาน (Situation/Task)	การปฏิบัติงาน (Action)		ผลลัพธ์ (Result)

จดคำพูดหลัก ๆ ที่สำคัญ

สถานการณ์หรือหน้าที่ (Situation or Task) ผู้สัมภาษณ์คงต้องการแค่หนึ่งหรือสองประโยค สั้น ๆ ที่สามารถจับใจความของส่วนนี้ใน STAR เว้นเสียแต่ว่าสถานการณ์นั้นจะยุ่งยากซับซ้อนมาก

การปฏิบัติงาน (Actions) ผู้สัมภาษณ์สามารถจับพฤติกรรม ของบุคคลได้โดยการ จดบันทึกอย่างสั้น

ผลลัพธ์ (Results) ท่านมักจะจำส่วนนี้ของ STAR ได้โดยไม่ต้องจดบันทึก ดังนั้น กรุณาจดบันทึก ในช่วงสุดท้ายของการสัมภาษณ์หากมีเวลา ผู้สัมภาษณ์สามารถใช้วิธีการ จดข้อความอย่างสั้น ๆ เช่นเดียวกับการบันทึกข้อมูลส่วนอื่นๆ ของ STAR

การสนองตอบความต้องการส่วนตัว

เทคนิคการถามที่ดีเลิศ ก็อาจล้มเหลวได้ ถ้าผู้สัมภาษณ์มุ่งเน้นแต่เพียงการรวบรวมให้ได้ ข้อมูล และไม่ได้ตระหนักถึงความรู้สึกและความต้องการส่วนตัวของผู้สมัคร ผู้สมัครทุกคนก็ล้วนแต่มี ความต้องการส่วนตัว (personal needs) คือ :

- การได้รับการปฏิบัติที่ให้เกิดประโยชน์และมีความเคารพ
- รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ
- ถูกมองว่าเป็นผู้มีความสามารถ

การบรรลุความต้องการส่วนตัวของผู้สมัคร โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเขานอกจากจะทำให้เขารู้สึกดีกับการสัมภาษณ์แล้ว ก็ยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่จะกระตุ้นให้เขาตอบคำถามอย่างเปิดเผยและให้ข้อมูลที่สมบูรณ์แก่ผู้สัมภาษณ์ รวมถึงข้อมูลที่อ่อนไหวต่อความรู้สึกหรือข้อมูลในเชิงลบ

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้สมัครเกิดความประทับใจและทำให้พวกเขารู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกันผลก็คือผู้สมัครที่สอบผ่านก็มีแนวโน้มที่จะรับงานที่เสนอและผู้ที่ไม่ผ่านก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร“การโฆษณาปากต่อปาก”จะช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับ องค์กรของผู้สัมภาษณ์ในแวดวงอุตสาหกรรมและชุมชนที่องค์กรของผู้สัมภาษณ์ร่วมอยู่

- รักษาหรือเพิ่มพูนศักดิ์ศรี (Maintain or Enhance self-esteem)
- รับฟังและสนองตอบด้วยความเห็นใจ (Listen and respond with empathy)

กล่าวชมผู้สมัคร

ผู้สัมภาษณ์จะมีโอกาสบ่อยครั้งในระหว่างการสัมภาษณ์ที่จะกล่าวชื่นชมผู้สมัครเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จที่น่าประทับใจของเขาและชมเชยในเวลาที่เขาตอบคำถามของผู้สัมภาษณ์ได้ดี คอยหาโอกาสที่จะแสดงความชื่นชมเหล่านี้ แต่จะกระทำอย่างจริงจังและสามารถชี้ชัดเจาะจงประเด็นที่ผู้สัมภาษณ์จะกล่าวชมต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของสิ่งที่ ผู้สัมภาษณ์อาจกล่าวในสองสถานการณ์

ประสบการณ์ / ความสำเร็จการตอบได้ในระหว่างการสัมภาษณ์

ประโยชน์ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างการสัมภาษณ์

- ผู้สมัครที่เชื่อว่า การสัมภาษณ์มีบรรยากาศที่เป็นมิตรและไม่มีอะไรน่าวิตกนั้น เขาจะสบายใจที่จะเปิดเผยมากขึ้นและให้ข้อมูลที่สมบูรณ์ด้วยรายละเอียดรวมถึงข้อมูลที่อ่อนไหวต่อความรู้สึกและข้อมูลในด้านลบ ผู้สมัครที่พร้อมจะให้ข้อมูลในด้านลบจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ภาพรวมที่สมดุลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของเขา
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะสร้างความประทับใจให้กับผู้สมัครและกลับไปด้วยความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมยุติธรรมกล่าวคือได้มีโอกาสบอกเรื่องราวของเขาและผู้สัมภาษณ์ก็ได้รับฟัง แม้ว่าเขาอาจจะไม่ได้รับการว่าจ้างคนที่รู้สึกเช่นนี้จะพูดถึง บริษัทหรือองค์กรของผู้สัมภาษณ์ในทางที่ดีการโฆษณาปากต่อปากในลักษณะนี้จะช่วย เผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กรในสังคมและวงการธุรกิจ

2.2.8 แรงจูงใจที่สอดคล้อง (Motivational Fit)

การสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจที่สอดคล้อง (Interviewing for Motivational Fit)

- **ความสอดคล้องของงาน (Job Fit)** คือ ระดับของกิจกรรมและความรับผิดชอบที่มีอยู่ใน เนื้องาน ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมและความรับผิดชอบที่จะสร้างความพึงพอใจแก่บุคคล หรือระดับความพึงพอใจส่วนตัวในงานนั้นๆ
- **ความสอดคล้องขององค์กร (Organization Fit)** คือ ระดับของคุณค่าและลักษณะการทำงาน ขององค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะสภาพแวดล้อมซึ่งจะให้ความพึงพอใจส่วนตัว แก่บุคคลนั้นๆ
- **ความสอดคล้องของสถานที่ตั้ง (Location Fit)** คือ สภาพทำเลที่ตั้ง ซึ่งจะให้ลักษณะและ โอกาสในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการส่วนตัว

ความสอดคล้องของงาน

ความสอดคล้องของงานมีความสำคัญมากที่สุด ใน Subdimension ทั้งสามเป็นที่แน่ชัดว่า หากบุคคลมีความพึงพอใจในหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรม ซึ่งบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของงานแล้ว บุคคลนั้นจะยินดีที่จะรับหน้าที่ความรับผิดชอบและทำกิจกรรมนั้นๆ ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลนั้นมาชอบหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของงานนั้นๆ ความสอดคล้องขององค์กรมุ่งเน้นประเด็นที่คุณค่าและ การปฏิบัติงานขององค์กร

ความสอดคล้องของสถานที่ตั้ง

หากผู้สมัครงานมีความจำเป็นต้องย้ายสถานที่พักอาศัยการพิจารณาถึงความสอดคล้องของสถานที่ตั้งจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นเพราะบางคนให้ความสำคัญเกี่ยวกับสถานที่ที่จะต้องเดินทางไปทำงาน ตัวอย่างเช่น บางคนอาจพอใจที่จะทำงานในเมืองเล็กๆ ต่างจังหวัดและบางคนอาจไม่พอใจหากต้องขาดกิจกรรมต่างๆ ที่มีอยู่ในเมืองใหญ่ๆ

ประโยชน์ของการสัมภาษณ์หาแรงจูงใจที่สอดคล้อง

แรงจูงใจที่สอดคล้องและ Subdimension (ความสอดคล้องของงาน,ความสอดคล้องขององค์กร,ความสอดคล้องของสถานที่ตั้ง) เป็นแนวคิดหลักที่จะช่วยให้คาดการณ์ระดับความพึงพอใจในงานของผู้สมัครต่องานนั้นๆ ปริมาณและคุณภาพของข้อมูลที่รวบรวมได้จากแรงจูงใจที่สอดคล้องมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้คะแนนใน competency นี้ได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม ผลที่ตามมาคือ เพิ่มความแม่นยำในการคัดเลือก ลดอัตราการลาออกและการขาดงาน เพิ่มขวัญ กำลังใจและความ พึงพอใจให้กับพนักงาน

2.2.9 การประเมินข้อมูล (Data Evaluation)

บทบาทในฐานะผู้สัมภาษณ์ Targeted Selection จะเปลี่ยนไปในตอนท้ายของตอนท้ายของขั้นตอนการคัดเลือก (หรือเมื่อถึงจุดตัดสินใจว่าจ้าง) เพราะเมื่อผู้สัมภาษณ์รวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้แล้วผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องจัดข้อมูลเหล่านั้นซึ่งคราวนี้ผู้สัมภาษณ์จะเห็นว่าความพยายามในการรวบรวมข้อมูล STAR จะช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีมาตรฐานถูกต้องและเป็นระบบได้อย่างไร

