

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินบุคคล
โดยวิธีการสอบสัมภาษณ์

จัดทำโดย นางสาวสุกัญญา จันทวาลย์

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัด กองสรรหาบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๑. ชื่อเรื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์

๒. หลักการและเหตุผล

การสรรหาและเลือกสรรบุคคลนับเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร ทุนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นมหานครที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน กรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์ตามแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) ไว้ว่า ปี ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานครจะเป็น ศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้ กรุงเทพมหานครให้บริการที่ดีที่สุดเพื่อประชาชน ประกอบกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ ๑.๓ พัฒนาระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคล เชิงรุก และเป้าหมายในกระบวนการของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับการบรรจุและแต่งตั้งเป็น ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ คือ ต้องเป็นคนดี คนเก่ง และเหมาะสมกับตำแหน่งงานใน กรุงเทพมหานคร สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายและร่วมขับเคลื่อนภารกิจ ของกรุงเทพมหานครให้ก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และมุ่งสู่มหานครแห่ง ความน่าอยู่อย่างยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สำนักงาน ก.ก) ในฐานะ ผู้มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการสอบแข่งขันตามมาตรา ๒๙(๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ กรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้ดำเนินการทดสอบตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการ กรุงเทพมหานครสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๔ โดยกำหนดให้ทดสอบ ใน ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) การวัดความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) ๒) การวัดความรู้ความสามารถที่ใช้ เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) และ ๓) การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค)

การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) นั้น สำนักงาน ก.ก. ได้กำหนดวิธีการ ประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ เนื่องจากการสัมภาษณ์ (interview) ถือได้ว่าเป็นวิธีการ ประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับความนิยมมากที่สุด และองค์กรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการ สัมภาษณ์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในการคัดเลือกบุคลากร (Miner & Miner, ๑๙๗๘) ในสหรัฐอเมริกา องค์กรอย่างน้อยร้อยละ ๙๕ ใช้การสัมภาษณ์เป็นวิธีการหนึ่งในกระบวนการคัดเลือก บุคลากร (Landy & Trumbo, ๑๙๘๐) สำหรับในประเทศไทย ชูชัย สมितिไกร (๒๕๓๙) ก็ได้พบว่า การ สัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับความนิยมมากที่สุดเช่นกัน กล่าวคือ ร้อยละ ๙๖.๗, ๘๙.๙ และ ๖๘.๔ ขององค์กรธุรกิจใช้การสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหารชั้นสูง ตามลำดับ

การสอบสัมภาษณ์เป็นการสนทนากันระหว่างบุคคล ๒ ฝ่าย ได้แก่ กรรมการสอบ สัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้รับการสัมภาษณ์มากที่สุด เพื่อประกอบการตัดสินใจประเมินความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งงาน ในการสอบสัมภาษณ์

คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ มีหน้าที่หลัก คือ สอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการจากอีกฝ่ายหนึ่งในฐานะของผู้สมัครหรือในฐานะเป็นผู้รับการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเลือกสรรบุคคลได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความชำนาญหรือความเป็นมืออาชีพในการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นหลักสำคัญ หากกรรมการสอบสัมภาษณ์ไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะสัมภาษณ์และไม่มีความรู้ความเข้าใจตลอดจนไม่มีความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์แล้ว ย่อมส่งผลให้การสนทนาระหว่างกรรมการสอบสัมภาษณ์กับผู้รับการสัมภาษณ์ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประเมินบุคคลแต่อย่างใด เนื่องด้วยข้อมูลที่จะได้จากการสัมภาษณ์อาจไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งได้ ดังนั้น กรรมการสอบสัมภาษณ์จึงต้องทำหน้าที่ต่างๆ ดังต่อไปนี้ ทั้งก่อน ในระหว่าง และหลังการสัมภาษณ์

๑. ศึกษาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ โอกาสก้าวหน้าของตำแหน่งและวัฒนธรรมขององค์กร

๒. รับทราบข้อมูลภูมิหลังของผู้สมัครหรือผู้รับการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากใบสมัคร

๓. สังเกต ชักถามพูดคุยกับผู้รับการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม

๔. จัดบันทึกข้อมูลเชิงพฤติกรรม

๕. ทบทวน ตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

๖. เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรในระหว่างการสัมภาษณ์

๗. ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลหลังการสอบสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการสัมภาษณ์ แนวทางการตรวจสอบคุณภาพของการสัมภาษณ์ เป็นต้น

ปัจจุบันการประเมินบุคคลของสำนักงาน ก.ก. ได้นำวิธีการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Interview) มาใช้ในการประเมินบุคคลในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งสมรรถนะที่กำหนดให้ใช้ในการสัมภาษณ์ฯ เป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลที่จะทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ โดยกำหนดให้วิธีการสัมภาษณ์อยู่ในรูปของคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ จำนวน ๓ คน ประกอบด้วย คณะกรรมการที่เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายงาน จำนวน ๒ คน และบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. จำนวน ๑ คน โดยจะพิจารณาจากผู้ที่มีคุณสมบัติ คือ มีความรู้ความชำนาญในสายงานและเป็นระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป และจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (SWOT Analysis) พบว่า ๑) บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ขาดองค์ความรู้ในการสัมภาษณ์ และบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินการสอบแข่งขันฯ แต่ละครึ่ง เนื่องจากจำนวนผู้สมัครสอบมีจำนวนมาก ๒) บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะมีการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เกษียณอายุ โดยไม่ได้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคนิค และทักษะไว้ ๓) ไม่มีการจัดทำมาตรฐานและคู่มือการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะโดยละเอียด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินบุคคลในภาคความเหมาะสมกับ

ตำแหน่ง ๔) บุคลากรที่มีความรู้ในการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะ ขาดการฝึกทักษะและความชำนาญในการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ทั้งบุคลากรในสายงานที่เป็นเจ้าของตำแหน่ง และบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. ซึ่งในคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ ๑ ชุด จะมีบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก.ร่วมด้วย ๑ คน

ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก.และบุคลากรอื่นๆ ที่มีความรู้ความชำนาญในสายงาน ผู้ที่มีหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์และคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร แต่ขาดประสบการณ์ในการสัมภาษณ์หรือไม่เข้าใจแนวทางการสัมภาษณ์ มีความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสัมภาษณ์ สามารถทำหน้าที่เป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ที่มีความรู้ความชำนาญในการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการและเทคนิคในการสัมภาษณ์ เพื่อให้คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์มีศักยภาพและสามารถคัดกรองคนเก่งและคนดี มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ โดยให้บุคลากรในสายงาน HR และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

๓.๒ เพื่อให้บุคลากรในสายงาน HR และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ทราบถึงขั้นตอน รูปแบบและเทคนิคต่างๆที่ใช้ในการสัมภาษณ์

๓.๓ เพื่อให้บุคลากรในสายงาน HR และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ได้ฝึกทักษะการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะอย่างมืออาชีพ

๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดทำคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

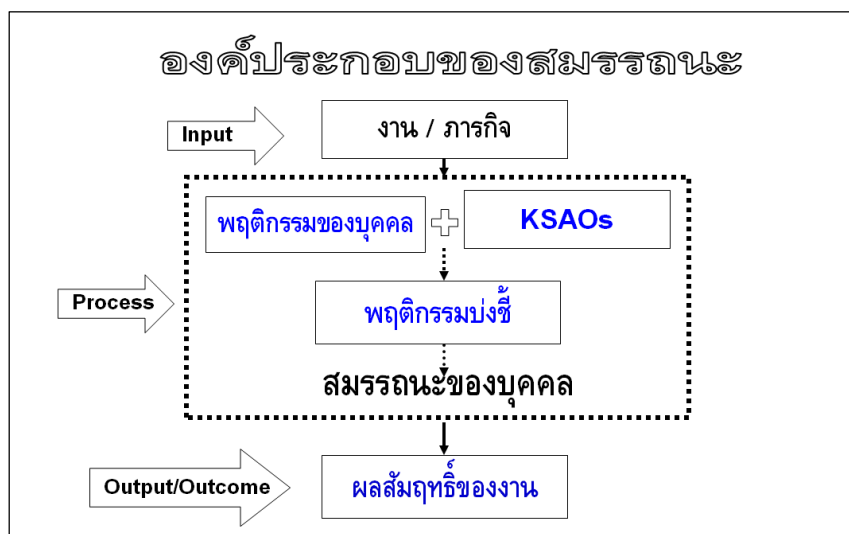
๔.๒ พัฒนาศักยภาพบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ จำนวน ๕๐ คน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะให้มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม

๑. การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

๑.๑ ความหมายของสมรรถนะ พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Other characteristics) [KSAOs] ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ



๑.๒ สมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย ๑) สมรรถนะหลัก และ ๒) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

๑) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ประกอบด้วย ๑) คุณธรรมจริยธรรม ๒) การบริการที่ดี ๓) การทำงานเป็นทีม ๔) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ๕) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

๒) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ปฏิบัติงานเฉพาะกลุ่มงานหรือเฉพาะตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การบรรลุผลสำเร็จ

๑.๓ การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์ คือ การสอบถาม สันทนาหรือการเจรจาโต้ตอบกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อ ค้นหาความรู้ความจริง ตามวัตถุประสงค์ที่เรากำหนดไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์จะประกอบด้วยบุคคล ๒ ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) และผู้ถูกสัมภาษณ์ หรือผู้ให้สัมภาษณ์ (Interviewee) การสัมภาษณ์นอกจากจะทำให้ได้ความรู้ความจริงตามต้องการแล้ว การสัมภาษณ์ยังจะช่วยให้ทราบ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ ผู้ให้สัมภาษณ์ในด้านบุคลิกภาพอีกด้วย เช่น ท่วงที วาจา เจตคติ อุปนิสัย ปฏิภาณไหวพริบ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การสัมภาษณ์จึงเป็นเครื่องมือการวัดผลที่สำคัญอย่างหนึ่ง

การสอบสัมภาษณ์เป็นการสนทนากันระหว่างบุคคล ๒ ฝ่าย ได้แก่ กรรมการสอบสัมภาษณ์และผู้รับการสัมภาษณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้รับการสัมภาษณ์มากที่สุด เพื่อประกอบการตัดสินใจประเมินความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งงาน

ลักษณะสำคัญของการสอบสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

- ๑) เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสาร ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล โดยมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ถามคำถามและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ตอบ

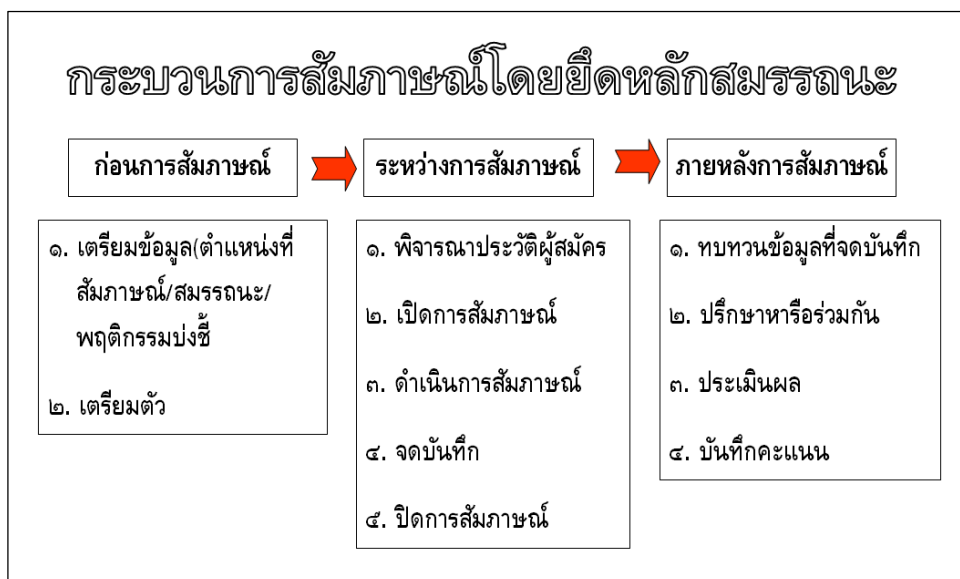
- ๒) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะในการเลือกสรรบุคคล วัตถุประสงค์ของการสอบสัมภาษณ์จะมุ่งทำนายพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลในอนาคต
- ๓) มีการประเมินผลที่เป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับ

๑.๔ การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะจึงเป็นกระบวนการสืบค้น โดยวิธีการสังเกต การฟัง และการซักถามเพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ เหมาะสมกับองค์กรและตำแหน่งงานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

หลักการ

เพื่อความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเป็นระบบ โดยผู้เข้ารับการประเมินแต่ละตำแหน่งได้รับการประเมินในสมรรถนะเดียวกัน มีการจัดบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินและตรวจสอบ และประเมินจากข้อเท็จจริงที่ปรากฏ ไม่ใช่จากข้อสมมุติที่ไม่เกิดขึ้นจริง



๒. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัดที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๑.๑ สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

๑) จุดแข็ง (Strength) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดแข็ง หรือจุดเด่น เรื่องใดบ้างที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบัน

๒) จุดอ่อน (Weakness) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดอ่อนหรือมีปัญหอะไรบ้างที่ทำให้เกิดอุปสรรคหรือความไม่ราบรื่นในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

๒.๑.๒ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

๑) โอกาส (Opportunity) เป็นการค้นหาคำตอบว่าองค์กรสามารถนำโอกาสใหม่ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

๒.) ข้อจำกัด (Threat) เป็นการค้นหาคำตอบว่าภายนอกองค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมไม่ได้ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

จากหลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังกล่าว ได้นำมาวิเคราะห์การดำเนินการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ ของสำนักงาน ก.ก. ได้ดังนี้

๑) จุดแข็ง (Strength)

๑.๑) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.ก. ให้ความสำคัญกับภารกิจของกองสรรหาบุคคล คือ การสรรหาและเลือกสรรบุคลากร โดยวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

๑.๒) ผู้บริหารของสำนักงาน ก.ก. ให้ความสำคัญกับการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร ที่เป็นคนดี คนเก่ง มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เข้าเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อสามารถปฏิบัติภารกิจของกรุงเทพมหานครให้บรรลุเป้าหมาย

๑.๒) สำนักงาน ก.ก. ได้นำวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Interview) มาใช้ในการประเมินบุคคลในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ เป็นต้นมา ทำให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะ

๒) จุดอ่อน (Weakness)

๒.๑) บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมสอบสัมภาษณ์ขาดองค์ความรู้ในการสัมภาษณ์ และบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินการสอบแข่งขันฯ แต่ละครั้ง เนื่องจากจำนวนผู้สมัครสอบมีจำนวนมาก

๒.๒) บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะ มีการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เกษียณอายุ โดยไม่ได้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้เทคนิค และทักษะไว้

๒.๓) ไม่มีการจัดทำมาตรฐานและคู่มือการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะโดยละเอียด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินบุคคลในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง

๒.๔) บุคลากรที่มีความรู้ในการสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะ ขาดการฝึกทักษะและความชำนาญในการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ทั้งบุคลากรในสายงานที่เป็นเจ้าของตำแหน่ง และบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. ซึ่งในคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ ๑ ชุด จะมีบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก.ร่วมด้วย ๑ คน

๓) โอกาส (Opportunity)

๓.๑) กรุงเทพมหานครมีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครที่ชัดเจน ได้แก่ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) ไว้ว่า ปี ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานครจะเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้กรุงเทพมหานครให้การบริการที่ดีที่สุดเพื่อประชาชน

๓.๒) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ ๑.๓ พัฒนาระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

๔) ข้อจำกัด (Threat)

๔.๑) ข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร บางส่วนไม่ให้ความสำคัญ กับการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการสอบแข่งขันฯ เช่นการเป็นกรรมการออกข้อสอบ หรือการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ เนื่องจากมีภารกิจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมากอยู่แล้ว

