

HR How to

เรียนรู้การบริหารคน
ผ่านประสบการณ์จริง
จากมืออาชีพ



รวบรวมสรรพสิ่งด้าน HR
จากประสบการณ์จริง เหมาะกับทุกคนที่สนใจ
การบริหารงานบุคคลแบบ How to !!



สมัครสมาชิกใหม่

1 ปี ราคา 2,000 บาท

2 ปี ราคา 3,400 บาท

3 ปี ราคา 4,800 บาท

วารสาร HR Society Magazine เป็นวารสารสำหรับผู้ประกอบการ
ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ที่มีเนื้อหาสาระทางด้านการบริหารงานบุคคล HRM / HRD
กฎหมายแรงงาน สวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคม
รวมถึงข่าวสารข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทันยุคทันสมัย

นักเขียน ผู้ทรงคุณวุฒิ

อ.พงษ์รัตน์ เจริญกลิ่น	ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ	รศ.ดร.วิชัย อุดสาหจิต
รศ.เพ็ญบุญ แก้วเขียว	อ.สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา	อ.อินันัน ลวงกุลพลิงษ์
อ.วรเศรษฐี เผือกสกนธ์	ดร.อากรณ กุ้วยพันธ์	ดร.ขวัญชัย เกิดอุบล
Ryan Crowley	อ.วิบูลย์ วาญู	Dr.Sittiporn Iamsen
อ.ปราณี สุขศรี	อ.ทองพันธ์ พงษ์วารินทร์	Dr.Vivienne Williams
อ.ณอม เกตุอม		

Contents

กฎหมายแรงงาน	HRM/HRD
กฎหมายประกันสังคม	Psychology
กฎหมายใหม่	The Idol
Lifestyle	Organization Management

สิทธิประโยชน์สำหรับสมาชิก HR

1. รับวารสารปีละ 12 เล่ม
2. รับหนังสือ กฎหมายแรงงาน ปีละ 1 เล่ม
3. รับส่วนลดในการอบรมสัมมนาของบริษัท
4. รับส่วนลดในการซื้อหนังสือของธรรมนิติ
5. รับสิทธิเข้าสัมมนาพิเศษฟรี ปีละ 1 ครั้ง
(ตามเงื่อนไขของบริษัทฯ)
6. ลงประกาศรับสมัครงานฟรี นาน 6 เดือน
(ไม่จำกัดตำแหน่ง) ที่ www.jobdst.com

สอบถามรายละเอียด เพิ่มเติมได้ที่

โทรศัพท์ : (02) 555-0901-9

โทรสาร : (02) 555-0911-4

Download ใบสมัครหรือสมัคร Online

ที่ www.dst.co.th

E-mail : member@dharmniti.co.th

สมัครสมาชิกผ่าน ID LINE



@dharmnitimember



สมัครสมาชิกวันนี้
รับส่วนลด
ค่าอบรมในราคาพิเศษ
ทันที !

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด Dharmniti Press Co.,Ltd.

178 อาคารธรรมนิติ ชั้น 4 ซอยเพิ่มทรัพย์ (ประชาชื่น 20) ถนนประชาชื่น แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี : 0105544084644

HR How to...

เรียนรู้
การบริหารคน
ผ่านประสบการณ์จริง
จากมืออาชีพ

HR How to...

เรียนรู้การบริหารคนผ่านประสบการณ์จริงจากมืออาชีพ

ผู้เขียน : อรุณศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (สงวนลิขสิทธิ์)

พิมพ์ครั้งแรก สิงหาคม 2557

เจ้าของ : บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด ที่ปรึกษา : ศุภยทัณฑ์ พิเชษฐกุล, อโณทัย ฉออ่อนพจน์

กองบรรณาธิการ : กัมพลนทร์ วงษ์เมือง พิสูจน์อักษร : ประนอม เพ็ชรสมัย, สลันตร์ อ่อนเกลี้ยง

กราฟิกดีไซน์ : ปิติพัฒน์ อรุณวรรวิวัฒน์ คอมพิวเตอร์กราฟิก : Graphic plus

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

อรุณศักดิ์ คงคาสวัสดิ์.

HR How to เรียนรู้การบริหารคนผ่านประสบการณ์จริงจากมืออาชีพ.-- กรุงเทพฯ :

ธรรมนิติ เพรส, 2557. 208 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658. 3

ISBN 978-616-302-061-1

ได้รับอนุญาตจัดพิมพ์จากเจ้าของลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

(ห้ามคัดลอกหรือถ่ายสำเนาส่วนใดของหนังสือเล่มนี้โดยไม่ได้รับอนุญาต มิฉะนั้นจะถือว่ามีความผิดตามกฎหมาย)

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด

เลขที่ 267 ถนนประชาสงเคราะห์ 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

โทรศัพท์ (02) 555-0711-3 โทรสาร (02) 556-1822

สนใจเสนอผลงานเขียนเพื่อตีพิมพ์กับธรรมนิติ ติดต่อคุณสำปาง (081) 359-5041

บุคคลหรือองค์กรใดสนใจสั่งซื้อหนังสือเล่มนี้จำนวนมาก ติดต่อคุณวีรเทพ (089) 415-8502

คำนำ

ทุกคนย่อมเคยผ่านประสบการณ์ในการทำงานทั้งดีและไม่ดีมาแล้วทั้งนั้น แต่ไม่ว่าประสบการณ์ที่เจอมาจะดีหรือร้าย ผมว่ามันจะเป็นบทเรียนที่ดีสำหรับเรา ท่านว่าจริงไหมครับ ?

เพราะประสบการณ์เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือจากตำราเรียน เกิดจากการลงมือปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ออกมาซึ่งมีทั้งถูกและผิด

เมื่อท่านได้อ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว ผมเชื่อว่าบางท่านก็อาจจะบอกว่าเรายังไม่เคยเจอเรื่องนี้มาก่อนเลย แต่อีกหลายคนอาจจะรู้สึกคล้ายๆ กับปรากฏการณ์ Deja vu คือรู้สึกเหมือนกับว่าเคยเจอเรื่องทำนองนี้มาก่อนแต่ไม่รู้จะแก้ปัญหาอย่างไรดี

เรื่องราวในหนังสือเล่มนี้จึงรวบรวมประสบการณ์ด้านการบริหารคนจากเรื่องจริง มาสู่ How to เพื่อให้ท่านได้ข้อคิดและนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องคนในองค์กรของท่านได้อย่างรวดเร็ว เหมาะกับทั้งคนที่ทำงาน HR และผู้บริหารที่เป็น Line Manager ตลอดจนคนที่สนใจเรื่องการบริหารงานบุคคล

เมื่ออ่านไปแล้วท่านอาจจะพบว่า ปัญหาเรื่องคนที่ท่านติดค้างคาใจอยู่นั้นมีคำตอบอยู่ใน HR How to เล่มนี้เอง !

เริ่มต้นจากการพลิกไปดูที่หน้าสารบัญก่อนสิครับ...

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์

สารบัญ

1. HR ให้ใส่เงินเดือนปัจจุบันลงใน Resume ทำไม	11
2. เหตุใดองค์กรจึงได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน	15
3. เราจะนำ Competency มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรได้อย่างไร ?	23
4. สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม...เทคนิคที่มาแทนการสัมภาษณ์แบบเดิม	27
5. เหตุใดจึงต้องทดลองงาน 120 วัน ใครควรพิจารณาว่าผ่านทดลองงานหรือไม่ ?	33
6. บริษัทจะเรียกเงินหรือหาบุคคลมาค้ำประกันการทำงานได้หรือไม่ ?	39
7. เลิกจ้างเพราะผลงานไม่ดีระหว่างทดลองงาน เป็นการเลิกจ้างไม่เป็นธรรมหรือไม่	43
8. เราประเมินผลการปฏิบัติงานจากอะไร ?	47
9. เลิกจ้างถูกจ้างชั่วคราวต้องจ่ายค่าชดเชยและค่าบอกกล่าวล่วงหน้าหรือไม่ ?	51
10. เรื่องที่ทำตามกันมาแบบผิดๆ แต่ผู้บริหารคิดว่าถูก !!??	55

11. HR ต้องกล้าพูดความจริงกับฝ่ายบริหาร	61
12. ปัญหาเกี่ยวกับวันหยุดพักผ่อนประจำปี (การลาพักร้อน)	65
13. บริษัทจะต้องอนุญาตให้พนักงานลาป่วยได้ทุกกรณีหรือไม่ ?	69
14. ถูกเลิกจ้างเพราะผิวดินัยร้ายแรง...ต้องออกหนังสือรับรองให้หรือไม่ ?	73
15. HR กับความลับ	77
16. ทำไมพนักงานไม่รักองค์กร ?	81
17. ปัจจัยที่ไล่น้องใหม่ออกจากองค์กร	87
18. จะทำงานด้านไหนดี HRD หรือ HRM	95
19. จะเซ็นสัญญาว่าหลังลาออกแล้วห้ามไปทำงานในบริษัทคู่แข่งดีหรือไม่	99
20. อย่าลืมนั่น...อย่าลืมทำให้ถูกกฎหมายแรงงาน	103

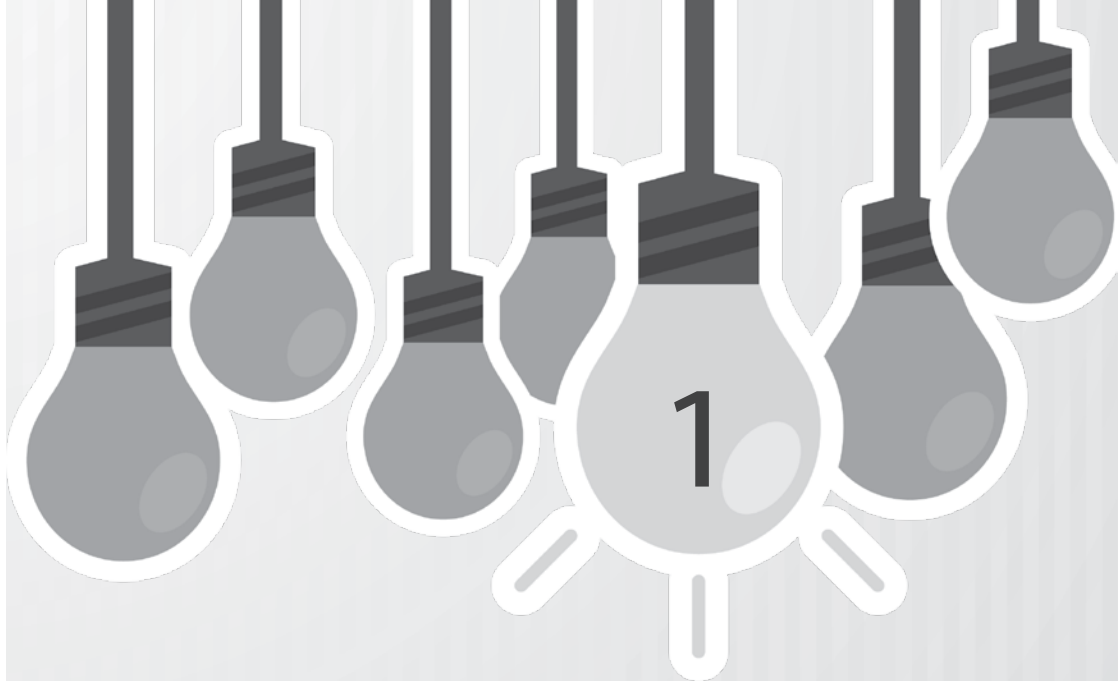
21. เบี้ยขยันเป็นค่าจ้างหรือไม่ ?	107
22. สวัสดิการคืออะไร... ค่าจ้างคืออะไร ?	111
23. ข้อคิดก่อนการปรับค่าตอบแทน	115
24. Competency คืออะไร ?	119
25. สรุประบวนการพัฒนาบุคลากรตาม Functional Competency	125
26. หา Functional Competency แบบไหนจึงเหมาะสม ?	135
27. HALO EFFECT กับการบริหารงานบุคคล	139
28. องค์กรของท่านวัด “คุณภาพ” การพัฒนาคนแบบไหน ?	143
29. ข้อคิดในการจ่ายโบนัส	149
30. ยื่นใบลาออกล่วงหน้า 15 วัน แต่หัวหน้าไม่อนุมัติ..ทำอย่างไรดี	153

สารบัญ

31. HR ควรปรับตัวอย่างไรให้พร้อมรับ AEC	157
32. Gen Y ทำงานไม่อดทนจริงหรือ	167
33. พนักงานเล่น Line ในเวลางาน...ทำอย่างไรดี ?	177
34. ข้อคิดในการบริหารพนักงาน Outsource	183
35. พนักงานเกร...หัวหน้างานเพิกเฉย...ผลคือ	191
36. ปัจจัยที่ทำให้เราไม่ก้าวหน้าในงาน	197

HR How to...





HR ไล่ไล่เงินเดือนปัจจุบัน ลงใน Resume ทำไม

ผมได้อ่านคำถามในกระทู้ของเว็บไซต์แห่งหนึ่งมีคำถามตามหัวเรื่องข้างต้น พร้อมกับคำอธิบายจากผู้ตั้งกระทู้ทำนองว่า HR อยากจะรู้เงินเดือนของผู้สมัครไปทำไม เขาจะเรียกเงินเดือนใหม่เท่าไรก็เรื่องของเขา ประมาณว่าทำไม HR ต้องไปอยากรู้อยากเห็นเรื่องส่วนตัว (เกี่ยวกับเงินเดือน) ของผู้สมัครด้วยล่ะ

เห็นว่าคำถามน่าสนใจดี เลยอยากจะนำมาอธิบายให้เข้าใจตรงกันดังนี้

1 ท่านอาจจะมองว่า HR ทำไม่ต้องไปละลาบละลั่วงยุ่งเรื่องส่วนตัว (เงินเดือน) ของผู้สมัครงานด้วย นี่เป็นมุมมองจากฝั่งผู้สมัครงานที่คงอยากรู้มีความเป็นส่วนตัว แต่ถ้ากลับกันท่านเป็นผู้สัมภาษณ์ล่ะ ท่านอยากรู้ไหมครับว่าผู้สมัครที่เรากำลังสัมภาษณ์อยู่นะปัจจุบันรับเงินเดือนอยู่เท่าไร และถ้าเขาจะมาทำงานกับบริษัทของเราเขาเรียกเงินเดือนเท่าไร เงินเดือนที่เขาเรียกมามันมากหรือน้อยกว่าที่ผู้สมัครได้รับอยู่ในปัจจุบันเท่าไร แล้วท่าน (ที่เป็นกรรมการสัมภาษณ์) จะรู้วิธีคิดของผู้สมัครงานรายนี้ได้ยังไม่ว่าเขาคิดยังไงถึงได้ต้องการเงินเดือนเท่านี้ ดังนั้นท่านต้องมองในมุมของบริษัทที่ท่านจะไปสมัครงานด้วย ไม่ควรมองแต่มุมของผู้สมัครเพียงด้านเดียว

2 ถ้ากรรมการสัมภาษณ์คนไหน (ทั้ง Line Manager หรือ HR ก็ตาม) ไม่หาข้อมูล (หรือมีข้อมูล) เงินเดือนของผู้สมัครงานอย่างที่ผมบอกมาตามข้อ 1 แล้ว จะตัดสินใจเรื่องการจ้างกันยังไงล่ะครับ เช่น ผู้สมัครงานใส่เงินเดือนที่ต้องการมา 30,000 บาท หากท่านเป็นกรรมการสัมภาษณ์จะไม่อยากรู้หรือครับว่าแล้วปัจจุบันผู้สมัครงานรายนี้เงินเดือนเท่าไร แล้วเงินเดือนที่ขอมามา 30,000 บาทนั้นมากหรือน้อยกว่าที่ผู้สมัครได้รับอยู่เท่าไร

3 จากข้อ 2 ผมยกตัวอย่างเพิ่มเติมดังนี้

3.1 สมมติผู้สมัครใส่เงินเดือนที่ต้องการมา 30,000 บาท แต่ปัจจุบันได้รับอยู่ 15,000 บาท กรรมการสัมภาษณ์จะได้มีประเด็นที่จะถามวิธีคิดหรือเหตุผลของผู้สมัครว่าเหตุใดถึงเรียกเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากเดิม 15,000 บาท แล้วเปรียบเทียบกับผู้สมัครรายอื่นว่าใครมีเหตุมีผล มีคุณสมบัติ ความสามารถ

เหมาะสมกับตำแหน่งนี้มากกว่ากัน ดังนั้นถ้าผู้สมัครรายนี้ตอบแบบไม่มีเหตุผล คิดมาเองลอยๆ ว่าอยากได้ 30,000 ก็ใส่ 30,000 อย่างนี้แล้ว ถ้าท่านเป็น กรรมการสัมภาษณ์ ท่านควรจะรับผู้สมัครรายนี้ไหมครับ

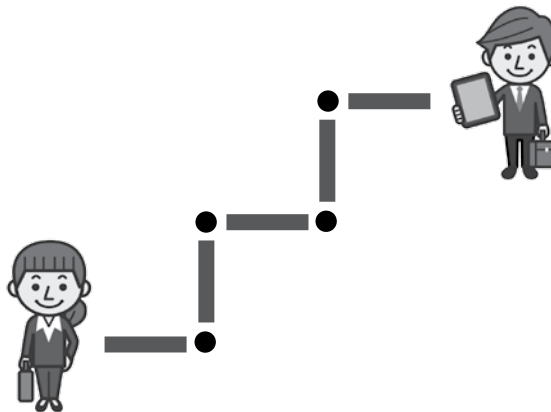
3.2 สมมติผู้สมัครใส่เงินเดือนที่ต้องการมา 30,000 บาท แต่ปัจจุบัน ผู้สมัครรายนี้เงินเดือนปัจจุบันคือ 30,000 บาท ถ้าท่านเป็นกรรมการสัมภาษณ์ ก็คงจะต้องสอบถามเพิ่มเติมว่าทำไมจะไม่เปลี่ยนงานทั้งที่ผู้สมัครกลับต้องการ เงินเดือนเท่าเดิม (หรือบางกรณีผมเคยเจอว่าขอลดเงินเดือนปัจจุบันเสียอีก) ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ปกติแน่นอนจริงไหมครับ ที่คนจะเปลี่ยนงาน เปลี่ยนสภาพการทำงาน เปลี่ยนที่ทำงาน ต้องปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ หรืองานความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ฯลฯ แต่ขอเงินเดือนเท่าเดิมหรือน้อยกว่าเดิม

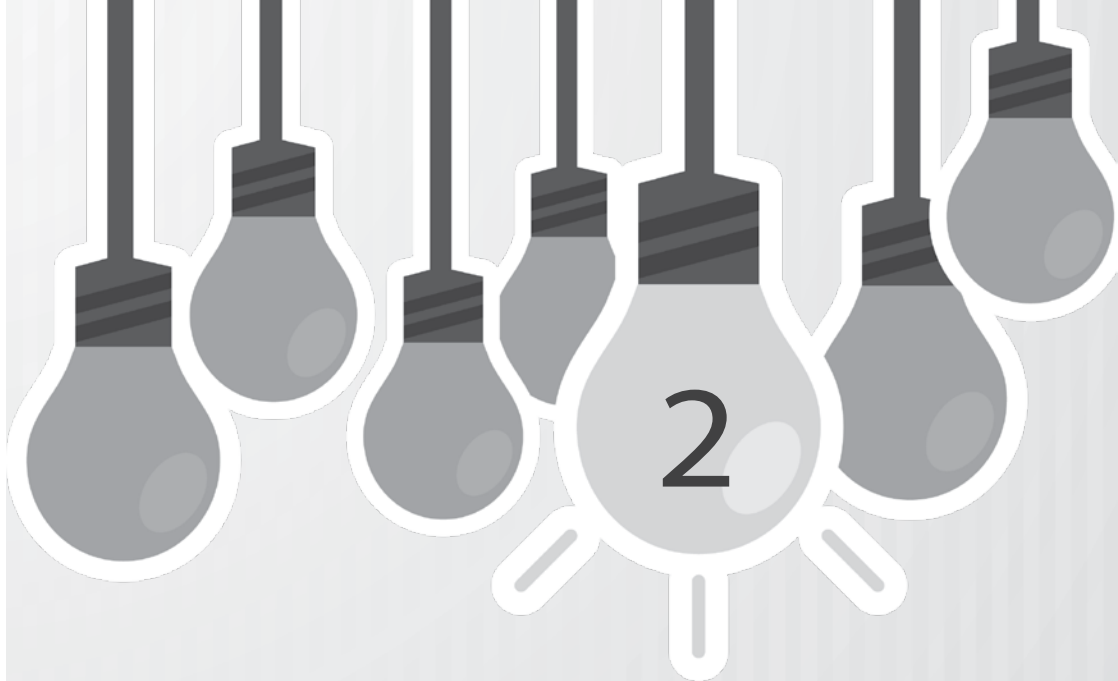
จากตัวอย่างทั้งสองข้อข้างต้นนี้แหละครับ ที่บริษัท (หรือ HR) จำเป็น ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือนปัจจุบันของผู้สมัครงาน เพื่อการพิจารณาประกอบ การสัมภาษณ์เพื่อหาผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถเลือกคนที่เข้ามาทำงาน

4 สำหรับบริษัทที่มีการทำโครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) อย่างถูกต้องโดยการสำรวจข้อมูลตำแหน่งงานจากตลาดแรงงานนั้น จะมีอัตรา การจ้างของทุกตำแหน่งงานอยู่แล้ว ซึ่งอัตราจ้างเหล่านี้จะยึดหยุ่นได้บ้างตาม คุณสมบัติของผู้สมัครงาน แม้ว่าผู้สมัครงานจะเรียกเงินเดือนมาน้อยหรือมาก (ตามที่ผู้สมัครงานคาดหวัง) เท่าไรก็ตาม แต่บริษัทที่มีโครงสร้างเงินเดือนก็จะ พิจารณาให้ได้เท่าที่เป็นไปตามโครงสร้างเงินเดือนเท่านั้น ไม่ใช่ขอมากได้มาก หรือขอลดได้น้อยนะครับ

เพราะถ้าการจ่ายเงินเดือนไม่เป็นไปตามราคาตลาดแล้ว โดยเฉพาะในกรณี Under Pay มากเกินไป (คือการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานน้อยกว่าที่ตลาดเขาจ่ายกัน) ในที่สุดพนักงานก็จะลาออกไป เนื่องจากบริษัทจ่ายต่ำกว่าตลาด แต่ที่ HR ต้องการทราบเงินเดือนปัจจุบันของผู้สมัครงาน รวมถึงเงินเดือนก่อนหน้านี้ก็เพื่อจะดูว่าผู้สมัครมีประวัติการทำงาน (ที่สัมพันธ์กับอัตราค่าจ้างหน้าของเงินเดือน) อย่างไร และผู้สมัครมีเหตุผลในการตอบที่สมเหตุสมผลหรือไม่อย่างไร ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมของผู้สมัคร และสอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือนของบริษัทครับ

หวังว่าเราจะเข้าใจตรงกันแล้วนะครับ





เหตุใดองค์กรจึงได้คน ที่ไม่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน

คำว่า “You are what you eat” น่าจะนำมาใช้กับเรื่อง
การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงานได้เหมือนกันนะ
ครับ เพราะการคัดเลือกคนเข้าทำงานก็คล้ายกับท่านบริโภค
(หรือยอมรับ) เขาเข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ถ้าผู้สมัคร
รายนั้นเป็นคนเก่งคนดี มีคุณสมบัติเหมาะสม และเป็นกำลัง
สำคัญขององค์กร ก็เปรียบเสมือนท่านบริโภคอาหารที่ดี
มีประโยชน์ต่อร่างกาย ก็จะช่วยเสริมสร้างให้ร่างกายแข็งแรง

แต่ถ้าหากเราเก็บเอาคนที่คุณสมบัติไม่เหมาะสมหรือมีปัญหาเข้ามาแล้วก็เหมือนกับท่านได้บริโภคอาหารเป็นพิษเข้ามาในร่างกาย ซึ่งผมคงไม่ต้องบอกต่อนะครับว่าผลจะเป็นอย่างไร ?

แปลกแต่จริงที่ยังมีหลายองค์กรมองข้ามความสำคัญของการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน โดยมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลร่วมกับหัวหน้างาน ที่ส่วนใหญ่มักจะเป็นกรรมการสัมภาษณ์โดยตำแหน่ง และไม่เคยผ่านการอบรมให้รู้เทคนิคการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานมาก่อน

ดังนั้นกรรมการสัมภาษณ์ดังกล่าวจึงมักจะสัมภาษณ์ในสไตล์ของตนเอง ใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก ไปคิดคำถามสดๆ เอาในห้องสัมภาษณ์ และที่สำคัญที่สุดคือมักจะไม่ได้เตรียมคำถามก่อนการสัมภาษณ์ หรือที่เรียกเป็นภาษาเทคนิคว่า ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ “Unstructured Interview”

ดังนั้นวิธีการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานจึงมักเป็นการถามไปเรื่อยๆ แบบไม่มีเป้าหมายของคำถามที่ชัดเจนในการ “ค้นหา” ตัวตน หรือ “คุณสมบัติ” ที่แท้จริงของผู้สมัครงาน ทำให้การตัดสินใจเลือกผู้สมัครงานจะใช้ “ความรู้สึก” เสียเป็นส่วนใหญ่ !!?

จึงมักเกิดปัญหาตามมา เช่น คนที่ใช่ก็ไม่รับ (Reject Error) ส่วนคนที่รับก็ไม่ใช่ (Accept Error) พนักงานไม่มีความรู้ในงานจริงเหมือนที่ผอมไว้ตอนสัมภาษณ์ มีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กร อัตราการลาออกสูง พนักงานเข้ามาทำงานอยู่ชั่วคราวพอได้งานใหม่ก็ลาออกไป ฯลฯ

มาถึงตรงนี้ผมจึงอยากจะขอยกจุดอ่อนสำคัญๆ ที่มักจะทำให้กระบวนการสัมภาษณ์เกิดปัญหาขึ้นมาจนทำให้ได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานในที่สุดดังนี้ครับ

1 ไม่เตรียมตัวและเตรียมคำถามเพื่อค้นหาคุณสมบัติของผู้สมัครงาน ก่อนการสัมภาษณ์ หรือที่เรียกว่า ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ “Unstructured Interview” คือกรรมการสัมภาษณ์เข้ามาในห้องสัมภาษณ์แล้วมาคิดคำถามเอาเดี๋ยวนั้น ไม่อ่านใบสมัครงานมาก่อนล่วงหน้า ทำให้คำถามสะเปะสะปะ ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละรายว่า ใครเหมาะสมกับตำแหน่งนี้

2 องค์กรไม่เคยให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์ให้กับคนที่เป็นกรรมการสัมภาษณ์ ซึ่งเรื่องนี้ผมว่าเป็นเรื่องที่ HR ควรจะต้องให้ความรู้กับคนที่จะเป็นผู้สัมภาษณ์ให้รู้จักการตั้งคำถามล่วงหน้า และใช้คำถามนั้นกับผู้สมัครงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนหรือที่เรียกกันว่า “Structured Interview” นั้น ควรทำอย่างไร เพื่อลดปัญหาการตัดสินใจรับคนไม่เหมาะสมเข้ามาสร้างปัญหาในองค์กร

3 ขาดการสังเกตภาษากาย (Body Language) ของผู้สมัครงาน ก็เพราะกรรมการสัมภาษณ์มัวแต่ก้มหน้าอ่านใบสมัครงาน (เพราะไม่ได้อ่านมาก่อน) หรือมัวแต่คิดคำถามขณะนั้นๆ จนไม่ได้มองสีหน้า แววตา บุคลิกภาพของผู้สมัครงานอย่างจริงจัง ทำให้ไม่เห็นว่าคุณสมบัติที่ตอบคำถามขัดแย้งกับภาษากายหรือไม่ และตัดสินใจผิดพลาดในที่สุด ซึ่งเรื่องของการอ่านภาษากายนี้ก็เป็นทักษะสำคัญเรื่องหนึ่งที่มีจะถูกมองข้าม เรื่องนี้ผมจึงอยากฝากข้อคิดว่า ท่าน “เห็น” ผู้สมัครงาน แล้วเคย “สังเกต” ภาษากายของผู้สมัครงานบ้างหรือไม่ครับ

4 กรรมการสัมภาษณ์ใช้ความรู้สึกหรืออคติ (Bias) หรือค่านิยมที่ผิดๆ ในการสัมภาษณ์ เช่น ใช้ความรู้สึกว่าทุกคนที่จบจากสถาบันดีๆ จะทำงานได้อย่างแน่นอน หรือทุกคนที่เคยทำงานในองค์กรใหญ่ๆ จะต้องทำงานเก่ง โดยไม่ใช้คำถามแบบ Structured Interview ตาม Competency (Competency Base Interview – CBI) เพื่อเช็กว่าผู้สมัครรายนั้นๆ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ จริงหรือไม่ ทำให้ตัดสินใจรับคนผิดพลาดเข้ามาทำงาน

5 ไม่ได้ดูว่าผู้สมัครงานมีเคมีที่จะเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้หรือไม่ โดยกรรมการสัมภาษณ์จะมองเรื่องความรู้ความสามารถในงานเป็นด้านหลัก โดยไม่ได้สังเกตคุณลักษณะในเชิงคุณลักษณะภายใน (Attributes) ของผู้สมัครงาน เช่น EQ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง องค์กร ฯลฯ ซึ่งมักจะเกิดจากกรรมการสัมภาษณ์ขาดการเตรียมคำถามที่เกี่ยวกับการค้นหาคุณลักษณะภายในจากผู้สมัครงาน เพราะกรรมการสัมภาษณ์ขาดการเตรียมคำถามมาล่วงหน้า (Unstructured Interview) ตามข้อ 1 ข้างต้นนั้นแหละครับ

6 ตัดสินใจเลือกผู้สมัครแต่เพียงเปลือกนอก โดยการมองเพียงการแต่งกาย บุคลิกลักษณะที่มองเห็นได้ จะเรียกว่าเป็นความประทับใจครั้งแรกที่พบเห็น หรือ First Impression ก็ได้ครับ เมื่อสัมภาษณ์จริงก็เลยจะมองข้ามข้อเท็จจริงไป เพราะมัวแต่มองเปลือกนอกที่ดีของผู้สมัครงาน

7 ผู้สมัครได้รับการแนะนำมาจากผู้ที่กรรมการสัมภาษณ์รู้จัก จึงทำให้กรรมการมองข้ามข้อบกพร่อง เพราะความเชื่อใจคนที่แนะนำมาว่าดีจริง

ทั้งๆ ที่หากมีการตั้งคำถามเพื่อวัดความสามารถของผู้สมัครงานโดยมีเกณฑ์การพิจารณาให้ชัดเจนแล้ว ผู้สมัครรายนั้นอาจไม่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเลยก็เป็นได้

8 กรรมการสัมภาษณ์ขาดการพิจารณาในเรื่องการควบคุมอารมณ์ (EQ) ของผู้สมัครงาน แต่จะมุ่งเน้นแต่เรื่องงานเป็นหลัก โดยไม่ได้ตั้งคำถามเพื่อวัดเรื่องของ EQ หรือการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งเลยนะครับ กล่าวคือคนที่ทำงานเก่งจะต้องพูดหรือสื่อสารกับบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้องได้ดีอีกด้วย ไม่ใช่ทำงานเก่งแต่คุยกับใครไม่รู้เรื่องเพราะพิวส์ขาดง่ายก็ไม่ไหวนะครับ

9 มี “ใบสั่ง” ใ้กับผู้สมัครรายนี้ นี่ก็เป็นปัญหาในหลายองค์กรเหมือนกัน ทำให้การสัมภาษณ์กลายเป็น “พิธีกรรม” อย่างหนึ่งเพื่อให้พิธีการนั้นครบถ้วนเท่านั้นเอง

จากที่ผมได้เล่ามาให้ฟังทั้งหมดนี้คงจะทำให้ท่านเห็นความสำคัญของกระบวนการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการคัดเลือกคนดีมีความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงาน ตลอดจนเหตุใดจึงมักจะเกิดปัญหาจากการสัมภาษณ์งานเพื่อเป็นข้อเตือนใจสำหรับการสัมภาษณ์ในหน่วยงานของท่านกันบ้างแล้ว สำหรับท่านที่ยังสนใจในเรื่องนี้ก็ต้องอ่านเรื่อง “เราจะนำ Competency มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครงานได้อย่างไร” ที่ผมเขียนเอาไว้ในบทต่อไปมาประกอบกันด้วยนะครับ

จากที่ผมอธิบายมาข้างต้นโดยชี้ให้เห็นถึงปัญหาของกรรมการสัมภาษณ์ในเรื่องการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่ยังขาด “ทักษะ” ในการสัมภาษณ์ ใช้ “ความรู้สึก” หรืออคติ แทนไม่มีการเตรียมตัวหรือเตรียมคำถามล่วงหน้า (Structured Interview) เพื่อที่จะได้มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่ชัดเจนว่า ใครเหมาะสมกับตำแหน่งนี้ที่สุดเสียอีก สุดท้ายก็เลยได้คนไม่เหมาะสมเข้ามาแก้ปัญหาให้กับองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ผมจะขออธิบายต่อในจุดสำคัญอีกจุดหนึ่งที่กรรมการสัมภาษณ์มองข้ามไป ซึ่งอันที่จริงผมก็พูดเอาไว้บ้างแล้วในข้างต้นดังนี้

คำถามมีอยู่ว่า “เวลาเราจะตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร (ที่มีหลายๆ คน) ว่าใครจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนี้มากที่สุด เราตัดสินใจจากเรื่องใด ?”

ผมเชื่อว่าส่วนใหญ่ (โดยเฉพาะ Line Manager) จะตัดสินใจเลือกจากคนที่มีความรู้ มีทักษะ (Knowledge, Skills) หรือมีประสบการณ์ตรงในตำแหน่งงานนั้นเป็นหลัก

ยิ่งในยามที่กำลังต้องการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่าในขณะทำงานนั้นๆ ก็เร่งด่วนต้องการคนมาทำแทนได้รวดเร็วเพื่อไม่ให้งานสะดุด แล้วผู้สมัครคนไหนที่มีความรู้ ประสบการณ์ตรงแล้วล่ะก็ Line Manager แทบจะบอกให้มาเริ่มงานในวันพรุ่งนี้เลยด้วยซ้ำไป

แต่เมื่อรับผู้สมัครคนดังกล่าวเข้ามาทำงานสักระยะหนึ่ง ไม่ว่าจะในระหว่างช่วงทดลองงาน ทำงานไปแล้วสัก 1 ปี หรือทำงานอยู่กับองค์กรไประยะยาวก็ตาม

จะเกิดปัญหาที่ตามมาก็คือ (อดีต) ผู้สมัครงานรายนี้ที่กลายเป็นพนักงานของบริษัทมีปัญหาเชิงทัศนคติ (Attitude) ทั้งต่อหัวหน้า ผู้บริหาร และมีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กรนะสิครับ

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อหัวหน้างานจะส่งพนักงานที่เก่งงานคนนี้ไปฝึกฝนอบรมเพิ่มเติม ก็จะได้รับคำตอบกลับมามีว่า “อย่างผมไม่ต้องไปอบรมก็ได้พี่ ผมรู้งานดีหมดทุกเรื่องแล้ว งานผมเยอะไปหมด พี่ส่งคนอื่นไปอบรมแทนดีกว่า” หรือเมื่อจะให้พนักงานคนนี้สอนงานเพื่อนฝูงหรือพนักงานใหม่เพื่อจะให้มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ก็จะได้คำตอบว่า “ผมไม่มีเวลาสอนหรอกพี่ ก็ผมทำงานมาไม่เห็นมีใครมาสอนผม ผมยังทำได้เลย เรื่องง่ายๆ อย่างงี้ถ้าใครทำไม่ได้ก็ลาออกไปซะ...”

หนักกว่านั้นก็คือ เมื่อพนักงานที่เก่งๆ เหล่านี้ทำงานไปนานๆ เข้าก็อาจจะไม่ยอมรับความสามารถของหัวหน้างาน แล้วก็ปัญหาต่อต้านหัวหน้า ต่อต้านผู้บริหาร คิดว่าตัวเองถูกแต่คนอื่นที่คิดไม่เหมือนตัวเองผิด ตัวเองคือคนที่เก่งที่สุดในองค์กร แกรมเก็บจ้องความรู้ต่างๆ ไว้ไม่ยอมถ่ายทอดให้ใคร คิดเพียงว่าเมื่อไหร่ฉันทาออกไปฝ่ายบริหารจะรู้สึก ฯลฯ

ปัญหาทั้งหลายเหล่านี้ผมเชื่อว่าท่านคงจะคุ้นๆ ใช้ไหมครับ ?

ถ้าจะถามว่าปัญหาทำนองนี้เกิดมาจากอะไร

ก็ต้องมองย้อนกลับไปที่ดินทางหรือสาเหตุของปัญหาสิครับ...

นั่นก็คือ ตอนก่อนจะตัดสินใจคัดเลือกว่าผู้สมัครคนไหนเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด ท่านนำเอาเรื่อง “ทัศนคติ” เข้ามาร่วมพิจารณาด้วยหรือไม่ละครับ ?

ผมเลยอยากฝากข้อคิดเอาไว้ว่า การนำเอาเรื่องของความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skills) มาประกอบในการตัดสินใจรับคนเข้าทำงานเป็นเรื่องจำเป็นก็จริงอยู่ แต่อย่าลืมมองเรื่องของคุณลักษณะภายใน (Attributes)

คำว่าคุณลักษณะภายในนี้เป็นเรื่องเชิงนามธรรมที่อยู่ภายในตัวของทุกคน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยัน ความอดทน ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ ทัศนคติเชิงบวก มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ

ดังนั้น คนที่เป็นกรรมการสัมภาษณ์จำเป็นจะต้องเตรียมคำถาม (Structured Interview) เพื่อค้นหาคุณลักษณะเชิงนามธรรมเพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครงานด้วย

ซึ่งในหลายองค์กรก็อาจจะมีแบบทดสอบเพื่อค้นหาคุณลักษณะภายในเหล่านี้ประกอบการคัดเลือกด้วยครับ เพราะ...

ไม่เก่งงาน ไม่รู้งาน ขาดทักษะความชำนาญ องค์กรยังสามารถฝึกอบรม สอนงาน ยังใช้เวลาไม่นานนักก็จะทำให้คนที่ไม่เก่งงานเหล่านี้เก่งงานได้

แต่คนที่ทัศนคติไม่ดี EQ ต่ำ ขาดความอดทน ขาดความมุ่งมั่น ขาดมนุษยสัมพันธ์ นั่งดำผู้บริหาร ดำองค์กรทุกๆ วัน แกรมไปคอยยุ่งแะแะแะกับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ

ท่านจะส่งคนเหล่านี้ไปอบรมหลักสูตรอะไรดีครับ หรือจะหาวิธีพัฒนาคนเหล่านี้ยังไง และจะใช้เวลาเท่าไรถึงจะทำให้คนเหล่านี้มีคุณลักษณะภายในตัวที่ดีขึ้น ?

เมื่อรู้ว่าจะมีปัญหาจากสาเหตุในเรื่องนี้แล้ว ผมเชื่อว่าท่านคงเริ่มคิดที่จะปรับปรุงวิธีการคัดเลือกคน และมีไอเดียเดียวลดปัญหาเรื่องคนในองค์กรโดยเริ่มจากการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานกันแล้ว จริงไหมครับ ?

