

ระบบการคัดเลือกคนแบบใหม่ : ความท้าทายของพนักงาน



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง
อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ระบบการคัดเลือกคนเข้าทำงานขององค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นการค้นหาตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัครมากยิ่งขึ้น ไม่เหมือนสมัยก่อนที่มักจะดูจากการพูดคุยกันเพียงไม่กี่นาทีก็สามารถตัดสินใจได้แล้วว่าจะเลือกใคร ระบบการคัดเลือกผู้สมัครแบบใหม่นี้จะมุ่งเน้นการพยากรณ์ลักษณะนิสัยใจคอของเราจากพฤติกรรมในอดีตหรือพฤติกรรมในปัจจุบัน เราไม่สามารถเสแสร้งหรือแกล้งหลอกผู้ทำหน้าที่คัดเลือกได้ง่ายเหมือนในอดีต และเครื่องมือการคัดเลือกในปัจจุบันได้ถูกออกแบบมาเพื่อจับผิดของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าระบบการคัดเลือกสมัยใหม่เขาทำกันอย่างไร จึงขอยกตัวอย่างวิธีการคัดเลือกดังนี้

- การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observation)

ของผู้สมัครตั้งแต่เริ่มเข้ามาในองค์กร โดยจะมีผู้สังเกตพฤติกรรมของผู้สมัครตั้งแต่การสอบถาม ระบุ หรือพนักงานต้อนรับ การวางตัวในขณะนั่งรอ การเดินสำรวจสถานที่ การพูดคุยกับผู้นอกรอบข้าง ซึ่งบางครั้งอาจจะมีหน้าม้าแกล้งมานั่งใกล้ๆกับผู้สมัครเพื่อจะดูว่าผู้สมัครมีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างไร นอกจากนี้อาจจะมีการสังเกตพฤติกรรมการรับประทานอาหารร่วมกันกับผู้สมัครรายอื่น สรุปว่าการสังเกตพฤติกรรมนี้เราไม่สามารถเสแสร้งได้นานและนิสัยที่แท้จริงของเราจะปรากฏให้เห็นได้ไม่ยาก ไม่เหมือนอยู่ในห้องสัมภาษณ์ที่เราเตรียมตัวมาอย่างดี

- การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)

ผู้สมัครจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทสมมติตามหัวข้อที่กำหนด บางตำแหน่งอาจจะต้องแสดงบทบาทสมมติในการเจรจาต่อรอง ซึ่งองค์กรได้เตรียมคู่มือไว้ให้เราเรียบเรียงพร้อมกับโจทย์ที่เขาต้องการ บางตำแหน่งอาจจะให้เราแสดงบทบาทสมมติด้านการนำเสนอ เขาอาจจะให้เวลาเราเพียง 10 นาทีพร้อมอุปกรณ์การนำเสนอ เช่น กระดาษ ปากกา แผ่นใส หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ แล้วให้เรานำเสนอตามโจทย์ที่กำหนดให้ ภายในเวลาไม่เกิน 5 นาที สิ่งที่เขาจะประเมินเราได้คือ การจัดเตรียมเอกสารว่าช้าเร็ว เหมาะสมกับเรื่องหรือไม่ ทักษะการนำเสนอ การสื่อสาร รวมถึงบุคลิกภาพในการนำเสนอ ถ้าเราไม่มีความสามารถในด้านนี้จริงๆต่อให้เราเตรียมตัวดีอย่างไร เขาก็สามารถพิสูจน์ได้ว่าเราไม่มีความสามารถ

- บทบาททางสังคม (Social Role)

บางองค์กรจะประเมินผู้สมัครโดยใช้กิจกรรมทางสังคมเข้ามาช่วย เช่น นำผู้สมัครไปเข้าแคมป์เพื่อประเมินความสามารถที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดบทบาทของตนเองต่อสังคม การวางตัวในสังคม ภาวะผู้นำ ความมีน้ำใจ ทักษะคิดในการทำงานเป็นทีม รวมถึงบางครั้งอาจจะมีการทดสอบความอดทนไปในตัวด้วยก็ได้ และผู้สมัครจะถูกติดตามประเมินตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเวลาที่อยู่ในกลุ่มเวลาที่อยู่ในที่พัก หรือแม้กระทั่งเวลารับประทานอาหาร ถ้าเป็นตำแหน่งผู้บริหารเราอาจจะถูกเชิญไปทั้งครอบครัวเพื่อดูลึกไปถึงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของครอบครัวด้วยก็ได้ เพราะสามารถดูได้ว่าสมาชิกในครอบครัวคนใดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัคร รวมถึงดูพฤติกรรมของผู้สมัครคนนั้นๆ จากความพฤติกรรมของคนในครอบครัวก็ได้

