

การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency (ตอนที่ 5)



บทความโดย : อารporn ภูววิทยพันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

บทความนี้จะขอแนะนำการนำ Competency มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ซึ่งแต่เดิมระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของการจัดทำ Job Description หรือไปกำหนดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงการจัดทำ Job Specification หรือคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงานที่ประกอบไปด้วยการศึกษาขั้นต่ำ (Education) ประสบการณ์ขั้นต่ำ (Experience) และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นของตำแหน่งงาน (Others Requirement) หรือบางที่จะเรียก Job Specification ว่า Job Requisition

ก่อนที่จะพูดถึงถึงระบบการสรรหาและคัดเลือกบนพื้นฐานของ Competency นั้น จะขอกล่าวถึง ระบบการสรรหาคนที่ได้เน้นไปที่ความสามารถ หรือ Competency ก่อน ซึ่งจะมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาพนักงาน

เริ่มต้นจากการมีตำแหน่งงานว่างที่จะต้องดำเนินการสรรหา ซึ่งบางตำแหน่งงานสามารถดำเนินการสรรหาได้ตลอดเวลา หรือบางตำแหน่งงานอาจจะดำเนินการสรรหากรณีที่มีการสรรหาคนเพิ่มหรือสรรหาคนทดแทน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายในการสรรหาคนของแต่ละองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 : ทบทวน Job Description และ Job Specification

หน่วยงานบุคคลจะต้องจัดทำ Job Description และ Job Specification ที่แสดงถึงขอบเขตงานและคุณลักษณะขั้นต่ำที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน เพราะ หากหน่วยงานบุคคลมิได้มีการจัดทำไปกำหนดหน้าที่งาน หรือ Job Description และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงาน หรือ Job Specification ไว้แล้วนั้นย่อมจะทำให้ยากต่อการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดแหล่งที่มาของการสรรหาผู้สมัคร

หน่วยงานบุคคลจะต้องพิจารณาว่าจะต้องดำเนินการสรรหาผู้สมัครจากแหล่งใดบ้าง ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งการสรรหาผู้สมัครจากภายในองค์กรและ / หรือภายนอกองค์กร ซึ่งในแต่ละวิธีการจะมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป ได้แก่

การสรรหาผู้สมัครจากภายในองค์กร

ข้อดี สร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดปฐมนิเทศพนักงาน และพนักงานไม่ต้องเสียเวลาปรับตัวในการทำงาน เหตุเพราะพนักงานจะรับรู้ถึงวัฒนธรรมและโครงสร้างธุรกิจขององค์กรอยู่แล้ว

ข้อเสีย ทำให้องค์กรไม่ได้รับไอเดียหรือความคิดเห็นใหม่ ๆ การทำงานจะยึดติดกับรูปแบบหรือความเห็นเดิม ๆ ซึ่งอาจไม่มีการพัฒนาหรือการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานใหม่ ๆ

การสรรหาผู้สมัครจากภายนอกองค์กร

ข้อดี ทำให้องค์กรได้รับคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่แตกต่างไปจากเดิมที่องค์กรเคยปฏิบัติ

ข้อเสีย พนักงานจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมหรือโครงสร้างองค์กร และเป็นการเสี่ยงหากพนักงานที่รับเข้ามานั้นไม่ได้รับการยอมรับศรัทธาจากพนักงานเก่าที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 : กำหนดวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดใจผู้สมัคร

หน่วยงานบุคคลจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการใดในการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจให้คนสมัครงานในตำแหน่งงานที่เปิดรับ ซึ่งมีหลากหลายวิธีการ เช่น การประกาศรับสมัครงานในหน้าหนังสือพิมพ์ การจัด Campus ตามมหาวิทยาลัย การประกาศหาผู้สมัครทาง Website การติดต่อสำนักงานจัดหางานหรือติดต่อสำนักงานเขตในแต่ละพื้นที่ เป็นต้น

สำหรับ ระบบการคัดเลือก ผู้สมัครนั้น จะเป็นขั้นตอนภายหลังจากกระบวนการสรรหาพนักงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะดำเนินการในขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดกระบวนการคัดเลือกผู้สมัคร

หน่วยงานบุคคลจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สมัคร รวมถึงบุคคลที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกผู้สมัครที่มาจากหลากหลายแหล่งข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้สมัคร

หน่วยงานบุคคลควรกำหนดวิธีการเพื่อคัดเลือกผู้สมัครโดยอาจใช้หลาย ๆ วิธีการผสมผสานกัน เช่น การสัมภาษณ์ผู้สมัครเป็นรายบุคคล การสัมภาษณ์ผู้สมัครเป็นรายกลุ่ม การจัดทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบภาษาอังกฤษ การประเมินแบบ Assessment Center เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 : คัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพและมีคุณสมบัติเหมาะสม

หน่วยงานบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานโดยผ่านกระบวนการคัดเลือกด้วยวิธีการต่างๆ โดยการคัดสรรผู้สมัครที่พิจารณาแล้วว่ามีคุณสมบัติที่

เหมาะสมที่สุด สำหรับผู้สมัครรายอื่นที่ไม่ผ่านการพิจารณาทางหน่วยงานบุคคลควรจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ในแฟ้มประวัติพนักงานใหม่เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปในภายหลัง

ขั้นตอนที่ 4 : ตรวจสอบข้อมูลของผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก

เมื่อพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก่อนที่หน่วยงานบุคคลจะแจ้งให้ผู้สมัครรับทราบถึงผลการพิจารณา ควรจะมีการตรวจสอบประวัติการทำงานจากบุคคลอ้างอิงที่ผู้สมัครให้ไว้ในใบสมัครงาน โดยการติดต่อสอบถามถึงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 5 : เปรียบเทียบคำตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ

ควรมีการพูดคุยกับผู้สมัครอีกครั้งถึงคำตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกคาดหวังกับงบประมาณที่ถูกจัดสรรไว้ของตำแหน่งงานว่างแต่ละตำแหน่ง โดยควรมีการจัดทำสัญญาที่ระบุถึงเงื่อนไขของการจ้างและผลประโยชน์ต่างๆ และให้พนักงานใหม่ที่ได้รับการคัดเลือกลงลายมือชื่อ

ที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีได้อยู่บนพื้นฐานของ Competency ซึ่งปัจจุบันแนวคิดของการใช้ Competency นั้นค่อนข้างเป็นที่รู้จักและนิยมใช้กันมาก เนื่องจากมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมมากกว่า การพิจารณาคัดเลือกพนักงานจากวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน และในแต่ละตำแหน่งงานจะมีการกำหนดพฤติกรรมที่ชี้เฉพาะเจาะจงเพื่อใช้เป็นข้อคำถามประกอบการสัมภาษณ์และคัดเลือกพนักงาน สำหรับขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานด้วยการพิจารณาจาก Competency นั้นมีขั้นตอนหรือกระบวนการ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : ระบุถึงความจำเป็นของการสรรหาพนักงาน

ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานควรจะต้องกำหนดความต้องการหรือความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน ซึ่งการสรรหาพนักงานนั้นควรจะต้องตอบให้ได้ว่า อะไรคือผลลัพธ์หรือสิ่งที่คาดหวังจากตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา ตำแหน่งงานที่สรรหา นั้นสามารถสนับสนุนให้เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จได้หรือไม่ องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่หากไม่มีการว่าจ้างหรือสรรหาตำแหน่งงานนี้ ความสามารถหลักอะไรของตำแหน่งงานที่แสดงให้เห็นว่าผู้สมัครที่มาสมัครนั้นมีความสามารถหรือมีพฤติกรรมที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 : สรรหาหน้าที่งานของตำแหน่งงาน

หน่วยงานบุคคลจะต้องเริ่มวิเคราะห์งานของตำแหน่งงาน โดยรวบรวมข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมงานหลัก ขั้นตอนการทำงาน ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงาน ความสามารถที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากข้อมูลหลักตามที่ได้กล่าวถึงแล้วนั้น หน่วยงานบุคคลอาจจะรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ของแต่ละตำแหน่งงาน เช่น การศึกษาที่จำเป็น ประสบการณ์ในการทำงานทั้งด้านบริหารและด้านเทคนิคเฉพาะงาน ใบอนุญาตหรือประกาศนียบัตรต่าง ๆ ที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อการสรรหา

การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อการสรรหาผู้สมัครนั้น หน่วยงานบุคคลควรจะร่วมกับ Line Manager และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิธีการสรรหาผู้สมัคร เนื่องจาก Line Manager จะมีไอเดียหรือมีข้อมูลว่าตำแหน่งงานที่ขออัตรากำลังมานั้นควรจะหาผู้สมัครได้จากแหล่งใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4: จัดเตรียมข้อคำถามและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานบุคคลควรจัดเตรียมเอกสารและข้อมูลเพื่อการสรรหาคัดเลือกพนักงานไว้ให้พร้อม ซึ่งในเอกสารประกอบที่ใช้นั้นควรจะประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ คุณค่าหลักขององค์กร รวมถึงชุดของความสามารถ (Competency Dictionary) ที่เป็นรายละเอียดของพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงาน เช่น Competency ในเรื่อง Account Management - Sales & Profitability ดังต่อไปนี้