๔.๒) ข้าราชการและบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ บางส่วนไม่เคยเป็นกรรมการสัมภาษณ์ บางส่วนขาดความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

๒.๒ วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle)

วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle) เป็นแนวคิดของ W.Edwards Deming เป็นกิจกรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๒.๑ การวางแผน (Plan) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และ ตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการและระยะเวลา ทำให้เกิดการ พัฒนา ปรับปรุงที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งในการวางแผนจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานหรือ เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ และการปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๒.๒.๒ การปฏิบัติ (Do) หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน วิธีการ และ ขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และลงมือปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด

๒.๒.๓ การตรวจสอบ (Check) คือ การติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการปรับปรุงข้อมูลการให้บริการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และดูผลสำเร็จของงานนั้นว่า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ

๒.๒.๔ การปรับปรุงงานหรือการดำเนินกิจกรรม (Act) คือ การดำเนินการให้เหมาะสม มีการประเมินผล หากการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ก็จัดให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ ปฏิบัติต่อไป หากการปฏิบัติมีข้อปรับปรุงให้กำหนดวิธีการปรับปรุงจะช่วยให้มีความสมบูรณ์ และมี คุณภาพเพิ่มขึ้น

จากแนวคิดวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA cycle) ได้นำเอามาปรับใช้กับเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ ดังนี้

๑) การวางแผน (Plan) โดยการจัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ และจัดทำคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ การกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ ออกแบบกิจกรรม และกำหนดระยะเวลา

๒) การปฏิบัติ (Do) คือ การดำเนินการตามโครงการและขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น การประชุมคณะทำงานฯ การจัดประชุมสัมมนาฯ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการฯ และการจัดทำคู่มือการสอบสัมภาษณ์ฯ

๓) การตรวจสอบ (Check) คือ โดยการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ในทุกขั้นตอนและทุกกิจกรรม ว่าเป็นไปตามขั้นตอนหรือแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่

๔) การปรับปรุงงานหรือการดำเนินกิจกรรม (Act) คือ โดยการดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการตรวจสอบจากข้อ ๓) หากเป็นไปตามขั้นตอนหรือแนวทางที่กำหนดไว้ ก็จัดทำร่างคู่มือการสอบสัมภาษณ์ฯ ต่อไป หากในการปฏิบัติยังพบปัญหา ก็ปรับเปลี่ยนวิธีการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ กรอบแนวทางการดำเนินการ

การดำเนินการจัดทำคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะให้แล้วเสร็จได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องมีการดำเนินการใน ๒ กิจกรรม คือ กิจกรรมที่ ๑ การประชุมสัมมนาคู่คิดต้นแบบด้านการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มืออาชีพ และกิจกรรมที่ ๒ การอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องเทคนิคการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะเพื่อก้าวสู่การเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มืออาชีพ

การดำเนินการ

กองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก. มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ จึงเป็นหน้าที่ของกองสรรหาบุคคล สำนักงาน ก.ก. โดยดำเนินการดังนี้

๑) จัดทำหนังสือแนะนำเรียนผู้อำนวยการกองสรรหาบุคคล และหัวหน้าสำนักงาน ก.ก. ตามลำดับ เพื่อให้ความเห็นชอบดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ และจัดทำคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

๒) จัดทำรายละเอียดโครงการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ เพื่อขออนุมัติโครงการ และเพื่อนำไปขอจัดสรรงบประมาณ

๓) ศึกษาวิเคราะห์ ถึงสภาพปัญหาในการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อเตรียมการวางแผนดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาคู่มือฯ

