

ความผิดพลาดของการสัมภาษณ์งาน



บทความโดย: กฤติน กุลเพ็ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสมัยใหม่ต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมอีกต่อไป ต้องคิดเสมอว่าจะคิดหารูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในกระบวนการสัมภาษณ์งานทุกองค์การ คงหนีไม่พ้นที่มีโอกาสที่จะ

1. **Reject Error การตัดสินใจปฏิเสธที่ผิดพลาด** หมายถึง การปฏิเสธรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการ อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่สามารถทำงานในตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการได้ เนื่องจากกระบวนการคัดเลือกที่ไม่มีมาตรฐาน ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการได้บุคคลที่เหมาะสมมาเป็นพนักงานขององค์กร
2. **Accept Error การตัดสินใจรับพนักงานที่ผิดพลาด** หมายถึง การตัดสินใจรับผู้สมัครที่ไม่มีความสามารถในการทำงานในตำแหน่งที่องค์กรต้องการเข้ามาเป็นพนักงาน องค์กรต้องมีภาระในการฝึกอบรมและสอนงานอีกมากมาย เพราะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ และท้ายที่สุดอนาคตของพนักงานใหม่เหล่านี้มักจบลงด้วยการไม่ผ่านการทดลองงาน

องค์กรส่วนใหญ่มักพิจารณารับพนักงานจากคุณสมบัติที่มองเห็นง่าย (Hard Data) เช่น ชื่อเสียงขององค์กร ที่ผู้สมัครเคยร่วมงาน ประสบการณ์ ระดับการศึกษา หรือ IQ มากกว่าข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของงานที่ผ่านมา จึงมักมีคำกล่าวที่ว่า “รับคนเพราะความสามารถทางสติปัญญา แต่เลิกจ้างเพราะไร้ความสามารถทางอารมณ์ (Hired on IQ ,and fired on EQ)”

วิธีการหนึ่งที่องค์กรสมัยใหม่ได้เตรียมวางแผนการบริหารจัดการสรรหา คัดเลือกคนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร โดยอาศัย Competency มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคนเข้าสู่องค์กร องค์กรใหญ่ๆที่พัฒนาแล้วเขาไม่ต้องการกระบวนการพัฒนาขององค์กร ที่จะทำให้พนักงานเป็นดาวเด่น (Talent Employee) ได้ องค์กรสมัยใหม่เลือกใช้ การรับคนที่เป็นดาวเด่นก่อนที่จะเข้ามาอยู่ในองค์กร เพราะว่าไม่ต้องเสียเวลา

ในการพัฒนาให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายของบริษัทและสามารถเลือกคนที่เป็ดาวเด่นที่มีความรู้ ความสามารถ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย เพราะฉะนั้นการคัดเลือกและสรรหาคนเข้าสู่องค์กรจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่า กระบวนการอื่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้เขียนเห็นว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนจึงต้องมีการพัฒนาใช้เครื่องมือทำนายการประเมินผล ผ่านทดลองงาน และแบบทดสอบต่างๆก่อนเข้าทำงานควรจะพัฒนาเครื่องมือ Competency มาใช้กับกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร โดยคัดเลือกคนที่มีความสามารถหลักตามที่องค์กรต้องการ จะทำให้พนักงานที่เข้ามาในองค์กรมีความพร้อม ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม มีงานไม่มากนัก เพราะ Competency Gap น้อยลง ซึ่งเกิดจาก กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่มีระบบและเครื่องมือที่ดี อันส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมน้อยลงตามไปด้วย พนักงานมีเวลาในการพัฒนางานที่ตัวเองตาม ลักษณะงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ท้ายสุดจะส่งผลให้ประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยรวม ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นที่มาขององค์กรที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

การสัมภาษณ์พนักงานสมัยใหม่นอกจากจะให้เครื่องมือ competency แล้วยังต้องปรับปรุงแนวทางการสัมภาษณ์งานโดยเน้นไปที่ Soft Skills มากกว่า Hard Skills ซึ่งผู้บริหารคนไทยยังขาดทักษะและความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้เช่น

1. การรู้จักตัวเอง (Self-Awareness)
2. การมีวินัยกับตนเอง(Self-Regulation)
3. การจูงใจ(Motivation)
4. ความเข้าอกเข้าใจ(Empathy)
5. ทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม(Social Skills)

ถ้ามองไปแล้ว เป็นเรื่องที่ทำให้ความเข้าใจยาก แต่คนไทยยังขาดความเอาใจใส่ในประเด็นนี้อย่างจริงจัง จึงทำให้ผู้บริหารที่เป็นYoung Talent ไปไม่ถึงดวงดาวเพราะขาดทักษะการจูงใจคน การรู้จักตนเอง และการมีวินัยนั่นเอง ซึ่งเราเริ่มกระบวนการในการคัดเลือกกับคนผิดมาตั้งแต่เริ่มแรก มีนักวิชาการด้าน EQ ที่ชื่อ Daniel Goleman ได้ทำการศึกษวิจัยค้นคว้า พบว่า ผู้บริหารมากกว่า 90 % ที่ประสบความสำเร็จในงานล้วนเป็น ผู้ที่มี competency ด้าน EQ ทั้งสิ้น

นักบริหารงานบุคคลจึงไม่ควรมองข้ามในเรื่องนี้ การตัดสินใจรับพนักงานที่ผิดพลาดเข้ามาสู่องค์กร ไม่ใช่มีแต่ความเสียหายด้านค่าใช้จ่ายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมี ความเสียหายในด้านจิตใจของ คนที่ต้องมาทนอยู่อย่างทุกข์ทรมานกับองค์กร ทำให้เกิดมลภาวะที่เป็นพิษต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อ ผู้บังคับบัญชา และท้ายสุดก็เดินออกจากองค์กรโดยไม่มีเยื่อใยต่อกัน

ผู้เขียนจึงขอประเมิน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์งานมาให้เห็นซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากผู้ สัมภาษณ์ขาดทักษะดังต่อไปนี้

1. การเชื่อข้อมูลของผู้สมัครเพราะขาดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผู้สมัคร
2. ความเชื่อมั่นใน บุคคลอ้างอิง มากเกินไป รวมทั้ง HR ไม่รู้จักเทคนิคที่ถูกต้อง ในการตั้งคำถาม
3. การใช้แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างคำถามและไม่มีทักษะในการสัมภาษณ์
4. การละเลยปัจจัยด้านความสำเร็จของผลงานที่เป็น Soft Skill โดยเฉพาะ EQ
5. ผู้บริหารใช้เวลาในการสัมภาษณ์คนออกมากกว่าเสียเวลาการสัมภาษณ์คนเข้า มาสู่องค์กร