นักคัดเลือกบุคลากรอิสระ : ทางออกสำหรับองค์กรและทางเลือกสำหรับ HR

บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง
อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานถือเป็นด่านสุดท้ายของกระบวนการสรรหาบุคลากร แต่เป็นด่านแรกที่จะตัดสินว่าคนที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรนั้นเป็นคนเก่งคนดีหรือไม่ ไม่ว่ายุคที่ตลาดเป็นของนายจ้างหรือยุคที่ตลาดเป็นของคนทำงาน ปัญหาการคัดเลือกก็ยังคงมีอยู่คู่กับองค์กรต่างๆอยู่เสมอ เหตุผลที่สำคัญคือคนที่องค์กรต่างๆต้องการมีอยู่อย่างจำกัด ส่วนคนที่องค์กรไม่ค่อยต้องการนั้นมีอยู่ไม่จำกัด ดังนั้น ในสังคมแรงงานในบ้านเราสามารถพูดได้ว่ามีคนไม่มีงานทำเยอะ ในขณะเดียวกันคนบางกลุ่มก็มีงานให้ทำเยอะจนเลือกไม่ถูกว่าจะทำงานกับที่ไหนดี

ผมคงจะไม่พูดถึงสาเหตุว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้นะครับ เพราะเราคงจะรู้กันอยู่ว่าระบบการศึกษาในบ้านเราเป็นอย่างไร และก็รู้กันอยู่ว่าองค์กรที่ส่วนใหญ่เน้นการลงทุนระยะสั้น(จ้างคนที่พร้อมใช้ได้ทันที แม้จะต้องจ่ายค่าจ้างสูง) มากกว่าที่จะนำเอาคนมาเพาะพันธุ์ตั้งแต่ยังเป็นเมล็ด (คนจบใหม่หรือประสบการณ์การทำงานน้อย) จึงทำให้เกิดช่องว่างระหว่างคนสองกลุ่มนี้ขึ้น สุดท้ายผลกระทบก็มาเกิดให้เห็นชัดเจนตรงที่ระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

ปัญหาที่ผมมักจะได้ยินเพื่อนๆในวงการทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารบางองค์กรบ่นให้ฟังคือเคยคัดเลือกคนเองแล้วพลาดบ่อยคือตอนที่คัดเลือกก็ดูดี พอเข้ามาทำงานจริงๆไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการ พอหันไปใช้บริการบริษัทนายหน้าหรือที่เรียกกันว่าเฮดฮันเตอร์บ้างก็เจอค่าบริการที่แพงสุดๆ แถมคนที่ได้มาบางคนไม่แตกต่างอะไรกับที่เราคัดเลือกเอง นายหน้าบางรายก็ไม่ได้ทำการคัดเลือกอย่างจริงจัง แค่ทำใบปะหน้าสรุปเป็นภาษาอังกฤษให้ดูดีเท่านั้นเอง ถึงแม้ว่าจะมีบริการจัดหาคนทดแทนให้ภายในเวลาเท่านั้นเท่านี้ แต่สุดท้ายผลเสียหายก็ตกอยู่กับองค์กรที่ต้องเสียเวลาเสียโอกาสในการทำงานไปอีกมากมาย

เมื่อมีปัญหาหรือวิกฤติในการคัดเลือกคนเข้าทำงานดังที่กล่าวมาแล้ว ผมก็คิดว่าน่าจะเป็นโอกาสดีที่คนที่ทำงานด้านการบริหารบุคลากรโดยเฉพาะคนที่เก่งทางด้านกาสรรหา น่าจะเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยการสร้างอาชีพใหม่ อาชีพที่ว่านี้คือ “นักคัดเลือกอิสระมืออาชีพ”

นักคัดเลือกอิสระมืออาชีพที่ว่านี้ไม่ควรทำการสรรหาผู้สมัคร หรือการสัมภาษณ์รอบแรก แต่น่าจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประเมินและวิเคราะห์ผลการคัดเลือกให้กับองค์กรขั้นสุดท้าย (Final Assessment) เท่านั้น โดยจะต้องทำสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

- **ศึกษาข้อมูลองค์กรและตำแหน่งงาน**

จุดบอดอย่างหนึ่งที่การคัดเลือกคนไม่ว่าจะเป็นคนในหรือคนนอกคือไม่ค่อยนำเอาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของธุรกิจหรือลักษณะของตำแหน่งงานมาใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกอย่างจริงจัง มักจะคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกทั่วๆไป มักจะอาศัยความรู้สึกของผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือก สุดท้ายก็อาจจะได้คนที่มีลักษณะเหมือนกับคนสัมภาษณ์ แต่ทำงานไม่ได้ เพราะไม่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ไม่เหมาะกับลักษณะของตำแหน่งงาน เป็นต้น นักคัดเลือกอิสระมืออาชีพ ควรจะเข้าไปทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรในเรื่องต่างๆ เช่น ลักษณะธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร สไตลน์การบริหาร เส้นทางความก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในการทำงาน คนทำงานในตำแหน่งนั้นๆในอดีต ฯลฯ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ใช้เป็นในการเปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ องค์กรต้องการกับเป้าหมายชีวิตของผู้สมัครแต่ละคน เพราะคนที่จะทำงานได้ดีและอยู่กับองค์กรได้นานนั้นส่วนหนึ่งคือความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับผลประโยชน์ส่วนบุคคลของคนทำงานนั่นเอง