การให้น้ำหนักความสำคัญของ STAR

ข้อมูล STAR ทุกชุดควรได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียม บาง STAR อาจมีความสำคัญกว่า STAR อื่นๆ ตัวอย่างเช่น การได้เคยช่วยชีวิตคนที่จมน้ำ 3 คนในช่วงเวลาที่ทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ช่วยชีวิตจะเป็นข้อมูลที่มีน้ำหนักความสำคัญมาก หากผู้นั้นกำลังสมัครเป็นอาจารย์สอนดำน้ำ แต่ข้อมูลนี้อาจไม่มีความหมาย หากเขากำลังสมัครทำงานด้านบัญชี เช่นเดียวกับข้อมูล STAR เมื่อ 11 ปีที่แล้วซึ่งไม่ว่าจะดีแค่ไหนเพียงใด ก็ไม่อาจเป็นตัวคาดการณ์การทำงานในอนาคตได้ดีเท่ากับข้อมูล STAR ของผู้ที่เพิ่งผ่านงานในลักษณะใกล้เคียงกันเมื่อ 2 เดือนที่แล้ว

2.2.10 การให้คะแนน Competency

เป้าหมายการให้คะแนน Competency ก็เพื่อใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้ในการคาดการณ์ถึงขีดความสามารถในการทำงานของผู้สมัคร ในแต่ละ Competency ที่ผู้สัมภาษณ์รับผิดชอบนั้นผู้สัมภาษณ์ ควรประเมินสิ่งที่ผู้สมัครได้แสดงให้เห็นการใช้หลักปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของหลักปฏิบัติที่ผู้สัมภาษณ์จะประเมิน

โดย Targeted selection ใช้ระดับคะแนนด้วยตัวเลข 5 ระดับ เพื่อแสดงถึงระดับที่แตกต่างของ คุณสมบัติผู้สมัคร ระดับคะแนนที่ใช้ประเมินในระบบ Targeted selection ได้แก่

5 สูงกว่าความต้องการมาก

5 สูงกว่าความต้องการ – เกินกว่าเกณฑ์ที่ต้องการเป็นอย่างมากสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

4 สูงกว่าความต้องการ – เกินเกณฑ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

3 สูงกว่าความต้องการ – อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

ได้ดี

2 ตามความต้องการ

– โดยรวมแล้วได้ตามเกณฑ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

1 ต่ำกว่าตามความต้องการ

– โดยรวมแล้วไม่ได้ตามเกณฑ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

N = ไม่มีโอกาสสังเกตหรือแสดงความสามารถ – ไม่มีเวลารวบรวมข้อมูลนั้นๆ ผู้สมัครไม่มีประสบการณ์ใน competency นั้นๆ (ให้หาคำถามเชิงทฤษฎีเข้าช่วยค้นหา)

W = ข้อมูลไม่เพียงพอ ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

การให้คะแนน competency นั้น เป้าหมายควรอยู่ที่ 3 ตามความต้องการระดับคะแนนตามความต้องการอยู่ในเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ไม่ใช่หมายถึง ปานกลาง

TNI

บทที่ 3

แผนการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน

3.1 แผนการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา

หัวข้องาน	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3	เดือนที่ 4
ศึกษาภาพรวมบริษัท	■			
ศึกษากระบวนการการทำงานของบริษัท	■	■		
เก็บข้อมูลทั่วไป	■	■		
ศึกษาขั้นตอนการทำงานเพิ่มประสิทธิผล	■	■	■	
กำหนดหัวข้อโครงการ		■	■	
ศึกษาหัวข้อที่ทำ		■	■	
เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและสรรหาพนักงาน		■	■	
วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎี Target Selection และ Competency			■	■
วางแผนปฏิบัติงาน			■	■
ดำเนินงานตามแผนงาน			■	■
ตรวจสอบจุดบกพร่องของงาน				■
ปรับปรุงและแก้ไขจุดที่บกพร่อง				■

ตารางที่ 3.1 แสดงแผนการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา

3.2 รายละเอียดงานที่ปฏิบัติในงานสหกิจศึกษา

หน้าที่งานหลักที่ได้รับมอบหมายคือ ศึกษากระบวนการคัดเลือกและสรรหาพนักงานใหม่ ลักษณะงานคือการตอบคำถามผู้มาสมัครงาน การติดต่อและรับใบสมัคร การคัดกรองใบสมัครว่ามีคุณสมบัติใดที่จะคัดเข้าหรือคัดออกอย่างไรบ้าง การตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน การทำแฟ้มประวัติพนักงานบรรจุใหม่ การออกงานjob fair ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาสมัคร ต้อนรับพาเข้าสู่อการสัมภาษณ์ และเป็นผู้ช่วยStaff ดำเนินการเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องเป็นต้น

3.3 รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมาย

รายละเอียดโครงการที่ได้รับมอบหมายคือ การจัดทำ INTERVIEW ASSESSMENT FORM หรือ แบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน โดยใช้ทฤษฎี Targeted selection และ Competency โดยแบบฟอร์มนี้จะระบุสมรรถนะที่ควรจะมีในแต่ละคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามที่องค์กรต้องการ และมีคำถามตัวอย่างที่มุ่งเน้นให้ผู้สมัครตอบได้ถึงความสามารถที่องค์กรต้องการรู้

3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานที่นักศึกษาปฏิบัติงานหรือโครงการ

ขั้นตอนการจัดทำ Interviewee Assessment Form by using selection and Competency theories

1. ออกแบบตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

ว่าเราจะเลือกใช้competencyแบบใด โดยวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยในที่นี้ใช้หลักการของ NISSAN WAY เป็นตัวกำหนด สมรรถนะหลักตามที่องค์กรต้องการ คุณลักษณะตามที่ทุกคนในองค์กรพึงจะมีเหมือนกัน

2. กำหนดนิยาม ระดับ พฤติกรรมหลักของ Competency

การแบ่งระดับของ Competency หมายถึง การกำหนดว่า Competency แต่ละตัวแบ่งออกเป็นกี่ระดับ (จากต่ำสุดถึงสูงสุด) และกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจน การแบ่งระดับ Competency จะก่อให้เกิดประโยชน์คือ1)แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างระดับของตำแหน่งงานที่มี Competency ตัวเดียวกัน 2)เกิดประสิทธิภาพในการประเมินสามารถ3)นำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมได้

3. วิเคราะห์น้ำหนัก (weight) และกำหนดระดับความคาดหวัง

พิจารณาเทียบเคียงว่า แต่ละตำแหน่งงานนั้น จำเป็นต้องมี Competency ตัวใดบ้างและควรต้องมีระดับของ Competency อยู่ในระดับใด

4. รวบรวมทำ Competency Dictionary

คือ เอกสารที่รวบรวม Competency ทั้งหมดขององค์กรเพื่อใช้อ้างอิงในการกำหนดและนำกิจกรรมการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ โดย Competency Dictionary จะแสดงรายละเอียดต่างๆ ของ Competency แต่ละตัว

5. ออกแบบคำถามการสัมภาษณ์งานตามทฤษฎี Targeted selection

ออกแบบคำถามในแต่ละ competency มุ่งเน้นการค้นหา STAR ของผู้สมัคร ตามทฤษฎีของ Targeted selection เพื่อให้สามารถค้นหาความสามารถของผู้สมัครว่ามีสมรรถนะตามที่ต้องการ ครบทุกอันหรือไม่ และมีอยู่ในระดับใด ตรงตามตำแหน่ง ความรับผิดชอบที่เราจะมอบหมายให้ทำหรือไม่อย่างไร

6. ออกแบบแบบฟอร์มการสัมภาษณ์

เมื่อทำครบทุกกระบวนการแล้วเราก็ต้องนำมาออกแบบ แบบฟอร์มการสัมภาษณ์โดยในแบบฟอร์มต้องประกอบไปด้วย competency ทั้งใน core competency และ function competency รวมทั้งระดับสมรรถนะ , ตัวอย่างคำถามในการสัมภาษณ์ และองค์ประกอบอื่นๆตามแบบฟอร์มโดยทั่วไป

