



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการ
บริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด

การว่าจ้าง และรักษามูลค่า Hiring and Keeping the Best People

คู่มือการว่าจ้าง และรักษามูลค่า
ที่มีความเป็นเลิศให้คงอยู่กับองค์กร



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

การว่าจ้าง และรักษาบุคลากร

Hiring and Keeping
the Best People

Harvard Business School Press/*Boston, Massachusetts*



การว่าจ้างและรักษามูลค่า

แปลและเรียบเรียงจาก *Hiring and Keeping the Best People*

โดย : Peter Cappelli

ผู้แปล : ประคัลภ์ ปันตพลังกูร

Original work Copyright © 2002 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights © 2019 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 253 หน้า

ราคา 280 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-511-6

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่ต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

บทนำ

หนังสือเล่มนี้ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสรรหาว่าจ้าง และการรักษาบุคลากรที่ดีในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งบรรดาผู้บริหาร และเจ้าของธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบ เนื่องจากกระบวนการในการสรรหาว่าจ้างและรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความเข้มแข็งและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ถึงแม้จะเป็นคำพูดที่ดูเกินความจริงไปบ้าง แต่ถ้าวัดพิจารณากันอย่างถ่องแท้ จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันนั้นขึ้นอยู่กับสินทรัพย์ในแง่ของบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าสินทรัพย์ในเชิงวัตถุหรือเงินทุน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ โรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งเป็นสิ่งที่หาซื้อได้ไม่ยาก แต่บุคลากรที่มีทักษะ และความรู้ความสามารถที่จะเข้ามาผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของอุตสาหกรรมที่เน้นความรู้ (knowledge-based industries) นั้นหาได้ยากมากขึ้นทุกวัน

การตัดสินใจเกี่ยวกับการว่าจ้างพนักงานเข้าทำงานนั้น เป็นหนึ่งในการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดของบรรดาผู้บริหารทั้งหลาย และหนังสือเล่มนี้ก็ได้อธิบายถึงประเด็นสำคัญซึ่งผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจทุกคนจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าว การที่เรามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ไม่ตรงกับตำแหน่งงานหรือลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายนั้น จะทำให้องค์กรและหน่วยงานนั้นๆ ไม่สามารถที่จะบรรลุผลลัพธ์อันยอดเยี่ยมได้ ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องในการว่าจ้างพนักงานจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพทั้งจากพนักงาน ทีมงาน และองค์กร ในทางตรงกันข้ามการตัดสินใจที่ผิด

พลาดในการว่าจ้างพนักงานเข้าทำงานจะเป็นปัจจัยที่ฉุดรั้งระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ตกต่ำลง ซึ่งก็เป็นความเจ็บปวดที่มีราคาแพงในการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง แบรดฟอร์ด สมิธ (Bradford Smith) ที่ปรึกษาทางด้านการตัดสินใจว่าจ้างพนักงานขององค์กรใหญ่ ๆ ได้ทำการศึกษาบริษัทในสหรัฐอเมริกาจำนวน 54 บริษัท และได้ประเมินตัวเลขต้นทุนที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการว่าจ้างพนักงานว่ามีต้นทุนสูงถึง 24 เท่าของค่าตอบแทนพื้นฐานของพนักงานแต่ละคน!¹ สมิธได้ชี้ให้เห็นถึงรายละเอียดของต้นทุนดังกล่าวว่าประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ว่าจ้างเข้ามาอย่างไม่เหมาะสม ค่าใช้จ่ายเริ่มต้นในการว่าจ้าง ค่าชดเชยในการเลิกจ้างพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างและฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาทดแทน ฯลฯ แต่ต้นทุนที่สำคัญที่สุดในความเห็นของสมิธคือ ต้นทุนของความผิดพลาด ความล้มเหลวในการทำงาน และการเสียโอกาสทางธุรกิจที่เป็นผลมาจากการว่าจ้างคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานในระดับบริหารเป็นระยะเวลาหลาย ๆ ปี ในการคำนวณของสมิธพบว่า สำหรับตำแหน่งผู้บริหารที่มีค่าตอบแทนเฉลี่ย 114,000 ดอลลาร์สหรัฐ จะมีค่าเฉลี่ยของต้นทุนสุทธิในการว่าจ้างคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานสูงถึง 2.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นทั้งค่าใช้จ่ายที่จับต้องได้ และค่าใช้จ่ายที่จับต้องไม่ได้ อันเกิดจากความผิดพลาด และการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