บางองค์กรอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้ทดลองทำงานจริงในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อดูว่าเขามีความเหมาะสมกับสังคมการทำงานของบริษัทมากน้อยเพียงใด โดยเข้าไปคลุกคลีและทำงานกับกลุ่มที่จะต้องทำงานด้วยจริงๆ และคะแนนส่วนหนึ่งจะมาจากเพื่อนร่วมงานที่ผู้สมัครได้เข้าไปทำงานด้วย

- การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview)

การสัมภาษณ์แบบนี้มุ่งเน้นการเจาะลึกถึงพฤติกรรมในอดีตที่เคยเกิดขึ้น เพื่อพิสูจน์ว่าสิ่งที่เราตอบว่า "ใช่" "มี" หรือ "เป็น" นั้น จริงหรือไม่ เช่น เราบอกว่าเราเป็นคนที่มีความอดทน เขาจะถามเราว่าคุณอดทนอย่างไร และขอให้เราเล่าให้ฟังว่าเหตุการณ์ที่เราเคยเจอมาหนักที่สุดในอดีตคืออะไร ซึ่งคนส่วนมากมักจะเล่าในเรื่องที่เกิดขึ้นจริงแล้วเท่านั้น ถ้าใครรู้เรื่องขึ้นมามันจะไม่สามารถพูดได้เต็มปากเต็มคำ และมีโอกาสถูกจับผิดได้ง่าย สิ่งที่ใช้สัมภาษณ์มักจะบันทึกการสัมภาษณ์แบบนี้ เขาจะเรียกว่าการบันทึก STAR

- Situation หมายถึง เหตุการณ์อะไร เมื่อไหร่
- Task หมายถึง งานอะไร
- Action หมายถึง การกระทำของเราที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีต
- Results หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำของเราในเหตุการณ์นั้นๆ

เมื่อคณะกรรมการสัมภาษณ์บันทึกผลของคำถามทั้งหมดไว้แล้ว ก็สามารถนำเอาผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับผู้สมัครรายอื่นๆ ได้ไม่ยากนัก เช่น จะดูว่าใครมีความอดทนมากกว่าใครก็ดูว่าเหตุการณ์ของใครมีความรุนแรงหรือหนักกว่ากัน บางคนอาจจะผ่านการฝึกความอดทนมาเพียงเรื่องเล็กๆ แต่บางคนอาจจะผ่านเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความอดทนสูงมาก

รูปแบบการคัดเลือกบุคคลแนวใหม่เริ่มได้รับการแพร่หลายในประเทศไทย เพราะส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากบริษัทข้ามชาติ ส่วนหนึ่งเป็นการตื่นตัวขององค์กรในประเทศไทยเองที่มักจะประสบปัญหาเรื่องคนอันมีผลสืบเนื่องมาจากระบบการคัดเลือกที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ที่กำลังหางานหรือผู้ที่กำลังจะเปลี่ยนงาน จึงควรมีการเตรียมตัวระยะยาว

มากกว่าการเตรียมตัวเพื่อการสัมภาษณ์เป็นครั้งๆไป เพราะการเตรียมตัวล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์ได้ช่วยให้เรามีความรู้ความสามารถที่แท้จริง มันเป็นเพียงแค่เป็นการเตรียมความพร้อมของความรู้หรือประสบการณ์ที่เรามีอยู่ก่อนแล้วเท่านั้น

ผมจึงอยากจะแนะนำว่าคนทำงานควรจะเตรียมตัวเพื่อการคัดเลือกตลอดเวลา ถึงแม้เราจะคิดหรือไม่คิดจะเปลี่ยนงานในตอนนี้อีกก็ตาม เพราะวันหนึ่งโอกาสแห่งการเปลี่ยนงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าอาจจะถูกหยิบยื่นมาหาเราก็ได้ และสิ่งที่สำคัญการคัดเลือกคนแนวใหม่นี้จะพิสูจน์ได้ชัดเจนมากขึ้นว่าใครมีความสามารถมากกว่าใคร และสิ่งหนึ่งที่เราจะพัฒนาความสามารถให้เกิดขึ้นจริงได้คือ หาความรู้ให้มากที่สุด(สำหรับคนจบใหม่) หาประสบการณ์อะไรก็ได้ไปพลางๆก่อนอย่าอยู่เฉย (สำหรับคนที่กำลังตงงาน) หรือทำงานในปัจจุบันให้ดีที่สุด(สำหรับคนที่ม้งานทำงานอยู่แล้ว) เพราะนั่นหมายถึงการสะสมความสามารถและประสบการณ์เพื่อการได้งานหรือการเปลี่ยนงานที่แท้จริง

คนที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีทั้งความสามารถและโอกาส

โอกาสสามารถเกิดขึ้นได้ภายในชั่วพริบตา แต่ความสามารถไม่อาจหามาได้ภายในวันเดียว