- **สัมภาษณ์/ทดสอบ**

นักคัดเลือกอิสระมืออาชีพ ควรจะมีเครื่องมือหรือวิธีการในการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ อาจจะใช้เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากนักวิชาการหรือองค์กรต่างๆ หรืออาจจะพัฒนาเครื่องมือขึ้นมาเองก็ได้ เพราะบางครั้งเครื่องมือที่มาจากต่างประเทศอาจจะไม่เหมาะกับคนไทยในบางประเด็น ซึ่งคนที่จะทำอาชีพนี้ก็คงจะต้องมีพร้อมทั้งเครื่องมือหรือวิธีการ และประสบการณ์ในการดูคน เผลอๆอาจจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์หลายแขนงเข้ามาประกอบกัน

- **ตรวจสอบประวัติ**

เราต้องเชื่ออย่างหนึ่งว่ารูปแบบพฤติกรรมในอดีตของคนมักจะยังคงอยู่และอาจจะอยู่ต่อไป ดังนั้น การตรวจสอบประวัติที่ทำเพียงแค่โทรไปถามว่าคนนี้เคยทำงานที่นี่จริงหรือไม่ เขาทำงานดีหรือไม่คงจะไม่เพียงพอเสียแล้วนะครับ เพราะไม่ค่อยมีหัวหน้าคนไหนจะบอกว่าอดีตลูกน้องตัวเองไม่ดี ดังนั้น คนที่จะทำการคัดเลือกตรงนี้ได้จะต้องมีวิธีและเทคนิคในการสืบเสาะ ค้นหา ติดตามประวัติที่แท้จริงของผู้สมัครคนนั้นให้ได้ อาจจะต้องถึงขั้นนัดพบเพื่อสัมภาษณ์ขอข้อมูลจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

- **วิเคราะห์ความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน**

  ประเด็นสำคัญของการคัดเลือกคนคงไม่อยู่ที่ได้คนเก่งและคนดีเท่านั้น แต่จะต้องนำเอาคุณสมบัติของความเก่งและความดีนั้นมาเปรียบเทียบกับความเหมาะสมกับลักษณะงานและองค์กรมากกว่า เพราะบางคนเรามัวแต่ไปเลือกคนเก่งๆเข้ามา สุดท้ายคนเก่งก็อยู่ไม่ได้ เพราะในความเป็นจริงแล้วลักษณะงานนั้นอาจจะเหมาะสำหรับคนที่เก่งปานกลางก็พอ มีประสบการณ์ยังไม่มากนักเท่านั้น ตรงนี้ผมคิดว่าเป็นหัวใจสำคัญของการคัดเลือกคนเข้าทำงาน นักคัดเลือกอิสระจะต้องตีโจทย์ตรงนี้ให้แตกและวิเคราะห์ความเหมาะสมให้ได้

- **ติดตามผลการปฏิบัติงานในระหว่างทดลองงาน**

  เหตุผลหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของบริษัทนายหน้าคือส่งคนให้เรียบร้อยแล้วก็ถือว่าจบหน้าที่ ผมคิดว่าถ้าจะทำอาชีพนี้ให้ดีต้องมีการติดตามผลการทดลองงานด้วยว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่จะพิสูจน์ว่าสิ่งที่เราวิเคราะห์ไว้นั้นถูกต้องหรือไม่ มีปัจจัยอะไรบ้างที่เราอาจจะมองข้ามไป และในระหว่างทดลองงานน่าจะมีบริการเสริมคือการเข้าไปสัมภาษณ์พูดคุยกับพนักงานใหม่ด้วย เพราะเราคือบุคคลภายนอกน่าจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่า

สรุปว่า ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่หลายๆองค์กรประสบอยู่น่าจะพอมีทางออกเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งทางเลือกนะครับ ในขณะเดียวกันก็น่าจะเป็นเส้นทางใหม่สู่อาชีพอิสระให้กับคนที่ทำงานด้าน HR โดยเฉพาะผู้ที่เชี่ยวชาญด้านการคัดเลือกบุคลากรได้อีกทางหนึ่งด้วยนะครับ