ความสูญเสียที่เกิดจากการว่าจ้างที่ผิดพลาด หรือการจ้างพนักงานที่ไม่เหมาะสมกับงาน จะทวีความรุนแรงขึ้นถ้าพนักงานคนนั้นเป็นพนักงานในระดับบริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารที่มีผลงานในระดับพอใช้ ก็มักจะว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถอยู่ในระดับพอใช้ หรือต่ำกว่าเช่นกัน ซึ่งในที่สุดก็จะทำให้พนักงานที่มีความสามารถที่แท้จริงต้องออกจากองค์กรไป แต่ถ้าองค์กรว่าจ้างผู้บริหาร

ที่มีฝีมือ และพนักงานที่มีทักษะความรู้ที่ดีเข้ามาทำงาน ผลที่เกิดขึ้นก็จะเป็นในทางตรงกันข้าม ดังนั้น การว่าจ้างผู้บริหารจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร และต่อตัวผู้บริหารเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการพิจารณาว่าจ้างและสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานอย่างรอบคอบ เดวิด โอกลิวี (David Ogilvy) ได้สรุปเปรียบเทียบถึงความสำคัญของการว่าจ้างพนักงานเอาไว้ว่า “ถ้าเราจ้างพนักงานที่ตัวเล็กกว่าเรา ไม่นานบริษัทเราก็จะกลายเป็นบริษัทคนแคระ แต่ถ้าเราจ้างพนักงานที่ตัวใหญ่กว่าเรา บริษัทเราก็จะกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่”

การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรก็เป็นอีกด้านหนึ่งของการบริหารทุนมนุษย์ที่สำคัญ ในยุคเศรษฐกิจที่มีการตลาดเป็นตัวขับเคลื่อน (market-driven economy) นั้น เราคงไม่สามารถรักษาพนักงานทุกคนให้ทำงานกับเราได้ตลอดไป แต่หากจะมองในด้านดี อัตราการหมุนเวียนของพนักงานที่คงที่นั้นก็สามารถช่วยพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรได้ เนื่องจากเราจะได้รับพลัง ความคิด และแนวทางในการทำงานใหม่ๆ จากบุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงานเสมอ อย่างไรก็ตาม อัตราการลาออกของพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรนั้นก็มิมีต้นทุนที่สูงมาก และทำให้องค์กรหยุดชะงัก รวมทั้งมีผลในเชิงลบต่อความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรด้วย ซึ่งการจ้างพนักงานที่ถูกต้องและเหมาะสมนั้นจะเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรได้อย่างไรก็ดี ยังมีวิธีการอีกหลายวิธีที่จะทำให้องค์กรของคุณเป็นสถานที่ทำงานซึ่งพนักงานที่ดีไม่ต้องการที่จะจากไป โดยเราจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของวิธีการเหล่านี้ต่อไป

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอแนวคิดและวิธีการพื้นฐานสำหรับผู้บริหารในการว่าจ้าง และการรักษาพนักงานชั้นเยี่ยมให้ทำงานกับองค์กรต่อไป

โดย บทที่ 1 จะเริ่มด้วยขั้นตอน 5 ประการเพื่อการว่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดรายละเอียดของงานที่ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการสรรหา การสัมภาษณ์พนักงาน การประเมินผู้สมัคร และการยื่นข้อเสนอการจ้างงาน