บทที่ 4

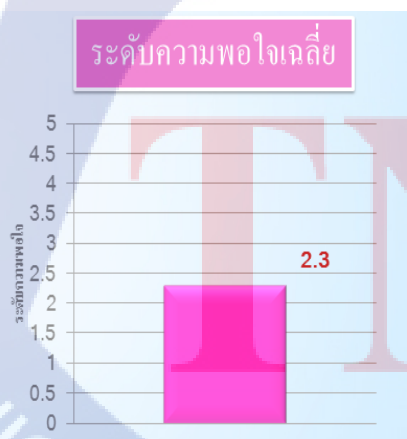
ผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ

4.1 ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน

4.1.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและค้นหาปัญหา

จากการศึกษากระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน พบว่ามีปัญหาในเรื่องของการคัดเลือกพนักงานมักจะมีความเห็นที่แตกต่าง ไม่ตรงกัน เนื่องจากแบบฟอร์มเป็นการประเมินแบบกว้างๆ สามารถประเมินตามความรู้สึก ซึ่งผู้ประเมินก็จะประเมินแตกต่างกันออกไปตามทัศนคติของแต่ละคน ทำให้การประเมินอาจขึ้นอยู่กับอคติส่วนบุคคลว่าจะดีแค่ไหนพฤติกรรมที่แสดงออกมาอยู่ที่เท่าไร ทำให้ขาดความเป็นกลางในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่ามีการลาออกของพนักงานบ่อยครั้งเนื่องจากความต้องการในการทำงาน ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ ไม่ตรงกับที่วางแผนต้องการให้ทำ เพราะตอนคัดเลือกพนักงานไม่ได้คำนึงถึงความเข้ากันได้ระหว่างความต้องการของผู้สมัคร และความต้องการขององค์กร ประเมินเพียงความสามารถในการทำงานของผู้สมัครเท่านั้น

4.1.2 แสดงที่มาของปัญหา



A screenshot of a 'NISSAN Interview Evaluation Form (แบบประเมินการสัมภาษณ์)'. The form includes fields for 'Applicant Name (ผู้สมัคร)', 'Position (ตำแหน่ง)', 'Interview Date (วันที่สัมภาษณ์)', 'Interviewer (ผู้สัมภาษณ์)', and 'Interviewee (ผู้ถูกสัมภาษณ์)'. It contains several sections for evaluation, including '1. General Information', '2. Interview Performance', '3. Interviewer's Performance', '4. Interviewer's Attitude', '5. Interviewer's Knowledge', '6. Interviewer's Skills', '7. Interviewer's Personality', '8. Interviewer's Appearance', '9. Interviewer's Behavior', and '10. Interviewer's Overall Impression'. Each section has a 'Satisfied' (พอใจ) checkbox and a 'Not Satisfied' (ไม่พอใจ) checkbox. There are also checkboxes for 'Pending' (รอดู) and 'Rejected' (ปฏิเสธ).

รูป 4.1 แสดงระดับความพอใจเฉลี่ย

รูป 4.2 แสดงแบบฟอร์มปัจจุบัน

จากรูป 4.1 จะพบว่าความพอใจต่อผู้ใช้แบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานมีต่ำ ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้การคัดเลือกผู้สมัครไม่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ ขาดความเป็นมาตรฐาน

พนักงานที่มีสมรรถนะไม่ตรงต่อความต้องการของแผนก และไม่สามารถอยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนาน จึงเลือกนำมาเป็นสิ่งที่ปรับปรุงและพัฒนา

4.1.3 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการจัดทำ INTERVIEW ASSESSMENT FORM BY USING TARGETED SELECTION AND COMPETENCY



รูปที่ 4.3 แสดงขั้นตอนการจัดทำ INTERVIEW ASSESSMENT FORM BY USING TARGETED SELECTION AND COMPETENCY

1) จัดทำ Competency Model

เพื่อที่เราจะเลือกใช้ competency แบบใด โดยวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยในที่นี้ใช้หลักการของ NISSAN WAY (รูปที่ 4.4) เป็นตัวกำหนด competency และเลือกเป็นการกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะที่องค์กรพึงมี

Core Competency - สมรรถนะหลักตามที่องค์กรต้องการ คุณลักษณะตามที่ทุกคนในองค์กรพึงจะมีเหมือนกัน ในที่นี้เอามาจาก Nissan way โดยสำหรับพนักงานออฟฟิศ ดังเฉพาะหัวข้อ Cross functional ,Learner, Motivate, Perform ส่วนฝ่ายผลิตจะเป็น Motivate ,Commit & Target ,Perform ,Learner โดยเลือกมาจากสมรรถนะที่เหมาะสมที่จะใช้ในคัดเลือกพนักงานเบื้องต้น ส่วนสมรรถนะที่เหลือที่เป็นคุณสมบัติที่คาดว่าผู้สมัครจะมีหลังจากการผ่านการคัดจากสมรรถนะในส่วนแรกแล้ว (สามารถดูเพิ่มเติมจากภาคผนวกตารางที่ 3 ออฟฟิศ ตารางที่ 4 ฝ่ายผลิต)



ทัศนคติ	การกระทำ
1. พยายามผ่านข้ามสายงาน, ข้ามวัฒนธรรม	1. แรงจูงใจ
2. โปร่งใส	2. พันธะและเป้าหมาย
3. ใฝ่เรียนรู้	3. ผลงาน
4. มีธยัสถ์	4. วัดผลได้
5. มุ่งแข่งขัน	5. ทำลาย

รูปที่ 4.4 แสดงสมรรถนะของ Nissan way

Function Competency

- Common Competency (คนในแผนกหนึ่ง ๆ ที่ต้องมี Competency อะไรที่เหมือน ๆ กัน)
- Job Competency (Competency ตามตำแหน่งงาน)

สำหรับในแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานนี้ Function Competency นำมาจาก competency dictionary ตามสมรรถนะที่ระบุตาม Job description ของ Nissan โดย

พนักงานออฟฟิศ

Common –ความคิดสร้างสรรค์,การตัดสินใจ,การวางแผน

Job –ความรู้เกี่ยวกับงาน

ฝ่ายผลิต

Common –ความปลอดภัย,การแก้ปัญหา,การเป็นผู้นำ

Job –ความรู้เกี่ยวกับงาน

(สามารถดูเพิ่มเติมจากภาคผนวกตารางที่3ออฟฟิศ ตารางที่4ฝ่ายผลิต)

2) กำหนดนิยาม ระดับ พฤติกรรมหลักของ Competency

การจัดกลุ่มของ Competency ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรือบ่งบอกลักษณะของพฤติกรรมในด้านเดียวกัน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

ง่ายต่อการเข้าใจ

การแบ่ง Competency ออกเป็นกลุ่ม ๆ จะช่วยให้เราเห็นภาพรวมของ Competency ได้ดียิ่งขึ้น เพราะ Competency กลุ่มเดียวกัน จะสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพหรือลักษณะโดยรวมได้ชัดเจน

สะดวกต่อการนำไปใช้งาน

การแบ่งกลุ่มจะช่วยให้สามารถกำหนด Competency ระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งงานได้ง่ายขึ้น เพราะสามารถตรวจสอบได้ว่า ตำแหน่งใดควรมี Competency กลุ่มไหนบ้าง เมื่อได้กลุ่มใหญ่แล้ว ก็แตกออกมาเป็นตัวย่อย ๆ

การแบ่งระดับของ Competency หมายถึง การกำหนดว่า Competency แต่ละตัวแบ่งออกเป็นกี่ระดับ (จากต่ำสุดถึงสูงสุด) และกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจน การแบ่งระดับ Competency จะก่อให้เกิดประโยชน์คือ

- 1) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับของตำแหน่งงานที่มี Competency ตัวเดียวกัน
- 2) เกิดประสิทธิภาพในการประเมิน
- 3) สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมได้

การแบ่งระดับของ Competency แตกต่างกันไปตามความเข้าใจและความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ ในที่นี้จะใช้เป็นการแบ่งระดับระดับเหมือนกัน มีคำอธิบายทุกระดับ เช่น

Competency: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	มีการเสนอความคิดตลอดเวลาทั้งในงานตนเองและงานส่วนรวม
4	มีการนำเอาเครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3	มีการนำเอาความคิดริเริ่มไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน
2	มีการคิดริเริ่มด้วยตนเอง
1	มีการคิดริเริ่มเมื่อได้รับการกระตุ้นหรือได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 4.1 แสดงระดับตาม competency ความคิดสร้างสรรค์

3) วิเคราะห์น้ำหนัก (weight) และกำหนดระดับความคาดหวัง

ทำ Competency Mapping ก่อน เพื่อพิจารณาเทียบเคียงว่า แต่ละตำแหน่งงานนั้น จำเป็นต้องมี Competency ตัวใดบ้างและควรต้องมีระดับของ Competency อยู่กี่ระดับใด เป็นการมองภาพเปรียบเทียบกันและกัน จะทำให้การกำหนดระดับทำได้เหมาะสมกับตำแหน่งได้ดีกว่า