Account Management - Sales & Profitability (การบริหารลูกค้า – ยอดขายและกำไร)	
ตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายขาย	ตำแหน่งงานพนักงานขาย
<ul style="list-style-type: none">คิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าสนใจที่จะใช้สินค้าและบริการของตน	<ul style="list-style-type: none">ระบุได้ถึงความต้องการของลูกค้าในการใช้สินค้าและบริการ
<ul style="list-style-type: none">มีเทคนิควิธีการจูงใจให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีในการใช้สินค้าและบริการ	<ul style="list-style-type: none">อธิบายได้ถึงรายละเอียดของสินค้าและบริการตามแนวทางที่กำหนดขึ้น
<ul style="list-style-type: none">วิเคราะห์และประเมินศักยภาพของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้	<ul style="list-style-type: none">ออกเยี่ยมเยียนลูกค้าได้ตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
<ul style="list-style-type: none">กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกที่อยากจะทำขายสินค้าและบริการ	<ul style="list-style-type: none">แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังเทคนิคและวิธีการสร้างยอดขายและผลกำไรจากผู้อื่นได้

ขั้นตอนที่ 5: กำหนดวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงาน

การกำหนดวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานนั้น หน่วยงานบุคคลจะต้องกำหนดวิธีการสำหรับการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เช่น ใบสมัครงาน จดหมายรับรองการทำงาน เอกสารการศึกษา แบบทดสอบบุคลิกภาพและแบบทดสอบจิตวิทยาทั่วไป การสัมภาษณ์พนักงาน วุฒิบัตร ต่าง ๆ การทดสอบอื่น ๆ เช่น การใช้ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) เป็นต้น โดยหน่วยงานบุคคลควรกำหนดว่า Competency แต่ละตัวควรจะใช้วิธีการใด และในแต่ละวิธีการนั้นจะมีน้ำหนักที่แตกต่างกันไปอย่างไรบ้าง ดังตัวอย่างของตำแหน่งงาน “ ผู้จัดการฝ่ายขาย ” ต่อไปนี้

ความสามารถ (Competency)	วิธีการคัดเลือกพนักงาน			
	การสัมภาษณ์	เอกสารการศึกษา	แบบทดสอบ จิตวิทยา	ศูนย์ประเมิน >
ความรู้ในด้านงานขาย	○	○		
ความสามารถในการบริหาร ลูกค้า – ยอดขายและกำไร	○			○
ความเป็นผู้นำ			○	○
การสื่อสาร	○		○	○
น้ำหนัก (เทียบจาก 100%)	35	5	15	45

ขั้นตอนที่ 6: ฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์โดยวิธีการสัมภาษณ์จากพฤติกรรม (Behavioral Event Interview)

การสัมภาษณ์บนพื้นฐานของ Competency นั้นจะทำให้ผู้สัมภาษณ์หรือ Line Manager มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการสัมภาษณ์ โดยมีขอบเขตของคำถามที่มุ่งเน้นไปที่ข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งหน่วยงานบุคคลควรจัดอบรมให้ Line Manager เข้าใจถึงวิธีการสัมภาษณ์จากพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน (Behavioral Event Interview) และการสัมภาษณ์โดยยึด Competency เป็นหลักนั้น โดยส่วนใหญ่จะใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมง สำหรับตัวอย่างของข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของ Competency แต่ละตัวนั้น ได้แก่

Account Management - Sales & Profitability (การบริหารลูกค้า – ยอดขายและกำไร)	
ตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายขาย	ตัวอย่างข้อคำถาม
<ul style="list-style-type: none"> คิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าสนใจที่จะใช้สินค้าและบริการของตน มีเทคนิควิธีการจูงใจให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีในการใช้สินค้าและบริการ วิเคราะห์และประเมินศักยภาพของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกรักที่อยากจะทำยอดขายสินค้าและบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> หากลูกค้าแสดงกิริยาหรือสีหน้าไม่อยากฟังคุณนำเสนอสินค้า คุณจะมีวิธีการจูงใจลูกค้าอย่างไร คุณจะทำอย่างไร หากลูกค้าเปลี่ยนใจไม่ใช้สินค้าและบริการจากคุณ คุณมีหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลือกกลุ่มลูกค้าอย่างไรบ้าง คุณจะต้องดูแลทีมงานขายหรือไม่ แล้วคุณมีวิธีการบริหารทีมงานของคุณอย่างไร

ขั้นตอนที่ 7: การสรุปและคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

Line Manager ควรทำหน้าที่ในการตรวจสอบและคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยการพิจารณาผลจากการประเมินผลของเครื่องมือที่ใช้ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ หรือ Competency ของตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

สรุปว่าการใช้ความสามารถ หรือ Competency ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้นจะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานเลือกสรรคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าเพราะจะทำให้ผู้บริหารมีแนวทางในการตรวจสอบผู้สมัครจากพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น