บทที่ 2 จะเจาะลึกถึงขั้นตอนสำคัญในกระบวนการว่าจ้างพนักงาน โดยนำแนวคิดที่เรียกว่า “*พื้นฐานความชอบและความสนใจส่วนบุคคล (embedded life interests)*” มาช่วยในการพิจารณาผู้สมัครแต่ละคนให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เขาพอใจมากที่สุด รวมทั้งงานที่เขาถนัดและทำได้ดี โดยในบทนี้ยังกล่าวถึงข้อดีและข้อเสียของวิธีการสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน อาทิ การสรรหาพนักงานผ่านทางอินเทอร์เน็ต (online recruiting) การใช้บริการของบริษัทจัดหาพนักงาน (head hunters) การทดสอบผู้สมัคร และเทคนิคการสัมภาษณ์

บทที่ 3 จะกล่าวถึงการรักษาพนักงาน โดยเปิดเผยถึงการวิจัยล่าสุดว่า เหตุใดประเด็นด้านการรักษาพนักงานจึงมีผลต่อความพึงพอใจของลูกจ้าง ต้นทุนของการลาออกของพนักงาน และผลประกอบการทางธุรกิจ ในบทนี้ยังอธิบายว่าทำไมพนักงานจึงยังคงอยู่กับองค์กร และอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานออกจากองค์กร นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงวิธีการในเชิงปฏิบัติ 9 ประการแก่ผู้บริหารในการพัฒนาวิธีการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

บทที่ 4 จะพิจารณาถึงความท้าทายในการรักษาพนักงาน โดยใช้มุมมองในเชิงการตลาด วิธีการนี้จะทำให้คุณมองเห็นอย่างชัดเจนว่ามีพนักงานคนใด หรือกลุ่มพนักงานกลุ่มใดที่สร้างคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก ด้วยมุมมองเชิงการตลาดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักได้ว่า ไม่ควรให้ความสำคัญกับตัวเลขอัตราการลาออกในภาพรวมของบริษัทมากเกินไป แต่ควรให้ความสำคัญกับการรักษากลุ่มบุคลากรที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้มากที่สุด ในบทนี้ยังอธิบายว่าทำไมแนวคิดในเชิงการตลาดนี้จึงสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงาน และกลุ่มพนักงานที่สร้างคุณค่าในองค์กรได้

นอกจากนั้น ในบทที่ 4 ยังแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ (training and career development) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร ส่วนใน บทที่ 5 จะอธิบายแนวทางในการฝึกอบรมพนักงานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนอธิบายถึงเหตุผลที่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม รวมทั้งเสนอเคล็ดลับในการลดค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมด้วยการเรียนรู้แบบออนไลน์ นอกจากนี้ ในบทที่ 5 ยังกล่าวถึงผลประโยชน์ของการพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะการฝึกอบรมทักษะและการพัฒนาสายอาชีพภายในองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการสนับสนุนต่อภารกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในด้านการรักษาพนักงาน

บทที่ 6 จะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่มีผลกระทบต่อการว่าจ้างและการรักษาพนักงาน ในบทนี้ไม่เพียงกล่าวถึงบรรยากาศในการทำงานว่าจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตกลงทำงานและการอยู่ทำงานต่อไปของผู้สมัครงาน แต่ยังบอกถึงวิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานเพื่อให้เป็นสถานที่ที่น่า

ปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานต้องทำงานหนักมากขึ้นเรื่อย ๆ และเกิดผลเสียต่อสุขภาพ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงหลักการ 3 ประการในการสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย

ถึงแม้ว่าเราจะดำเนินการและจัดการกับวิธีการว่าจ้างและรักษาพนักงานได้อย่างสมบูรณ์ที่สุดแล้ว แต่สุดท้ายเราก็คงต้องสูญเสียพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรบางคนไป สิ่งเหล่านี้เป็นสัจธรรมที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เลยในตลาดที่มีภาวะการจ้างงานอย่างเสรี ซึ่งใน บทที่ 7 นี้จะกล่าวถึงว่า การลาออกของพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรนั้น ไม่ได้หมายถึงการจบความสัมพันธ์ที่ดีที่มีระหว่างกันแต่อย่างใด โดยบทนี้จะแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างขององค์กรด้านการให้บริการแบบมืออาชีพ ซึ่งใช้โปรแกรมสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเก่าในลักษณะที่เป็นลูกค้าของบริษัท และใช้เป็นแหล่งข้อมูลเชิงการตลาด และในบางกรณีก็เป็นข้อมูลในการว่าจ้างพนักงานเดิมให้กลับเข้ามาทำงานใหม่ในอนาคต นอกจากนั้นประโยชน์ของการจ้างพนักงานเดิมให้กลับเข้ามาทำงานใหม่ (rehires) และการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (exit interview) ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสาเหตุของการลาออกนั้นจะได้รับการกล่าวถึงในบทสุดท้ายนี้ด้วย