- ๔) พิจารณาตัวบุคคลเพื่อจัดทำคำสั่งและแต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วยบุคลากรของสำนักงาน ก.ก. และบุคลากรในสายงาน
- ๕) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานในโครงการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาฝีมือฯ โดยมีหน้าที่พิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลให้ความคิดเห็น ในการวางแผนจัดการประชุมสัมมนาบุคคลต้นแบบด้านการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มืออาชีพ และมีมติเพื่อนำไปจัดทำร่างคู่มือฯ
- ๖) จัดทำหนังสือส่งคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ เชิญประชุม และจัดประชุม พร้อมสรุปผลการประชุมคณะทำงาน
- ๗) จัดทำรายละเอียดโครงการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ โดยออกแบบกิจกรรมในการดำเนินงาน ๒ กิจกรรมดังนี้

กิจกรรมที่ ๑ การประชุมสัมมนาบุคคลต้นแบบด้านการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มืออาชีพ

๑) แต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ในการพิจารณาบุคคลต้นแบบด้านการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มืออาชีพ

๒) พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ ให้เข้าร่วมการประสัมมนาบุคคลต้นแบบด้านการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มืออาชีพ เพื่อปรึกษาหารือ แสดงความรู้ ความคิดเห็น โดยใช้เหตุผล หลักการ ประสบการณ์ ความรู้ต่างๆ ในการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพได้

โดยบุคคลที่จะได้รับการคัดเลือก ควรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ

ดังต่อไปนี้

- มีประสบการณ์การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ
- มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานของตำแหน่งที่สัมภาษณ์เป็นอย่างดี
- มีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้นๆ
- มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสัมภาษณ์
- มีทักษะในการสัมภาษณ์ (การซักถาม การฟัง การจดบันทึก)
- มีความคิดเป็นระบบ ชัดเจน ไม่สับสน
- ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ
- มีความสามารถในการควบคุมการสอบสัมภาษณ์
- มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
- กระตือรือร้นในการสัมภาษณ์
- มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- อุดหนุน
- ช่างสังเกต
- ไม่มีอคติหรือความลำเอียง

๓) จัดทำหนังสือเชิญเข้าร่วมการประชุมสัมมนาบุคคลต้นแบบด้านการเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มีอาชีพ ในวัน เวลา ที่กำหนด ณ ห้องประชุมในศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร (เสาชิงช้า)

๔) จัดการประชุมสัมมนาฯ โดยให้บุคคลต้นแบบร่วมปรึกษาหารือ แสดงความรู้ ความคิดเห็น โดยใช้เหตุผล หลักการ แลกเปลี่ยนทัศนะ และความรู้ซึ่งกันและกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ต่างๆ ในการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพได้ โดยกำหนดให้มีการประชุมสัมมนา จำนวน ๓ ครั้ง ดังนี้
ครั้งที่ ๑ เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดประชุมสัมมนาในครั้งนี้ พร้อมทำกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ ร่วมอภิปราย และระดมสมอง ในหัวข้อที่กำหนดให้

ครั้งที่ ๒ ร่วมเสนอแนวทางการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพ และร่วมกันสรุปแนวทางการสัมภาษณ์ฯ ที่เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเสนอหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.

ครั้งที่ ๓ ร่วมปรับปรุงและแก้ไขแนวทางการสัมภาษณ์ฯ ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของหัวหน้าสำนักงาน ก.ก. และตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อนำข้อมูลไปจัดทำร่างคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

กิจกรรมที่ ๒ การอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องเทคนิคการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะเพื่อก้าวสู่การเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มีอาชีพ

๑) จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน ในการวางแผน/การดำเนินการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

๒) จัดทำหลักสูตร/ออกแบบกิจกรรมในการอบรมเชิงปฏิบัติการ กำหนดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นระยะเวลา ๓ วันทำการ ณ โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

๓) เลือก/เชิญวิทยากร ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในหลักสูตร อาจจะ เป็นบุคลากรของภาครัฐ เอกชน หรือบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในเทคนิคการสอบสัมภาษณ์ โดยยึดหลักสมรรถนะ ประธาน/จัดทำหนังสือเชิญวิทยากร

๔) คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ โดยเป็นบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ จำนวน ๕๐ คน จัดทำคำสั่งให้เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการฯ จัดทำหนังสือแจ้งคำสั่งฯ ให้บุคลากรทราบ

๕) เตรียมเอกสารพื้นฐานและเอกสารประกอบการฝึกอบรม โดยการประสานขอข้อมูลจากวิทยากร และเตรียมพร้อมให้เพียงพอต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๖) ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ตามวัน เวลา ที่กำหนด

๗) ประเมินผลการดำเนินงาน/สรุปผลการดำเนินงาน เพื่อสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปจัดทำร่างคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

๘) จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เสนอหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.

๘) จากนั้นคณะทำงานฯ ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน ทั้ง ๒ กิจกรรม โดยนำองค์ความรู้ที่ได้จากทั้ง ๒ กิจกรรม มาสังเคราะห์ เพื่อจัดทำร่างคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะเสนอหัวหน้าสำนักงาน ก.ก. เพื่อพิจารณา จากนั้นนำมาปรับแก้ตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะ

๙) จัดทำคู่มือฯ ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการประเมินบุคคลในภาคประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.) ในการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญต่อไป

๖.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๒.๑ หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. เพื่อเป็นผู้นำในการปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษา สนับสนุนผลักดัน และให้คำแนะนำ

๖.๒.๒ ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก. เพื่อสนับสนุน ผลักดัน และให้คำแนะนำ

๖.๒.๓ ผู้อำนวยการกองสรรหาบุคคล เพื่อควบคุมดูแล การปฏิบัติงานและการดำเนินโครงการฯ

๖.๒.๔ คณะทำงานโครงการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ และจัดทำคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๕๙ – กันยายน ๒๕๖๐ (เป็นโครงการที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ จึงต้องมีการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐)

๘. งบประมาณ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ของสำนักงาน ก.ก. หมวดค่าตอบแทน ใช้สอย และวัสดุ ภายในวงเงิน จำนวนทั้งสิ้น ๑๖๐,๑๒๕ บาท (หนึ่งแสนหกหมื่นหนึ่งร้อยยี่สิบห้าบาทถ้วน)

๙ แนวทางการติดตามและประเมินผล

| เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | วิธีการ/เครื่องมือ |
|--|--|--------------------|
| เป้าหมาย (output) ๑. จัดทำคู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ | - คู่มือการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ รูปแบบเอกสาร ๑ เล่ม | - จัดทำคู่มือ |

| เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | วิธีการ/เครื่องมือ |
|---|--|--|
| <p>๒. พัฒนาบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ จำนวน ๕๐ คน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะให้มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐</p> | <p>- มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด อย่างน้อยร้อยละ ๘๐</p> | <p>- สํารวจความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถาม</p> |
| <p>วัตถุประสงค์ (outcome)</p> <p>๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินบุคคลโดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ โดยให้บุคลากรในสายงาน HR และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ</p> | <p>- บุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยหลังอบรมเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๒๐</p> | <p>- ประเมินผลจากแบบทดสอบก่อนอบรม/หลังอบรม</p> |
| <p>๒. เพื่อให้บุคลากรในสายงาน HR และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ทราบถึงขั้นตอน รูปแบบและเทคนิคต่างๆที่ใช้ในการสัมภาษณ์</p> | <p>- บุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ยหลังอบรมเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๒๐</p> | <p>- ประเมินผลจากแบบทดสอบก่อนอบรม/หลังอบรม</p> |
| <p>๓. เพื่อให้บุคลากรในสายงาน HR และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ได้ฝึกทักษะการสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะอย่างมืออาชีพ</p> | <p>- บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของระยะเวลาฝึกอบรม</p> | <p>- การลงทะเบียน - การทดสอบภาคปฏิบัติ</p> |

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ คู่มือการสอบสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ ควรได้นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินบุคคลในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง หากพบว่ามีข้อบกพร่องควรมีการปรับปรุง ให้มีความถูกต้องและความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

๑๐.๒ ผู้บริหารของสำนักงาน ก.ก. ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสายงาน HR ของสำนักงาน ก.ก. และบุคลากรในสายงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์ ผู้การเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์มืออาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ได้คนดี คนเก่ง มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรุงเทพมหานคร มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน