

สร้างงานสรรหาให้มีระบบ (Constant Recruitment Process)



บทความโดย : อาจารย์สุรศักดิ์ ใจเย็น

สวัสดีครับเพื่อน ๆ ผมได้รับเกียรติ จาก HR Center ให้มาแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับ Practices ของงาน HR กับเพื่อนสมาชิกซึ่งหากพูดกันตรง ๆ แล้ว เรื่องแรก ๆ ของงาน HR ที่เราต้องเจอกันในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็ก หรือองค์กรใหญ่ นั่นคืองาน “สรรหา” เพราะไม่ว่าจะมีระบบอะไรใหม่ ๆ เข้ามา แต่งานสรรหาก็ยังต้องคงอยู่ และก็ยังเป็นประเด็นที่ HR ต้องรับบทหนักอยู่เสมอ ซึ่งเท่าที่ผมได้รับฟังมาเวลาถูกค้ำภายในหรือผู้บริหารคอมเมนต์ต่อระบบงาน HR มักจะมีประเด็นงานสรรหาพุ่งอยู่ ด้วยเสมอซึ่งหากมองให้ลึกลงไปพบว่าปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาประเด็นสำคัญส่วนใหญ่มาจาก “การให้ ความสำคัญ และการไม่สมดุลกัน ” ระหว่างผู้ปฏิบัติกับระบบยกตัวอย่างเช่น เป้าหมาย (Out put - Out come) คือต้องการคนที่เหมาะสมกับองค์กร แต่การวัดผลระบบงานสรรหาเรามักจะวัดกันที่เวลาและจะ ถูกตีกรอบด้วยเวลาอยู่เสมอ

ปัญหาที่สำคัญอีกอย่างคือ “การให้ความสำคัญ” ในระบบงาน HR เอง ซึ่งหากพิจารณาในระบบการทำงานจริง ๆ แล้วในหลาย ๆ องค์กรงานสรรหามักจะเป็นงานที่ถูกละเลยและให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย แต่ในมุมมองของผู้เขียนกลับคิดว่าเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุดเพราะเป็นด่านแรกที่จะพิจารณาคนที่ จะเข้ามาทำงานกับองค์กร ถ้าเลือกคนผิดเข้ามา ก็คงไม่ต้องบอกนะครับว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรของท่านและคิดว่าหลาย ๆ ท่านที่กำลังอ่านบทความนี้อยู่ก็คงเคยมีประสบการณ์ เช่นนี้ มาแล้วเหมือนกัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผมจะนำเสนอคงไม่ใช่การเปลี่ยนตัวชี้วัด (Output - Out come) แต่จะเสนอพื้นฐานสำคัญในการ ได้มาซึ่งผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนั้นคือ สร้างงานสรรหาให้มีระบบ (Input)

จากประสบการณ์ที่ผมเองได้บรรยายเกี่ยวกับหัวข้อการสรรหาให้กับ HR Center มากกว่า 30 รุ่น ซึ่ง หากนับคนเข้าเรียนน่าจะประมาณ 600 คน ผมก็พบว่าจริง ๆ แล้วงานสรรหาในองค์กรต่าง ๆ เป็นเรื่อง ไม่ยากที่จะปรับปรุงพัฒนา และสิ่งสำคัญน่าจะเป็นงานที่สามารถปรับปรุงระบบให้เป็นระบบที่คงที่ (Constant Process & Best Practice) ได้ไม่ยากนักโดยการเริ่มต้นจะขอแนะนำให้มีการทบทวนระบบงานสรรหาที่เป็น อยู่ในปัจจุบันเพื่อหาจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาขึ้นมาจากในภาพกว้างก่อน ซึ่งการพิจารณา ภาพกว้างผมมีคำแนะนำให้ตอบคำถาม 20 คำถาม ด้านล่างนี้

บริษัทมีระเบียบปฏิบัติเรื่องการสรรหาบุคลากร (ที่เน้นขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจใน องค์กร)

1. ในระบบการจำแนกตำแหน่งงานมีการแจกแจงรายละเอียดของทุกตำแหน่งงานรวมทั้งมีการระบุ คุณสมบัติที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง

2. มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านงานสรรหาเต็มเวลา
3. ผู้ปฏิบัติงานด้านการสรรหาผ่านการฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสรรหาและคัดเลือก, เทคนิคการสอบ สัมภาษณ์ ฯลฯ หรือมีประสบการณ์โดยตรงด้านการสรรหา
4. หัวหน้างานในส่วนงานต่าง ๆ เข้าใจระเบียบปฏิบัติการสรรหาและมีการปฏิบัติตามเป็นปกติ
5. มีขั้นตอนการร้องขอ (Hiring Requisitions) โดยผู้ขอหรือหัวหน้างาน (Hiring Manager) เป็นผู้ ระบุรายละเอียด คุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการ
6. แบบฟอร์มใบสมัครงานมีข้อมูลครบถ้วน สามารถใช้ประโยชน์ในการกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ สมัครได้
7. มีเครื่องมือที่ใช้กรองคุณสมบัติของพนักงานตามความจำเป็นและเหมาะสม เช่น แบบทดสอบ ด้านพฤติกรรม แบบทดสอบด้านทัศนคติแบบทดสอบความชำนาญทางอาชีพแบบทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น
8. การสื่อสารโฆษณารับสมัครงาน มีช่องทางได้ใบสมัครที่หลากหลาย
9. มีการเก็บข้อมูลทางสถิติของการใช้ช่องทางต่าง ๆ ในการโฆษณา (ช่องทางไหนเหมาะกับ ตำแหน่งอะไร)
10. มีระบบสารสนเทศที่ช่วยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครงานและข้อมูลการสรรหาสามารถค้นหา ใบสมัครเก่าได้ง่าย
11. HR มีการให้ความสำคัญกับงานสรรหาเท่ากับงานอื่น ๆ เช่น การรายงานการปฏิบัติงาน HR ต้องมีการรายงาน สถานะการสรรหาด้วย, การพิจารณาผู้ปฏิบัติงานสรรหาควรอยู่ในลำดับต้น ๆ มากกว่า เป็นที่ฝึกงานของ พนักงานใหม่
12. ผู้สมัครที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์ต้องผ่านการสัมภาษณ์จาก HR ก่อน ทั้งนี้อาจจะใช้การ สัมภาษณ์เบื้องต้นทาง โทรศัพท์เพื่อตรวจสอบข้อมูลก่อนการเชิญมาสัมภาษณ์ลดเวลาในการสัมภาษณ์ โดยตรงได้พิจารณาข้อมูลที่ ครอบคลุมมากขึ้น
13. มีการกำหนดผู้ที่มีหน้าที่สัมภาษณ์/คัดเลือกในแต่ละตำแหน่งหากเป็นไปได้ควรมีคณะกรรมการ สัมภาษณ์ สำหรับทุกตำแหน่ง
14. มีการสรุปข้อมูลของผู้สมัครรายละเอียดตำแหน่งงานที่จะทำการสรรหาส่งให้คณะกรรมการ สัมภาษณ์ก่อนวัน สัมภาษณ์
15. มีชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ของแต่ละตำแหน่งงาน/มาตรฐานในการพิจารณาให้คะแนน
16. มีแบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์ที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง
17. มีสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการกรอกใบสมัคร
 1. การสัมภาษณ์
18. มีการเช็คประวัติผู้สมัครย้อนหลัง (Reference Check) ก่อนที่จะยืนยันการจ้างงาน
19. มีการแจ้งผลการคัดเลือกกลับไปยังผู้สมัครงาน

ทั้ง 20 คำถามข้างต้นน่าจะเป็นขั้นตอนแรกในการตรวจสอบงานสรรหา เพื่อการสร้างพื้นฐานระบบ งานสรรหา ให้เป็นระบบที่คงที่ถ้าคำตอบที่ได้เป็น “ไม่ใช่” หรือ “ไม่มี” มากกว่าครึ่งหนึ่งก็คงถึงเวลาแล้ว ครับที่ฝ่าย HR จะต้องปฏิวัติ

เรื่องการสรรหาอย่างเร่งด่วน เพราะหากเรายังละเลยไม่ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องงานสรรหา ผลกระทบที่มีก็จะมีทั้งต่อระบบงาน HR อื่น ๆ ที่ต่อเนื่องกัน หรืออาจจะกระทบต่ออนาคตงานสรรหา ซึ่งอาจจะถูก Outsource ไปทั้งระบบเหมือนกับหลาย ๆ งานที่เคย เป็นไปแล้วเพราะฉะนั้นเริ่มกันตั้งแต่วันนี้เถอะครับ