นอกจากนี้ภาคผนวกอีก 2 บท ซึ่งประกอบด้วย ภาคผนวก ก. ที่จะให้ตัวอย่างของใบพรรณนาหน้าทำงาน (job description) ซึ่งสามารถใช้เป็นต้นแบบในการจัดทำใบพรรณนาหน้าทำงานของคุณได้ ส่วน ภาคผนวก ข. จะเป็นชุดคำถามทั่วๆ ไป ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานไม่ว่าจะเป็นงานในลักษณะใดก็ตาม

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถพัฒนาทักษะในการว่าจ้าง และการรักษาพนักงาน โดยข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้

ไม่ได้ทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อแนะนำทางกฎหมาย หรือใช้แทนข้อกฎหมายในการว่าจ้าง หรือการจัดการกับพนักงานในสถานการณ์เฉพาะต่างๆ โดยหากคุณต้องการดาวน์โหลดเครื่องมือ รายการและตารางที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ คุณสามารถติดต่อได้ที่ www.elearning.hbsp.org/businessools ซึ่งเป็นเว็บไซต์ของหนังสือในชุด Harvard Business Essentials

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	4
สารบัญ	11
บทที่ 1 กระบวนการสรรหาว่าจ้างพนักงาน	15
» การกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงาน	16
» การสรรหาผู้สมัครที่มีศักยภาพ	25
» การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน	29
» การประเมินผู้สมัคร	47
» การตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอ	53
» พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในการว่าจ้าง อย่างต่อเนื่อง	56
» บทสรุป	58
บทที่ 2 การสรรหา การสัมภาษณ์ และการประเมิน ผู้สมัคร	61
» การสรรหาพนักงานทางอินเทอร์เน็ต	62
» เมื่อไรที่ควรจะใช้บริการของบริษัทสรรหาบุคคล	71
» การสัมภาษณ์พนักงานโดยใช้กรณีศึกษา	75
» การว่าจ้างบนพื้นฐานของความชื่นชอบและความสนใจ ส่วนบุคคล	78
» การว่าจ้างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมย่อยในองค์กร	90
» แบบทดสอบเชิงจิตวิทยา	92
» บทสรุป	99

	หน้า
บทที่ 3 การรักษาบุคลากรชั้นยอด	103
» ทำไมการรักษาบุคลากรจึงมีความสำคัญ	107
» ทำไมการรักษาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความท้าทายมากขึ้น	117
» ความท้าทายในการรักษาบุคลากรในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน	122
» ทำไมพนักงานจึงอยู่ทำงานกับบริษัท	132
» ทำไมพนักงานจึงออกจากงาน	136
» บริษัทที่มีระบบการรักษาบุคลากรชั้นเยี่ยม	140
» วิธีการบริหารเพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับบริษัท	143
» บทสรุป	149
บทที่ 4 การรักษาพนักงานด้วยมุมมองในเชิงการตลาด	151
» พนักงานทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กรไม่เท่ากัน	152
» กลยุทธ์การรักษาบุคลากรตามแนวทางการตลาด	159
» บทสรุป	169
บทที่ 5 การพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น	173
» ทางสองแพร่งสำหรับการพัฒนาพนักงาน	175
» การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน	177
» การพัฒนาสายอาชีพ	184

	หน้า
» การจัดการกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงาน ในระดับ C	189
» บทสรุป	192
บทที่ 6 ปัจจัยด้านสถานที่ทำงานที่มีผลต่อการว่าจ้าง และการรักษาบุคลากร	195
» พิจารณาวัฒนธรรมองค์กรของคุณ	196
» ความเหนื่อยล้าของพนักงาน	201
» การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว	207
» บทสรุป	225
บทที่ 7 การรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากรที่มี ความสามารถ	227
» การรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้อยู่ในวงจร ความสัมพันธ์	229
» การว่าจ้างพนักงานเก่าที่เคยทำงานกับบริษัท	233
» การสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก	236
» บทสรุป	238
ภาคผนวก ก. : ตัวอย่างใบพรรณนาหน้าที่งาน	239
ภาคผนวก ข. : คำถามสำหรับการสัมภาษณ์พนักงาน	241
แหล่งอ้างอิง	248

המשפחה

กระบวนการสรรหาว่าจ้าง พนักงาน

การดึงดูดคนที่ดีที่สุด

สาระสำคัญในบทนี้

- การกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงาน
- การสรรหาผู้สมัครที่มีศักยภาพ
- การสัมภาษณ์งาน
- การประเมินผลผู้สมัคร
- การทำการตัดสินใจและการยื่นข้อเสนอ

๑ ชนเดียวกับกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร การว่าจ้างนั้นก็เป็นการกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่แปลงปัจจัยนำเข้า (input) ให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ (output) โดยกระบวนการว่าจ้างจะเริ่มด้วยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับรายละเอียดของตำแหน่งงาน ใบสมัครงานของผู้สมัครงาน และการพิจารณาตัดสินใจว่าจ้างอย่างละเอียดรอบคอบ โดยมีผลลัพธ์คือ การได้พนักงานใหม่ที่เหมาะกับตำแหน่งงานเข้ามาทำงานในองค์กร โดยในบทนี้จะอธิบายถึงขั้นตอน 5 ประการในการว่าจ้างพนักงาน ซึ่งถ้าคุณสามารถบริหารขั้นตอนเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ไม่เพียงแต่คุณสามารถพัฒนาคุณภาพในการสรรหาว่าจ้างเท่านั้น แต่คุณยังทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นอีกว่าคุณได้ว่าจ้างพนักงานที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานในองค์กรของคุณแล้ว

การกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งงาน

ก่อนที่จะคุณสามารถดำเนินการว่าจ้างให้ได้พนักงานที่เหมาะสมเข้ามาทำงานนั้น คุณจำเป็นที่จะต้องทราบว่า คุณกำลังจะจ้างพนักงานคนดังกล่าวเข้ามาทำอะไร รวมทั้งยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงทักษะ และคุณสมบัติเฉพาะต่างๆ ซึ่งตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ ควบคู่ไปกับการความต้องการขององค์กรด้วย

ในการกำหนดงาน และรายละเอียดของตำแหน่งงาน เราจำเป็นต้องเข้าใจประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- » ความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่หลักของงาน
- » คุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (ด้านการศึกษาและประสบการณ์)

- » คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือบุคลิกลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (เช่น ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หรือไม่ ? หรือต้องมีความฉลาดและมีไหวพริบปฏิภาณที่ดีหรือไม่ ?)
- » ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรหลัก เช่น การทำงานเป็นทีม ระดับของความเข้ากันได้ของคนในองค์กร ระบบการให้รางวัล เป็นต้น
- » รูปแบบการบริหารจัดการ เช่น เน้นการบริหารแบบเอื้ออำนาจ แบบเผด็จการ หรือแบบประชาธิปไตย รวมทั้งการใช้รูปแบบการบริหารนั้นๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลในการทำงาน

■ ความรับผิดชอบ และ ภาระหน้าที่หลักของงาน ■

ถ้าคุณกำลังจะว่าจ้างพนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่มีอยู่แล้วในองค์กร ให้พิจารณาถึงสิ่งที่พนักงานคนปัจจุบันกำลังทำอยู่ และให้นำข้อมูลเหล่านั้นมาประเมินเปรียบเทียบกับใบพรรณนาหน้าทำงาน (job description) (ถ้ามี) อย่างไรก็ตามอย่าเพิ่งยอมรับรายละเอียดที่ปรากฏว่าเป็นคำจำกัดความของงานที่ถูกต้องแล้ว แต่ให้ใช้โอกาสในการว่าจ้างพนักงานใหม่นี้ทำการทบทวนความรับผิดชอบและภาระหน้าที่หลักของงานอีกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าคุณสามารถตอบคำถามที่ว่า “พนักงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้างในตำแหน่งงานนี้?” ได้

■ การศึกษาและประสบการณ์ ■

การศึกษาและประสบการณ์นั้นเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุด 2 ประการ ซึ่งจะต้องพิจารณาในการประเมินผู้สมัครงาน

สำหรับการศึกษาศึกษา เราอาจจะต้องระบุถึงวุฒิหรือระดับการศึกษาที่ชัดเจนแน่นอน แต่อย่างไรก็ดีให้ถามตนเองให้แน่ใจว่าการระบุพื้นฐานทางการศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงลงไปนั้นมีความจำเป็นจริงๆ หรือไม่ ? เราจะสามารถยืดหยุ่นต่อประเด็นทางการศึกษานี้ได้มากน้อยเพียงใด ? หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องนั้นสามารถใช้ทดแทนพื้นฐานทางการศึกษาที่ระบุไว้ได้หรือไม่ ?

ส่วนคุณลักษณะทางด้านประสบการณ์นั้นควรจะได้รับกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งหมดของภาระหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงาน โดยให้พิจารณาว่าประสบการณ์ประเภทใดเป็นที่ต้องการมากที่สุด ดังนี้

- » ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม (industry experience)
- » ประสบการณ์ในหน้าที่การงาน (functional experience)
- » ประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก (company experience)

ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมและประสบการณ์ในหน้าที่การงานนั้น มีความสำคัญมากสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ซึ่งจะต้องมีความรู้ในตัวสินค้าและคู่แข่งในตลาด อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้สมัครไม่มีคุณสมบัติตรงตามที่ระบุไว้ทุกอย่าง ก็ให้พิจารณาว่าผู้สมัครสามารถเรียนรู้คุณสมบัติตามที่ต้องการได้หรือไม่ ? รวมทั้งต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ดังกล่าวนานเพียงใด ยกตัวอย่างเช่น การใช้แบบทดสอบต่างๆ วัดความคล่องแคล่วหรือความถนัดของผู้สมัครในงานด้านต่างๆ เช่น ความถนัดในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ความถนัดในเชิงช่างเทคนิค ฯลฯ นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาอีกด้วยว่าองค์กรมีเวลาเพียงพอที่จะให้พนักงานเรียนรู้ในกระบวนการงาน (on-the-job training) ด้วยหรือไม่ ?



HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

การว่าจ้างและรักษาบุคลากร

Hiring and Keeping the Best People

หนังสือเล่มนี้ได้อธิบายถึงความสำคัญและกระบวนการของการสรรหาว่าจ้าง และการรักษาบุคลากรที่ดี มีศักยภาพการทำงานสูงไว้กับองค์กร ซึ่งบรรดาผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าของธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจ และนำไปปฏิบัติอยู่เสมอ เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อความเข้มแข็ง ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยเนื้อหาสาระสำคัญประกอบด้วย

- ขั้นตอน 5 ประการเพื่อการว่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ
- วิธีลดความเหนื่อยล้า และอัตราการลาออกของพนักงาน
- วิธีรักษาพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นให้คงอยู่กับองค์กร
- การจัดการสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อเป็นการสนับสนุนต่อการว่าจ้าง และรักษาพนักงาน

ผู้เรียบเรียง : Peter Cappelli

Peter Cappelli ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์เกียรติคุณ George W. Taylor ด้านการบริหารจัดการที่ Wharton School University of Pennsylvania และเป็นผู้อำนวยการศูนย์ทรัพยากรมนุษย์ของ Wharton รวมทั้งเป็นผู้เขียนหนังสือเรื่อง *"The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce"* (HBS Press, 1999)



ISBN E-BOOK

978-974-414-511-6

ราคา 280 บาท