ขีดความสามารถ	Core Competency (Nissan Way)					Function Competency							
	Cross functional	Learner	Motivate	Commit & Target	Perform	Common							Job
						ความปลอดภัย	การแก้ปัญหา	การสื่อสาร	การเป็นผู้นำ	ความคิดสร้างสรรค์	การตัดสินใจ	การวางแผน	
1.ขั้นพื้นฐาน	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.ขั้นปฏิบัติงาน	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.ขั้นประยุกต์	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.ขั้นก้าวหน้า	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5.ขั้นเชี่ยวชาญ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ทุกคนในองค์กรหนึ่ง ๆ จะเหมือนกัน

ทุกคนในแผนกหนึ่ง ๆ จะต้องเหมือนกัน

ตารางที่ 4.2 แสดงการจัดแบ่งระดับของ competency ที่เหมาะสม

ทุกคนในทุกๆ แผนกขององค์กรหนึ่งๆ ต้องมี Core Competency ที่เหมือนกันทุกคนในแผนกในแผนกหนึ่ง ๆ ต้องมี Common Competency ที่เหมือนกัน และ Common Competency ของแต่ละแผนกไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน เช่น Common Competency ของแผนก HR ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับแผนก QC ทุกๆ ตัว บางอาจจะเหมือนกันก็ได้ แต่ไม่ใช่ทั้งหมด

ส่วน Job Competency (หรือ Job Specific) แต่ละคนอาจแตกต่างกันไป ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้แล้ว ก็จะเป็นการจัดระดับของ Competency แต่ละตัว

ขีดความสามารถ	Core Competency (Nissan Way)					Function Competency							
	Cross functional	Learner	Motivate	Commit & Target	Perform	Common							Job
						ความปลอดภัย	การแก้ปัญหา	การสื่อสาร	การเป็นผู้นำ	ความคิดสร้างสรรค์	การตัดสินใจ	การวางแผน	
1.ขั้นพื้นฐาน	1	3	2	2	3	5	2	2	1	1	2	1	2
2.ขั้นปฏิบัติงาน	2	5	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3
3.ขั้นประยุกต์	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4.ขั้นก้าวหน้า	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
5.ขั้นเชี่ยวชาญ	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับที่คาดหวังต่อ Competency แต่ละตัว

ระดับที่กำหนดลงไป ใน Competency Mapping นั้น เป็นระดับที่คาดหวัง หรือ Expectation Level ซึ่งแต่ละตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเท่ากัน และแต่ละตัวของแต่ละตำแหน่ง Competency Profile ของแต่ละตำแหน่ง

Significant หมายถึง ระดับ Competency ตัวนั้น มีที่ระดับ

Expectation หมายถึง ระดับความคาดหวังที่เขาควรจะได้

Weight หมายถึง คำนวณน้ำหนัก

Specific Requirement หมายถึง ข้อกำหนดที่จำเป็นต้องขยายความเพื่อให้ชัดเจนลงไป จากนั้นก็กำหนดนิยาม ระดับ และพฤติกรรมหลักของ Competency ทุก ๆ ตัว

4) รวบรวมทำ Competency Dictionary

หลังจากองค์กรระบุค่านิยม จัดระดับและกำหนดพฤติกรรมหลักของ Competency แต่ละรายการเป็น Competency Indicator ครบทุกตำแหน่งงานภายในองค์กรแล้ว ให้ทำการรวบรวมรายการเหล่านั้นเป็น Competency Dictionary (พจนานุกรมสมรรถนะในงาน)

การทำ Competency Dictionary จะทำได้เร็วขึ้นถ้ามีคู่มือสำเร็จรูปเข้าช่วยเป็นแนวทางในการเขียน จากนั้นก็นำ Competency นี้ไปใช้ในการประเมิน Competency (ดูเพิ่มที่ภาคผนวก ตารางที่ 4.4 แสดงความหมาย พฤติกรรมตัวอย่างในแต่ละระดับของ Competency)

5) ออกแบบคำถามเพื่อการสัมภาษณ์งาน Target selection

ออกแบบคำถามในแต่ละ competency มุ่งเน้นการค้นหา STAR ของผู้สมัคร ตามทฤษฎีของ Targeted selection เพื่อให้สามารถค้นหาความสามารถของผู้สมัครว่ามีสมรรถนะตามที่ต้องการครบทุกอันหรือไม่ และมีอยู่ในระดับใด ตรงตามตำแหน่ง ความรับผิดชอบที่เราจะมอบหมายให้ทำหรือไม่อย่างไร

S: (Situation) สถานการณ์

T: (Task) งานที่ผู้สมัครประสบมา

A: (Action) การปฏิบัติ ที่ผู้สมัครได้ทำ

R: (Result) ผลลัพธ์ จากการปฏิบัติงานของผู้สมัคร

(ดูเพิ่มที่ภาคผนวก ตารางที่ 4.5 แสดงตัวอย่างคำถามที่จะหา STAR เพื่อให้ผู้สมัครแสดง)

6) ออกแบบแบบฟอร์มการสัมภาษณ์

เมื่อทำครบทุกกระบวนการแล้วเราก็ต้องนำมาออกแบบ แบบฟอร์มการสัมภาษณ์ โดยในแบบฟอร์มต้องประกอบไปด้วย competency , key action , action , ตัวอย่างคำถามในการสัมภาษณ์ และองค์ประกอบอื่นๆ

(ดูเพิ่มที่ภาคผนวก ตารางที่ 4.6 แสดงแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานของพนักงานออฟฟิศ, ตารางที่ 4.7 แสดงแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานของพนักงานฝ่ายผลิต)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากทำการจัดทำโครงการ แบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน โดยใช้ Targeted Selection ในการตั้งคำถามตัวอย่าง เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้สมัครแบบฟอร์มนี้

4.3 วิเคราะห์และวิจารณ์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย การปฏิบัติงานหรือการจัดทำโครงการ

4.3.1 เปรียบเทียบผลลัพธ์

สรุปผลการประเมินความพึงพอใจแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งาน ก่อนและหลังปรับปรุง โดยทำการสอบถามจากผู้เข้าสัมภาษณ์จริง ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าจ้างทั้งสิ้น 10 คน แบ่งเป็น หัวหน้าแผนกต่างๆ ระดับ AGM ขึ้นไป 7 คน พนักงานส่วนสรวรหาว่าจ้าง 3 คน

4.3.1.1 แบบฟอร์มก่อนปรับปรุง

ก่อนการปรับปรุงแบบประเมินการสัมภาษณ์เป็นเพียงการประเมินอย่างกว้างๆ ทำให้ผู้ใช้งานไม่มีหลักเกณฑ์ในการประเมิน ทำให้บางครั้งอาจจะถามคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่สามารถดึงความสามารถของผู้สมัครออกมาได้ เมื่อทำการสอบถามความพอใจของผู้ใช้งานทำให้มีระดับความพอใจอยู่ที่ 2.3 จากคะแนนเต็ม 5

ตารางที่ 4.4 แบบฟอร์มสำหรับการวัดผลความพึงพอใจ

หัวข้อการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	ดีมาก				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การใช้งานแบบฟอร์ม	5	4	3	2	1
- แบบฟอร์มใช้งานได้ง่าย					
- หัวข้อที่ประเมินอ่านเข้าใจได้ง่าย					
คุณภาพของแบบฟอร์มการสัมภาษณ์					
- ลดเวลาในการตัดสินใจ					
- ปริมาณคำถามเหมาะสมครบถ้วน					
- คำถามตรงตามความต้องการ					
- ช่วยให้คัดคนได้คุณสมบัติตามต้องการมากขึ้น					
- สามารถแบ่งระดับคะแนนตามความสามารถได้ชัดเจน					
- คำถามช่วยให้ผู้สมัครได้แสดงความสามารถมากขึ้น					
- ช่วยมีความโปร่งใส ยุติธรรม ความเห็นไปในทางเดียวกัน					
- ใช้อ้างอิงความหลากหลายในการประเมินผู้สมัครได้					
- ความพึงพอใจโดยรวม					

ก่อนการปรับปรุงแบบประเมินการสัมภาษณ์เป็นเพียงการประเมินอย่างกว้างๆ ทำให้ผู้ใช้งานไม่มีหลักเกณฑ์ในการประเมิน ทำให้บางครั้งอาจจะถามคำถามที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่สามารถดึงความสามารถของผู้สมัครออกมาได้ เมื่อทำการสอบถามความพอใจของผู้ใช้งานทำให้มีระดับความพอใจอยู่ที่ 2.3 จากคะแนนเต็ม 5 (ดูได้จากรูป 4.8)

NISSAN Interview Evaluation Form (แบบประเมินผลการสัมภาษณ์)

Applicant Name (ผู้สมัคร) _____ Position (ตำแหน่ง) _____

Interview date (วันสัมภาษณ์) _____ Regulation Number (เลขที่ใบรับ) _____

Qualification (คุณสมบัติ)	Superior (ดีมาก)	Good (ดี)	Average (ปานกลาง)	Poor (น้อย)	General Comments (หมายเหตุอื่นๆ)
1. Education / Training (การศึกษา / ฝึกอบรม)					
2. Relevant Experience or Job Knowledge (ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน)					
3. Self-confidence (ความมั่นใจในตนเอง)					
4. Appearance / Dressing (รูปร่างลักษณะการแต่งกาย)					
5. Speech (การพูด)					
6. Communication Skills - clarity (ทักษะการสื่อสาร - ความชัดเจน)					
7. English Communication Skills (ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ)					
8. Overall Suitability (ความเหมาะสมโดยรวม)					

Conclusion (สรุป) ☐ Hire (จ้าง) ☐ Pending (รอดูพิจารณา) ☐ Rejected (ปฏิเสธ)

Additional Comments (ความคิดเห็นเพิ่มเติม)

Interviewer (MGR up) _____ Authorized person (GM up) _____

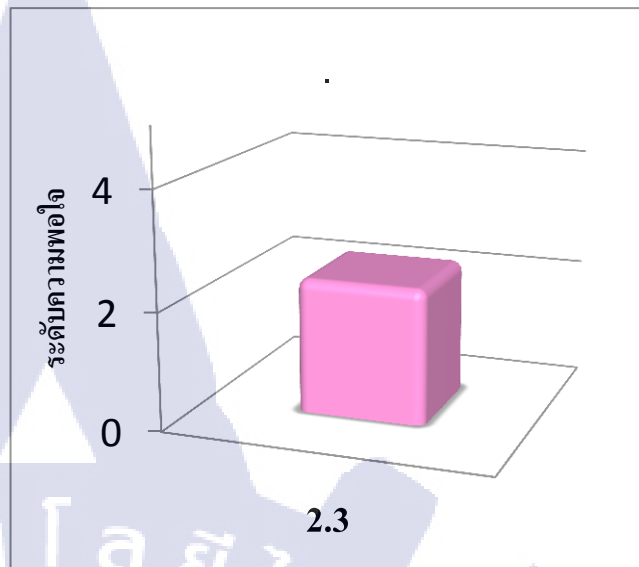
For Human Resources Department (ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล)

Position Title _____ Dept. _____ Div. _____ Sect. _____

Commencement (วันเริ่มงาน) _____ Starting Salary (เงินเดือน) _____ Other (อื่นๆ) _____

Compensation Division (AGM up+R) (VP+HR/ADM)

Ref. No. HR/HR/0008 Page 1/1



รูปที่ 4.8 แสดงแบบฟอร์มก่อนปรับปรุงและระดับความพอใจเฉลี่ยของผู้ใช้จริง

4.3.1.2 แบบฟอร์มหลังปรับปรุง

หลังการปรับปรุงโดยใช้ targeted selection และ competency มาใช้โดยมีการตั้งตัวอย่างคำถาม สมรรถนะที่พึงมี ระดับของสมรรถนะเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นแบบฟอร์มของพนักงานออฟฟิศ และแบบฟอร์มของพนักงานฝ่ายผลิต พบว่า มีระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้นเป็น 3.9 คะแนน เต็ม 5 คะแนน (ดูได้จากรูป 4.9, 4.10)

TNI

THAI - NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

แบบฟอร์มประเมินผลสัมฤทธิ์ (ภาคการศึกษาที่ ๒)

ฉบับสำหรับครูผู้สอน (ครูผู้สอน) และ
ฉบับสำหรับครูผู้สอน (ครูผู้สอน)

ผู้สอน: _____

ผู้เรียน: _____

Question	Yes	No	Not Sure
1. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
2. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
3. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
4. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
5. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
6. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
7. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
8. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
9. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
10. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
11. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
12. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
13. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
14. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
15. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
16. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
17. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
18. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
19. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐
20. I am satisfied with the results of the assessment.	☐	☐	☐

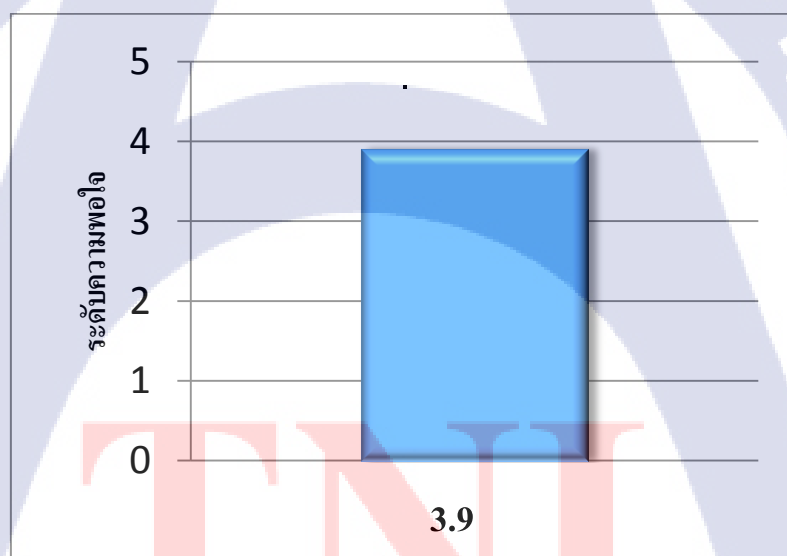
Signature: _____

Date: _____

Signature: _____

Date: _____

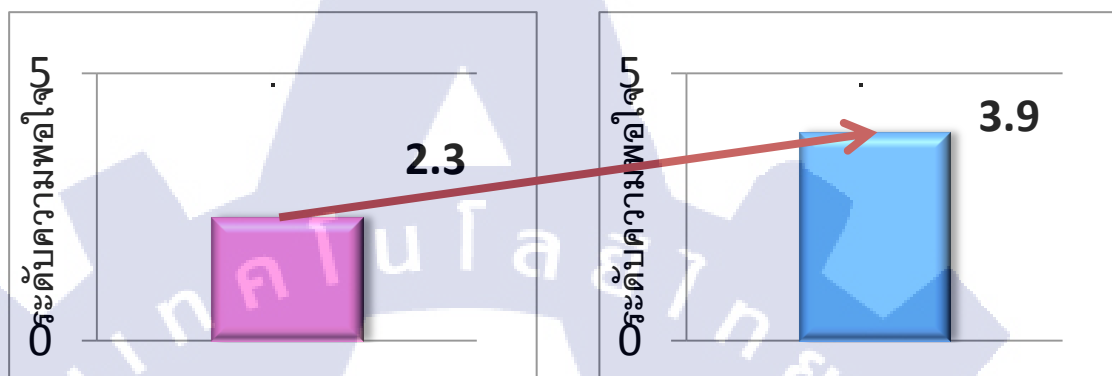
รูปที่ 4.9 แสดงแบบฟอร์มหลังปรับปรุง



รูปที่ 4.10 ระดับความพอใจเฉลี่ยของผู้ใช้จริง

หลังจากทำการพัฒนาแบบฟอร์มและนำมาใช้พบว่า ผู้ใช้จริงในการสัมภาษณ์งานมีความ
พอใจเพิ่มขึ้น 32% เนื่องจากสามารถช่วยในการคัดเลือกพนักงานได้อย่างชัดเจนเพิ่มมากขึ้น
(ดูได้จากรูปที่ 4.11)

เพิ่มขึ้น 32%



รูปที่ 4.11 แสดงความแตกต่างของระดับความพอใจก่อน-หลังปรับปรุง

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการดำเนินงาน

5.1.1 ผลจากการดำเนินงาน

จากการจัดทำ INTERVIEW ASSESSMENT FORM BY USING TARGETED SELECTION AND COMPETENCY หรือแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานจะช่วยให้สามารถคัดเลือกพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็นธรรมได้มากขึ้น มีการจัดระดับของสมรรถนะอย่างชัดเจนว่าควรให้คะแนนอยู่ที่เท่าไร ควรผ่านการสัมภาษณ์หรือไม่ ผู้สมัครมีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้ยังสามารถตรวจสอบความต้องการของผู้สมัครว่าตรงกับทางองค์กรหรือไม่ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างยาวนาน ทำให้ผู้ทำการสัมภาษณ์โดยใช้แบบฟอร์มนี้มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น 32%

5.2 แนวทางการแก้ไขปัญห

5.2.1 ปัญหาในการปฏิบัติสหกิจและการทำโครงการ

- ไม่มีเวลาในการเก็บข้อมูลและศึกษาอย่างละเอียด
- ไม่มีการเก็บข้อมูลการลาออกของพนักงานอย่างละเอียดทำให้ไม่สามารถ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้
- ไม่สามารถติดตามสมรรถนะที่แท้จริงในหน้างานของพนักงานที่ถูกคัดเลือกโดยแบบฟอร์มใหม่ว่าจะทำงานได้ในนิสสันหรือไม่ เนื่องจากเวลาไม่เพียงพอ

5.2.2 การแก้ไขปัญห

- ใช้การวัดผลความพึงพอใจของผู้สัมภาษณ์ที่ใช้แบบฟอร์มในการประเมินจริง มาเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของแบบฟอร์ม ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร

5.3 ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน

- จัดทำ gap competency เพื่อหาช่องว่างระหว่าง สมรรถนะที่คาดหวังและที่มีทำให้สามารถนำไปต่อยอดในการจัดการอบรมด้านต่างๆ ได้
- ควรมีการเก็บค่าสถิติต่างๆ เช่น การลาออก ความพึงพอใจ

- ควรมีการจัดการอบรมการสัมภาษณ์ตาม Targeted selection เพื่อให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารอ้างอิง

1. Targeted Selection, Nissan Motor (Thailand) Co.,Ltd File
2. Nissan Way, Nissan Motor (Thailand) Co.,Ltd File
3. อารณ ภู่วิทยพันธุ์, Competency dictionary ,เอช อาร์ เซ็นเตอร์, บจก , 2/2005
4. https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEcQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.msit2005.mut.ac.th%2Fmsit_media%2F1_2551%2FITEC2620%2FLecture%2F2008081708261645.ppt&ei=8oUXU6jlOIiXiQeTmIG4BQ&usg=AFQjCNEp8ANYJ9mX_9K1kk_FEIn49ew7JQ&sig2=2Jmq2gnPcpXJa-eq2BEM1w ,competency mapping

TNI

ภาคผนวก

ตารางที่ 1 แสดงความหมาย พฤติกรรมตัวอย่างในแต่ละระดับของ Competency

ระดับ	5	4	3	2	1
Cross cultural Cross functional	-วิเคราะห์และปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้เหมาะกับทีมได้	-สามารถจูงใจผู้อื่นให้เห็นด้วยกับความคิดได้	-รู้และเข้าใจถึงภารกิจและเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ -มีวิธีการสอบถามข้อมูลที่ต้องการจากคนที่มาติดต่อเพื่อประสานงานภายหลัง	-เต็มใจที่จะร่วมงานกับหน่วยงานอื่น -สามารถบริหารงานของตนเองตอบสนองต่อทีมได้	-ยอมทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม
Learner	-ถ่ายทอดประสบการณ์หรือให้คำแนะนำให้ผู้อื่นได้ -นำความรู้มาพัฒนาระบบงาน	-เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและสามารถนำมาใช้	-สามารถแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับงาน -แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้จากกิจกรรมขององค์กร	-ยอมรับความคิดพลาดและพัฒนาตนเอง	-แสดงออกถึงความสนใจจะเรียนรู้งาน
Motivate	-มีเทคนิคในการสอนงานแก่สมาชิกที่ต่อต้านและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	-ปรับเปลี่ยนการสอนงานตามความสามารถในการรับรู้ของสมาชิกในทีมได้	-ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการสอนงานให้เหมาะกับลักษณะและความต้องการของสมาชิก	-ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการทำงานแก่ทีมงานได้	-ระบุได้ถึงจุดเด่นจุดด้อยที่ต้องพัฒนาในการทำงานของตัวเอง
Perform	-กำหนดมาตรฐานใหม่และเสนอแนะขั้นตอนในการปรับปรุงคุณภาพงาน	-หาวิธีที่จะปรับปรุงคุณภาพของผลงานคนอยู่เสมอ	-ปรับปรุงคุณภาพสินค้าจากข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้	-ประเมินคุณภาพผลงานตัวเองได้	-ตรวจสอบคุณภาพผลงานของคนก่อนส่งมอบผู้เกี่ยวข้อง
Commit & Target	-สามารถสอนผู้อื่นถึงวิธีการกำหนดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	-สามารถประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของคนเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	-รู้เทคนิคในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของคน	-ระบุได้สิ่งเป้าหมายที่หัวหน้าคาดหวัง	-มารองแอกเงงงานที่ต้องทำในแต่ละวันได้
ความคิดสร้างสรรค์	-นำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการลดขั้นตอนการทำงานที่มีไม่มีประสิทธิภาพ หาวิธีลดค่าใช้จ่าย และต้นทุนต่างๆ ได้	-สามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มของตัวเองได้มีการนำเอาความคิดริเริ่มไปใช้ในการพัฒนา	-แสดงถึงความตั้งใจหาแนวทางใหม่มาปรับปรุงการทำงาน -แสวงหาโอกาสเรียนรู้พัฒนาให้มีความคิดริเริ่มมีการคิดริเริ่มด้วยตนเอง	-เต็มใจที่จะรับฟังความเห็นหลากหลาย	-มีการคิดริเริ่มเมื่อได้รับการกระตุ้นหรือได้รับมอบหมาย
การตัดสินใจ	-วิเคราะห์ให้ได้ถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกและผลกระทบ	-ตัดสินใจภายใต้หลักการและเหตุผลในระยะเวลาจำกัด	-สามารถอธิบายเหตุผลที่ประกอบการตัดสินใจ	-รู้ว่าสถานการณ์ใดควรต้องตัดสินใจ	-ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ตามแนวทางที่กำหนด
การวางแผน	-กำหนดแผนสำรองในกรณีที่ไม่เป็นตามกำหนด	-วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น	-กำหนดกิจกรรมที่ต้องทำก่อนหลัง	-เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ขั้นตอนปฏิบัติ	-วางแผนการทำงานของตัวองในแต่ละวัน
ความปลอดภัย	-สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุ	-แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความปลอดภัย	-ระบุได้ถึงข้อดีข้อเสียจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	-ใส่ใจและสังเกตถึงสิ่งที่จะก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัย	-เต็มใจที่จะปฏิบัติตามระเบียบรู้และเข้าใจถึงมาตรการความปลอดภัย
การแก้ปัญหา	-ประเมินประสิทธิภาพของแนวทางการแก้ไขปัญหามาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้	-ระบุได้ถึงผลกระทบของปัญหานำเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน	-ชี้แจงสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากงานประจำของคนที่	-แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้น	-สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ไม่ซับซ้อนได้
การสื่อสาร	-สามารถสอนงานแก่ผู้อื่นให้เข้าใจได้	-ปรับเปลี่ยนเนื้อหาวิธีการสื่อสารเหมาะสมสถานการณ์	-เข้าใจและแยกแยะประเด็น สามารถตอบข้อซักถามได้	-สามารถให้ข้อมูลรายละเอียดที่ถูกต้อง	-แสดงความคิดเห็นของตัวเองได้รู้เรื่อง
การเป็นผู้นำ	-ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานของทีมงานได้ตามปัญหาที่เกิดขึ้น	-ผลักดันให้เกิดการทำงานระหว่างสมาชิก	-รู้จักอ่อนจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคน	-มีวิธีการตรวจสอบความเข้าใจงานที่ได้รับมอบหมายของสมาชิก	-เคารพและยอมรับความแตกต่างของสมาชิกในทีม
ความรู้เกี่ยวกับงาน	-ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับบุคคลอื่นได้	-มีความรู้ความชำนาญอย่างลึกซึ้ง	-เข้าใจกระบวนการของระบบหรือขั้นตอนการทำงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี	-มีความรู้ในสาขาอาชีพแต่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้	-ไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงานที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างคำถามที่จะหา STAR เพื่อให้ผู้สมัครแสดง Competency ที่ต้องการ

	Question
Cross functional (Cross cultural)	- ช่วยเล่าถึงงานในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานเป็นทีม ? - คุณแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร ?
Learner	- เล่าถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานล่าสุดและสามารถนำมาใช้ได้จริง ? - คุณได้ทำอะไรในปีที่ผ่านมาที่เป็นการพัฒนาตนเอง ? - เคยทำอะไรผิดพลาดในงาน และคุณทำอะไร
Motivate	- เล่าถึงประสบการณ์ที่ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น - มีวิธีการพูดคุยกับพนักงานที่หัวแข็ง หรือมีผลปฏิบัติงานด้อยอย่างไร - ยกตัวอย่างปัญหาการทำงานของทีมงานที่ได้แก้ไขไป หากในปัจจุบันคุณจะใช้วิธีการที่แตกต่างหรือไม่อย่างไร - กรุณานำถึงกรณีที่ต้องดำเนินการสอนหรือนำผู้อื่น - อาจจะเคยพบคนที่สอนยาก ลองบอกถึงคนที่คุณไม่สามารถแนะนำได้สำเร็จ
Perform	- เล่าถึงสถานการณ์ที่คุณทำทุกวิถีทางแล้วลูกค้ายังไม่พอใจ เกิดอะไรขึ้น - ช่วยเล่าถึงการทำงานของคนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคุณ มีอะไรที่คิดว่าสำคัญบ้าง - มีเหตุการณ์อะไรที่คุณคิดว่าหัวหน้าพอใจมากที่สุดคือเรื่องอะไร คุณทำอะไร อย่างไร
Commit & Target	- อธิบายเหตุการณ์ที่คุณประสบความสำเร็จในสิ่งที่คนอื่นคิดว่าไม่น่าจะสำเร็จได้
ความคิดสร้างสรรค์	- เคยมีการนำความคิดสร้างสรรค์อะไรใหม่มาใช้ในการทำงานหรือไม่อย่างไร?
การตัดสินใจ	- ทำอย่างไรในกรณีที่ทีมงานปริมาณมากที่ต้องทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น
การวางแผน	- มีการวางแผนเพื่อที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างไร
ความปลอดภัย	- หากเกิดปัญหาขึ้นในการทำงาน สิ่งแรกที่คุณจะทำคืออะไร
การแก้ปัญหา	- เล่าถึงการตัดสินใจ ที่เพิ่งมีมา ใช้ข้อมูลอะไรตัดสินใจ ทำให้เป็นการตัดสินใจที่ดี
การเป็นผู้นำ	- เคยเป็นผู้นำคนอื่นในการทำงานหรือไม่ แล้วมีวิธีการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานให้คุณอย่างไร
การสื่อสาร	- สังเกตจากการตอบคำถาม การพูดคุยตลอดระยะเวลาสัมภาษณ์
ความรู้เกี่ยวกับงาน	- สอบถามเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปรียบเทียบลักษณะงานที่บริษัท

ตารางที่ 3 แสดงแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานของพนักงานออฟฟิศ

แบบประเมินผลการสัมภาษณ์ (พนักงานออฟฟิศ)

ระดับ 5 หมายถึงผลปฏิบัติดีเกินมาตรฐานมาก

ระดับ 4 หมายถึงผลปฏิบัติดีเกินมาตรฐาน

ระดับ 3 หมายถึงผลปฏิบัติตรงตามมาตรฐาน

ระดับ 2 หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอ

ระดับ 1 หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ .

ชื่อผู้สมัคร.....

ตำแหน่งงาน.....

วันสัมภาษณ์.....

เลขที่ใบขอ.....

Motivational	☐ ขับรถได้	☐ การทำงานกะกลางคืน
Fit &	☐ ผลตอบแทนที่คาดหวังเหมาะสมกับตำแหน่ง	☐ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน
Job Fit	☐ ตำแหน่งงานตรงกับความสนใจของผู้สมัคร	☐ สิ่งที่ชอบและไม่ชอบมากที่สุดในการทำงาน

Competency	5	4	3	2	1
Core Competency					
Cross cultural	☐	☐	☐	☐	☐
Cross functional	-วิเคราะห์และปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้เหมาะสมกับทีมได้	-สามารถจูงใจผู้อื่นให้เห็นด้วยกับความคิดได้	-รู้และเข้าใจถึงภารกิจและเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ	-สามารถบริหารงานของตนตอบสนองต่อทีมได้	-ยอมทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม
Question	-ช่วยเล่าถึงงานในอดีตที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานเป็นทีม ? -คุณแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร ?			Action	
Learner	☐	☐	☐	☐	☐
	-ถ่ายทอดประสบการณ์หรือให้คำแนะนำให้ผู้อื่นได้	-เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและสามารถนำมาใช้	-สามารถแสวงหาข้อมูล-แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้จากกิจกรรมขององค์กร	-ยอมรับความคิดเห็นและพัฒนาตนเอง	-แสดงออกถึงความสนใจจะเรียนรู้งาน
Question	-เล่าถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานล่าสุดและสามารถนำมาใช้ได้จริง ? -คุณได้ทำอะไรในปีที่ผ่านมาที่เป็นการพัฒนาตนเอง ?			Action	
Motivate	☐	☐	☐	☐	☐
	-มีเทคนิคในการสอนงานแก่สมาชิกที่ต่อต้านและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	-ปรับเปลี่ยนการสอนงานตามความสามารถในการรับรู้ของสมาชิกในทีมได้	-ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการสอนงานให้เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการของสมาชิก	-ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการทำงานแก่ทีมงานได้	-ระบุได้ถึงจุดเด่นจุดด้อยที่ต้องพัฒนาในการทำงานของตัวเอง
Question	-เล่าถึงประสบการณ์ที่ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น -มีวิธีการพูดคุยกับพนักงานที่หัวแข็ง หรือมีผลปฏิบัติงานตกต่ำอย่างไร -ยกตัวอย่างปัญหาการทำงานของทีมที่ได้แก้ไขไป หากในปัจจุบันคุณจะใช้วิธีการที่แตกต่าง			Action	

Perform	☐	☐	☐	☐	☐
	-กำหนดมาตรฐานใหม่และเสนอแนะขั้นตอนในการปรับปรุงคุณภาพงาน	-หาวิธีที่จะปรับปรุงคุณภาพของผลงานคนอยู่เสมอ	-ปรับปรุงคุณภาพสินค้าจากข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้	-ประเมินคุณภาพผลงานตัวเองได้	-ตรวจสอบคุณภาพผลงานของตนก่อนส่งมอบ
Question	-เล่าถึงสถานการณ์ที่คุณทำทุกวิถีทางแล้วลูกค้ายังไม่พอใจ เกิดอะไรขึ้น			Action	

Function Competency					
(common) ความคิดสร้างสรรค์	☐	☐	☐	☐	☐
	-นำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หาวิธีลดค่าใช้จ่าย และต้นทุนได้	-สามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มของตัวเองได้	-แสดงถึงความตั้งใจหาแนวทางใหม่ ความคิดริเริ่มมีการคิดริเริ่มด้วยตนเองมาปรับปรุงการทำงาน	-เต็มใจที่จะรับฟังความเห็นหลากหลาย	-มีการคิดริเริ่มเมื่อได้รับการกระตุ้นหรือได้รับมอบหมาย
Question	-เคยมีการนำความคิดสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานหรือไม่อย่างไร?			Action	
การตัดสินใจ	☐	☐	☐	☐	☐
	-วิเคราะห์ได้ถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกและผลกระทบ	-ตัดสินใจภายใต้หลักการและเหตุผลในระยะเวลาจำกัด	-สามารถอธิบายเหตุผลที่ประกอบการตัดสินใจ	-รู้สถานการณ์ใดควรต้องตัดสินใจ	-ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ตามแนวทางที่กำหนด
Question	-ทำอะไรในกรณีที่มียานปริมาณมากที่ต้องทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น			Action	
การวางแผน	☐	☐	☐	☐	☐
	-กำหนดแผนสำรองในกรณีที่ไม่เป็นตามกำหนด	-วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น	-กำหนดกิจกรรมที่ต้องทำก่อนหลัง	-เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ขั้นตอนปฏิบัติ	-วางแผนการทำงานของตัวในแต่ละวัน
Question	-มีการวางแผนเพื่อที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างไร			Action	
(Work) ความรู้เกี่ยวกับงาน	☐	☐	☐	☐	☐
	-สามารถให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานถึงแนวทางและการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ	-อธิบายได้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	-เข้าใจความเกี่ยวข้องกันของงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันของตนเอง	-มีความรู้ความชำนาญในงานของตัวเองอย่างมาก	-รู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตน
Question	-สอบถามเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปรียบเทียบกับลักษณะงานที่บริษัท			Action	
รวมคะแนน					

ผลสรุป Hire(จ้าง) Pending(รอพิจารณา) Rejected(ปฏิเสธ)

Interviewer (MGR up)..... Authorized person (GM up).....

ลงชื่อผู้สัมภาษณ์

ผู้มีอำนาจอนุมัติขอจ้างงานต้นสังกัด

สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Position Title Dept. Div. Sect.....

Commencement.....Starting Salary.....

.....

.....

.....

Compensation Division

(AGM up-HR)

(VP-HR&ADM)

ส่วนบริหารค่าจ้างผลตอบแทน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้มีอำนาจอนุมัติจ้าง



ตารางที่ 4 แสดงแบบฟอร์มการสัมภาษณ์งานของพนักงานฝ่ายผลิต

แบบประเมินผลการสัมภาษณ์ (พนักงานฝ่ายผลิต)

ระดับ 5 หมายถึงผลปฏิบัติดีเกินมาตรฐานมาก

ระดับ 4 หมายถึงผลปฏิบัติดีเกินมาตรฐาน

ระดับ 3 หมายถึงผลปฏิบัติตรงตามมาตรฐาน

ระดับ 2 หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอ

ระดับ 1 หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ .

ชื่อผู้สมัคร.....

ตำแหน่งงาน.....

วันสัมภาษณ์.....

เลขที่ใบขอ.....

Motivational Fit & Job Fit	☐ ขับรถได้	☐ การทำงานกะกลางคืน
	☐ ผลตอบแทนที่คาดหวังเหมาะสมกับตำแหน่ง	☐ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน
	☐ ตำแหน่งงานตรงกับความสนใจของผู้สมัคร	☐ สิ่งที่ชอบและไม่ชอบมากที่สุดในการทำงาน

Competency	5	4	3	2	1
Core Competency					
Learner	☐ ถ่ายทอดประสบการณ์หรือให้คำแนะนำให้ผู้อื่นได้นำความรู้มาพัฒนาระบบงาน	☐ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและสามารถนำมาใช้	☐ สามารถแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับงาน แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้จากกิจกรรมขององค์กร	☐ ยอมรับความคิดเห็นและพัฒนาดตนเอง	☐ แสดงออกถึงความสนใจจะเรียนรู้งาน
Question	-เคยทำอะไรผิดพลาดในงาน และคุณทำอย่างไร			Action	
Motivate	☐ --มีเทคนิคในการสอนงานแก่สมาชิกที่ต่อต้านและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	☐ --ปรับเปลี่ยนการสอนงานตามความสามารถในการรับรู้ของสมาชิก	☐ --ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการสอนงานให้เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการ	☐ ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการทำงานแก่ทีมงานได้	☐ --ระบุได้ถึงจุดเด่นจุดด้อยที่ต้องพัฒนาในการทำงานของตัวเอง
Question	-เล่าถึงประสบการณ์ที่ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น -มีวิธีการพูดคุยกับพนักงานที่หัวแข็ง หรือมีผลปฏิบัติงานด้อยอย่างไร -ยกตัวอย่างปัญหาการทำงานของทีมที่ได้แก้ไขไป หากในปัจจุบันคุณจะใช้วิธีการที่แตกต่าง			Action	
Commit & Target	☐ สามารถสอนผู้อื่นถึงวิธีการกำหนดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	☐ --สามารถประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของคนเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	☐ -รู้เทคนิคในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	☐ ระบุได้ถึงเป้าหมายที่หัวหน้าคาดหวัง	☐ - -มารองแกลงงานที่ต้องทำในแต่ละวันได้
Question	-			Action	

Perform	☐ -กำหนดมาตรฐานใหม่และ เสนอแนะขั้นตอนในการ ปรับปรุงคุณภาพงาน	☐ -หาวิธีที่จะปรับปรุง คุณภาพของผลงานคนอยู่ เสมอ	☐ -ปรับปรุงคุณภาพสินค้าจากข้อ ร้องเรียนจากลูกค้าได้	☐ -ประเมินคุณภาพผลงาน ตัวเองได้	☐ -ตรวจสอบคุณภาพผลงาน ของคนก่อนส่งมอบ
Question	-เล่าถึงสถานการณ์ที่คุณทำทุกวิถีทางแล้วลูกค้ายังไม่พอใจ เกิดอะไรขึ้น			Action	

Function Competency					
(common) ความปลอดภัย	☐ สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุ	☐ -แสดงความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ความปลอดภัย	☐ -ระบุได้ถึงข้อดีข้อเสียจากการไม่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	☐ ใส่ใจและสังเกตถึงสิ่ง ที่อาจจะก่อให้เกิดความไม่ ปลอดภัย	☐ เต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ระเบียบและเข้าใจถึง มาตรการความปลอดภัย
Question	-หากเกิดปัญหาขึ้นในการทำงาน สิ่งแรกที่คุณจะทำคืออะไร			Action	
การแก้ปัญหา	☐ ประเมินประสิทธิภาพของ แนวทางการแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้	☐ ระบุได้ถึงผลกระทบของ ปัญหานำเสนอทางเลือกในการ แก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน	☐ -ชี้แจงสาเหตุของปัญหาที่ เกิดจากงานประจำของตน ได้	☐ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตาม แนวทางที่ถูกกำหนดขึ้น	☐ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะ หน้าอย่าง ไม่ซับซ้อนได้
Question	-ถ้าถึงการตัดสินใจ ที่เพิ่มมา ใช้ข้อมูลอะไรตัดสินใจทำไมถึงเป็นการตัดสินใจที่ดี			Action	
การเป็นผู้นำ	☐ -ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการ ทำงานของทีมงานได้ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นเข้าใจได้	☐ -ผลักดันให้เกิดการ ทำงานระหว่างสมาชิก	☐ -รู้จักอ่อนจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคน	☐ มีวิธีการตรวจสอบ ความเข้าใจงานที่ได้รับ มอบหมายของสมาชิก	☐ เคารพและยอมรับความ แตกต่างของสมาชิกในทีม
Question	--เคยเป็นผู้นำคนอื่นในการทำงานหรือไม่ แล้วมีวิธีการเช่นใดให้ผู้อื่นทำงานให้คุณอย่างไร			Action	
(Work) ความรู้เกี่ยวกับงาน	☐ -สามารถให้ข้อเสนอแนะแก่ หน่วยงานถึงแนวทางและ การปรับปรุงขั้นตอนการ ทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพ	☐ -อธิบายได้ถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการมีระบบที่ ไม่มีประสิทธิภาพ	☐ -เข้าใจความเกี่ยวข้องกันของงาน ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับของตนเอง	☐ -มีความรู้ความชำนาญใน งานของตัวเองอย่างมาก	☐ -รู้และเข้าใจบทบาทและ หน้าที่ความรับผิดชอบของ ตน
Question	-สอบถามเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปรียบเทียบกับลักษณะงานที่บริษัท			Action	
รวมคะแนน					

ผลสรุป Hire(จ้าง)

Pending(รอพิจารณา)

Rejected(ปฏิเสธ)

Interviewer (MGR up).....

Authorized person (GM up).....

ลงชื่อผู้สัมภาษณ์

ผู้มีอำนาจอนุมัติขอจ้างงานต้นสังกัด

สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Position Title Dept. Div. Sect.....

Commencement.....Starting Salary.....

.....

Compensation Division (AGM up-HR) (VP-HR&ADM)

ส่วนบริหารค่าจ้างผลตอบแทน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้มีอำนาจอนุมัติจ้าง

ผลสรุป ☐ Hire(จ้าง) ☐ Pending(รอพิจารณา) ☐ Rejected(ปฏิเสธ)

Interviewer (MGR up)..... Authorized person (GM up).....

ลงชื่อผู้สัมภาษณ์ ผู้มีอำนาจอนุมัติขอจ้างงานต้นสังกัด

TNI

ประวัติผู้จัดทำโครงการ

ชื่อ – สกุล	นางสาว ปุณยภา แสงทอง
วัน เดือน ปีเกิด	22 สิงหาคม 2533
ประวัติการศึกษา	
ระดับประถมศึกษา	ประถมศึกษาตอนต้น - ปลาย พ.ศ. 2545
Home school	โรงเรียนอนุบาลพิบูลย์เวศน์
ระดับมัธยมศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น - ปลาย พ.ศ. 2551
	โรงเรียน Adventist ekamai
ระดับอุดมศึกษา	คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม พ.ศ. 2556
	สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
ทุนการศึกษา	-ไม่มี-
ประวัติการฝึกอบรม	1.อบรม ISO ณ สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
	2. สัมมนาเรื่องจริยธรรม ณ สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์	-ไม่มี-

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY