คัดเลือกคนจากสถาบัน

นำเสนอเมื่อ : 11 ก.ค. 2558

คัดเลือกคนจากสถาบัน

คอลัมน์ HR Corner โดย ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ http://tamrongsakk.blogspot.com

เห็นเป็นประเด็นร้อนกันเรื่องของการรับผู้สมัครงานโดยระบุสถาบันการศึกษา และเกรดเฉลี่ยเอาไว้ด้วย ผมจึงขอแชร์ไอเดียเรื่องการรับคนเข้าทำงานเพื่อเป็นขอคิดอีกทางหนึ่ง

ดังนี้ครับ....

ผมว่าทุกองค์กรต้องการคนที่ "ใช่" เข้ามาทำงานกันทั้งนั้น ถ้าจะถามว่าคนที่ใช่คือยังไง ตอบได้ง่าย ๆ ว่า คนคนนั้นควรจะตองมี K S A นั่นคือ....

คนที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานใด ๆ

จะต้องมีความรู้ในงานที่ดี (Knowledge) มีทักษะในงานที่จะต้องปฏิบัติ (Skill) ที่ดี และมีคุณลักษณะภายในเชิงนามธรรมในตัวคนคนนั้น (Attributes) เชน ความอดทน, ความรับผิดชอบ ฯลฯ ที่ดี

พูดง่าย ๆ ว่า ทุกตำแหน่งงานมี K S A ของตำแหน่งนั้น ๆ รออยู่แล้ว ถ้าใครก็ตามจะเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานนั้นมี K S A อยู่ในตัวแล้วเหมาะกับ K S A ที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการ ก็เรียกว่าคนคนนั้นมี Competency หรือคุณสมบัติ มีสมรรถนะ หรือมีขีดความสามารถที่เหมาะตรงกับงานนั้นนั่นเอง

ซึ่งมักจะเรียกเป็นภาษาฝรั่ง (เพราะฝรั่งเป็นคนคิดเรื่องพวกนี้) ว่า คนคนนั้นมี Competency นั่นเองครับ !

ผมขอยกตัวอย่างหนังสักเรื่องหนึ่ง คือ เรื่องอเมริกัน สไนเปอร์ (American Sniper) ที่สร้างมาจากบางส่วนของเรื่องจริงของพลซุ่มยิง (Sniper) อเมริกัน ถ้าจะถามว่า JD (Job Description) ของพลซุ่มยิงตามท้องเรื่องนี้มีอะไร ตอบได้ว่ามีหน้าที่ในการคุ้มกันเหล่านาวิกโยธินสหรัฐในอัฟกานิสถาน

ถ้าจะถามว่าแล้วสมรรถนะ (Competency) ของพลซุ่มยิงมีอะไรบ้าง ?

เรามาดูว่าพลซุ่มยิง ต้องมี K S A อะไรบ้างล่ะครับ โดยเมื่อดูจาก JD แล้ว เราสามารถนำมาแยกแยะเป็นความรู้ในงาน (Knowledge) นี้ที่ต้องการ เช่น ความรูเกี่ยวกับอาวุธ, ความรูเกี่ยวกับทิศทางลม เป็นต้น สวนทักษะ (Skill) ที่ต้องการก็เชน ทักษะการยิงปืน, ทักษะคำนวณวิถีกระสุน, ทักษะการใช้วิทยุสื่อสาร ฯลฯ และคุณลักษณะภายใน (Attributes) ที่ต้องการก็คือ ความอดทน, ความกลาหาญ, ความมุงมั่นในภารกิจ เป็นต้น

คุณคริส ไคล์ (Chris Kyle) แกไปสมัครเป็นพลซุ่มยิงดังกล่าว โดยเข้าไปสมัครในหน่วยรบพิเศษของสหรัฐที่ถือว่าเป็นหน่วยรบสุดยอดแห่งหนึ่งของโลก คือ หน่วยซีล (Navy Seal) ซึ่งหน่วยดังกลาวเขาคัดเลือกคนเขามาเป็นพลซุ่มยิงตาม Competency อยางที่ผมบอกไวขางตน โดยไม่ได้ดูว่าคุณคริสแกจบมาจากโรงเรียนนายร้อยเวสพอยท์ หรือจบมาจากโรงเรียนนายเรือแอนนาโพลิสหรือเปล่า

แถมไม่ได้ถามด้วยนะครับว่า คุณคริสแกจบมาด้วยเกรดเฉลี่ยเท่าไหร่ แต่เขารับเข้าไปฝึกในหน่วยซีล
โดยมีเกณฑ์ตาม Competency ที่เขาต้องการ ถ้าใครผ่านการฝึกถือว่ามีขีดความสามารถอย่างที่เขาต้องการ
ถ้าใครขาดคุณสมบัติไม่ผ่านการฝึก เขาก็ไม่รับเข้าไปเป็นพลซุ่มยิง

พูดง่าย ๆ ว่าจบจากไหนไม่สำคัญ
อยู่ที่ว่าคนคนนั้นสามารถผ่านการฝึกให้มีขีดความสามารถอย่างที่ตำแหน่งนั้นต้องการหรือไม่

จากที่ผมเล่ามาข้างต้นนี่แหละครับ
ที่นำมาสู่แนวทางการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่เหมาะสม คือ

1.ดูว่าตำแหน่งงานที่เราต้องการจะรับนั้นคือตำแหน่งอะไร และตำแหน่งนั้น JD ต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง

2.ในตำแหน่งงานนั้นต้องการ K S A คือ ต้องการให้คนที่มาทำงานในตำแหน่งนี้ มีความรู้ มีทักษะ
และมีคุณลักษณะภายในอะไรในงานนี้บ้าง ที่จะทำให้สามารถทำงานในตำแหน่งนี้ได้อย่างสำเร็จลุล่วง เช่น
องค์กรต้องการคนเข้ามาทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ต้องรับผิดชอบในเรื่องการสรรหาว่าจ้าง,
การทำเงินเดือนและสวัสดิการ, การวางแผนและจัดการฝึกอบรม ก็ต้องการคนที่มีความรู้ในงาน (Knowledge) คือ
ความรู้กฎหมายแรงงาน, ความรู้เกี่ยวกับภาษีบุคคลธรรมดา, ความรู้กฎหมายประกันสังคม
ต้องการคนที่มีทักษะในการสัมภาษณ์, ทักษะการสื่อสารและประสานงาน และมีคุณลักษณะภายในคือ
มีมนุษยสัมพันธ์, มีความรับผิดชอบ เป็นต้น

3.นำ K S A ที่ระบุได้ตามข้อ 2 ไปเตรียมการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะตรง คือ

3.1 ทำแบบทดสอบข้อเขียนหรือทดสอบปฏิบัติ (กรณีที่มีการทดสอบข้อเขียนหรือปฏิบัติ) เช่น
ทดสอบความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน, ความรู้ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

3.2 นำ K S A มาเตรียมตั้งคำถามไว้ล่วงหน้า
โดยมีเป้าหมายของคำตอบที่ชัดเจนว่าถ้าผู้สมัครงานคนไหนตอบแบบไหนถึงจะถือว่าเหมาะตรงกับตำแหน่งงานนี้
ถ้าตอบนอกเหนือจากนี้ก็แสดงว่ายังมีคุณสมบัติไม่เหมาะตรงกับตำแหน่งนี้
ซึ่งจะทำให้เราสามารถให้คะแนนผู้สมัครงานในแต่ละคำถามได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจนว่าใครจะผ่านหรือไม่ผ่าน
ในแต่ละข้อคำถาม

การตั้งคำถามไว้ล่วงหน้า และใช้คำถามกับผู้สมัครงานทุกคนเหมือนกันตาม Competency นี้
มักจะเรียกกันว่า "Competency Base Interview" หรือ CBI ครับ เช่น ถ้าเราเตรียมคำถามไว้ 20 ข้อ
เราจะถามผู้สมัครงานในตำแหน่งงานนี้เหมือนกันแล้วสามารถให้คะแนนในแต่ละข้อได้เลยว่า
รวมแล้วใครได้กี่คะแนนจะผ่านหรือไม่ผ่าน ใครจะเหมาะสมกับตำแหน่งนี้มากกว่ากัน

3.3 ปัญหาที่มักจะเจออยู่เสมอ ๆ คือ คนที่เกี่ยวกับกับกระบวนการสรรหาคัดเลือก ไม่ว่าจะเป็น HR
หรือเป็น Line Manager ไม่ค่อยจะเตรียมคำถามอะไรไว้เลย
มักจะไปนึกคำถามกันในห้องสัมภาษณ์และสัมภาษณ์แบบสะเปะสะปะไปเรื่อย ๆ
แล้วใช้อารมณ์หรือความรู้สึกเป็นตัวตัดสินใจว่าจะรับผู้สมัครหรือไม่ ที่ผมมักจะเรียกว่าใช้วิธีสัมภาษณ์แบบ
"จิตสัมผัส" หรือ Unstructured Interview ซึ่งจะมีโอกาสรับคนที่ไม่ใช่เข้ามาได้สูง เพราะอคติ (Bias) หรือความรู้สึก
จะเข้ามาทำให้การตัดสินใจผิดเพี้ยนไป

ที่ผมเสนอมาข้างต้นนี้ ถ้าใครผ่านการทดสอบ (ข้อเขียนหรือสัมภาษณ์) เข้ามาได้
ไม่ว่าจะจบจากสถาบันไหน หรือเกรดเฉลี่ยเท่าไหร่ ก็ไม่สำคัญเพราะผู้สมัครทุกคนจะต้องผ่านหลักเกณฑ์เดียวกัน
หากใครผ่านเข้ามาทำงานได้ก็ถือว่ามีสมรรถนะที่ใกล้เคียงกัน

เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่อะไร หรือเป็นเรื่องเกินจริงหรือทำไม่ได้นะครับ อยู่ที่ว่าองค์กรไหนจะให้ความสำคัญ
และจะทำหรือไม่เท่านั้นเอง ถ้าองค์กรไหนทำตามนี้ จะมีโอกาสได้คนที่ "ใช่" ที่เหมาะกับตำแหน่งงานนั้น ๆ
มากยิ่งขึ้น กว่าการใช้ "อคติ" ในการรับคนเข้ามาทำงาน

ข้อคิดปิดท้ายสำหรับเรื่องนี้ คือ หาคนว่ายากแล้ว รักษาคนเอาไว้ยิ่งยากกว่า
ไม่ว่าจะไปตั้งกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยใช้สถาบันที่จบเป็นหลัก หรือ CBI ก็ตาม เมื่อรับเข้ามาเป็นพนักงานแล้ว

องค์กรเคยคิดหาวิธีผูก "ใจ" ให้เขาอยู่กับองค์กรไว้บ้างหรือไม่ครับ

ที่มา ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 9 ก.ค.2558