บทความพิเศษของ อ.เชี่ยวชาญ รัตนามหัทธนะ
ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย
ฉบับที่ 080 กรกฎาคม – ธันวาคม 2563

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ 08 1628 7855 cheocharn@hotmail.com cheocharn cheocharn

เมื่อจะสัมภาษณ์รับคนเข้ามาทำงานจัดซื้อ
How to Interview for a Purchasing Job

โปรดทราบ... โปรดทราบ... และโปรดทราบว่า งานจัดซื้อจัดหามิใช่จะไปมอบหมายให้ใครทำก็ได้โดยไม่ผ่านการกลั่นกรองคัดเลือกให้ดีและอย่างพิถีพิถัน อย่าไปเชื่อความคิดผิดๆ ที่ว่าเรื่องซื้อไม่ใช่เรื่องยากเย็นอะไร ขอให้มีเงินซะอย่างยังไงก็ซื้อได้ ซัพพลายเออร์บอกราคาเท่าไรก็ต่อรองราคาไปซิ มีปากไว้ทำไมล่ะ ซัพพลายเออร์รายไหนไม่ยอมลดราคาก็เปลี่ยนไปซื้อรายอื่นซิ ยากอะไรนักหนา ขออย่างเดียวอย่าโกงบริษัทก็แล้วกัน ถ้าคิดอย่างนี้ก็โปรดเตรียมตัวเตรียมใจไว้ได้เลย **เจ๊งแน่นอนครับ**

หากใครยังไม่เชื่อก็โปรดหาเวลาไปอ่านบทความของผมสามฉบับต่อไปนี้ แล้วก็จะถึงบางอ้อว่าทำไมถึงเจ๊งแน่ คือฉบับที่ 21 เรื่องจะทำงานจัดซื้อต้องรู้อะไรบ้าง, ฉบับที่ 28 เรื่องซื้อไม่เก่งแต่ใจซื่อมือสะอาด, ฉบับที่ 79 เรื่องยุทธศาสตร์การบริหารงานจัดซื้อจัดหา

ทีนี้เมื่อจะสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเข้ามาทำงานจัดซื้อ จะมีวิธีสัมภาษณ์อย่างไรล่ะจึงจะมั่นใจได้ว่าเราได้คนเก่งคนดีเข้ามาทำงาน ไม่เผลอรับตัวปลอมเข้ามา ต่อไปนี้คือข้อคิดบางประการที่ผมอยากให้ท่านลองเอาไปพิจารณาเลือกใช้ดูนะครับ

ปกติในการสัมภาษณ์คัดเลือกคนเข้าทำงาน เราก็มักบอกให้ผู้สมัครแนะนำตัวเองให้เราฟัง ซึ่งเขาก็จะเล่าถึงพื้นฐานการศึกษาของเขาและประวัติการทำงาน ท่านก็ควรตั้งใจฟังให้ดีว่าเขาได้เล่าถึง Highlight หรือเหตุการณ์สำคัญอะไรบ้างในช่วงที่เขาเรียนและทำงาน ถ้าเขาไม่พูดถึง เราก็ถามเจาะลงไปเลย เช่นเขาเคยเป็นเชียร์ลีดเด้อร์ เคยเป็นหัวหน้าชั้น เคยเป็นประธานชมรม เคยทำงานมาแล้วกี่บริษัท เคยทำงานในตำแหน่งอะไรบ้าง ถ้ามีการย้ายตำแหน่งย้ายแผนกก็ให้เขาอธิบายเหตุผลว่าทำไมย้าย ถ้าเขาทำงานมาหลายบริษัทก็ให้เขาอธิบายเหตุผลของการออก

แน่นอนว่าเราซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์ก็ต้องรู้จักวิธีเลือกใช้คำถามทั้งเจ็ดประเภทอย่างคล่องแคล่ว ชาญฉลาด และอย่างสุภาพ เพื่อที่จะได้ความจริงให้มากที่สุดในหลายๆ แง่มุม มิใช่ปล่อยให้ผู้สมัครคุยโม้โอ้อวดเล่านิทานโกหกหรือแม้ไม่โกหกก็พูดไม่หมดเปลือก คำถามเหล่านี้ถ้าใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมก็จะได้ประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยในการคัดเลือกคนได้ถูกต้องตามที่อยากจะได้ ได้แก่คำถามเปิด(Open-ended questions),

คำถามปิด(Closed-ended questions), คำถามเชิงพิสูจน์(Probing questions), คำถามสลับซับซ้อน(Multiple questions), คำถามชี้นำ(Leading questions), คำถามสะท้อนอาการ(Reflective questions), คำถามเชิงสมมติ(Hypothetical questions)

ถ้าเขาอธิบายให้เหตุผลในเชิงลบหรือกล่าวโทษชาวบ้านทั่วไปหมด เช่นโทษว่าเพื่อนร่วมงานไม่ดี ตัวเองถูกกลั่นแกล้ง ระบบในบริษัทไม่ยุติธรรม เงินเดือนน้อย บริษัททำงานกันไม่เป็นระบบ หัวหน้าเล่นพวก ในที่ทำงานแวดล้อมไปด้วยไม้ตายซากขืนทำงานต่อไปก็เป็นบอนไซ ก็อย่ารับเข้ามาทำงานด้วยเลยครับ แม้จะเป็นเรื่องจริงแต่เขาก็ควรจะต้องมีความสามารถหรือศิลปะในการตอบเราอย่างชาญฉลาด มิใช่ขวานผ่าซาก ลากใส้ของที่ทำงานเดิมเอามาประจานข้างนอก

ถ้าเราถามว่าทำไมอยากเข้ามาทำงานกับเรา แล้วเขาตอบว่า "ผมอยากเปลี่ยนงานจากที่เดิมมาทำที่นี่ เพราะรู้สึกว่าที่นี่มีอะไรหลายอย่างที่ท้าทาย ผมมั่นใจว่าผมสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ผมผ่านมานั้นมาแสดงฝีมือที่นี่ได้แน่นอนครับ" เป็นคำตอบที่ดีก็จริงแต่เราก็อย่าหลงไหลเคลิบเคลิ้ม อย่าปล่อยให้เขาคุยโม้โอ้อวดเรื่อยเปื่อย เราควรต้องถามเจาะจงลงลึกไปอีกเช่น

"ที่นี่มีอะไรหลายอย่างที่ท้าทายตามที่คุณว่านั่นน่ะ คืออะไรบ้าง?"

"ความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาของคุณคืออะไรบ้าง และทำไมคุณถึงมั่นใจว่ามันจะเอามาใช้แก้ปัญหากับความท้าทายในบริษัทนี้ได้?"

ถ้าเขาตอบว่า "ผมเคยผ่านงานฝ่ายบัญชีมาก่อน จากนั้นก็ไปอยู่ฝ่ายวางแผนการผลิต และล่าสุดก็มาอยู่ฝ่ายจัดซื้อ ตอนเริ่มเข้าไปทำงานในฝ่ายจัดซื้อใหม่ๆก็มีโอกาสได้เข้าคอร์สฝึกอบรมในวิชาจัดซื้อหลายคอร์ส เช่น หลักเกณฑ์สำคัญในกระบวนการจัดซื้อ, การเจรจาต่อรอง, การบริหารงานจัดซื้อและจัดการสต๊อก, ทำงานจัดซื้ออย่างมืออาชีพในการประหยัดต้นทุน, การบริหารจัดการซัพพลายเออร์, การวิเคราะห์ราคาและต้นทุนของซัพพลายเออร์, การทำรายงานและวัดผลงานจัดซื้อ ดังนั้นประสบการณ์และความรู้ของผมคิดว่ามากพอและแข็งแรงพอที่จะลุยกับความท้าทายและปัญหาของที่นี่ได้แน่นอนครับ"

ถ้าเราถามว่า "ที่นี่มีสต๊อกวัตถุดิบและสินค้าสูงมากหลายร้อยล้านบาท และต้องมีการ Write-off ทุกๆ ปี ครั้งละหลายล้าน ถ้าคุณได้มาทำงานกับเราคุณคิดว่าจะเอางานจัดซื้อมาช่วยจัดการเรื่องลดสต๊อกให้เราได้ไหม โดยวิธีใด?"

เขาตอบว่า "ผลงานในอดีตที่ผมภาคภูมิใจคือ เคยช่วยลดสต๊อกสินค้าและวัตถุดิบของที่ทำงานเดิมลงไปได้หนึ่งในสามของที่เคยเก็บ คิดเป็นเงินเกือบสองร้อยล้านบาท ทำให้แก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทได้อย่างสวยงามเลยครับ"

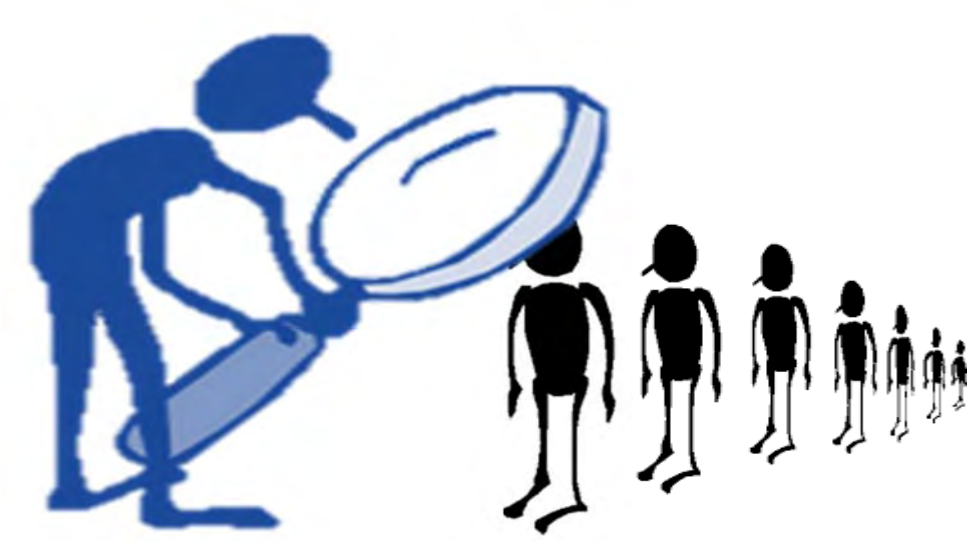
เราก็ควรถามเจาะลงไปอีกว่า "เล่าให้ฟังหน่อยสิครับว่าลดโดยวิธีไหน?" จากนั้นเราก็ฟังอย่างพินิจพิเคราะห์พร้อมทั้งเทียบเคียงดูว่าความสามารถ ประสบการณ์ และแนวทางการแก้ปัญหาตามที่เขาเล่าให้ฟังนั้น น่าจะเหมาะกับปัญหาของบริษัทเราหรือไม่

หรือเราอาจจะเล่าปัญหาของจริงที่เกิดในปัจจุบันให้เขาฟัง พร้อมทั้งถามเขาว่าเขาจะมีวิธีอย่างไรในการแก้ปัญหา เช่นลองถามเขาดูว่า "ที่นี่มีงานด่วนจี๋และคาดไม่ถึงเป็นประจำ คนในฝ่ายจัดซื้อก็มีจำกัด ของจึงเข้าไม่ทันบ่อยมาก คุณเคยเจอปัญหาแบบนี้ไหม และคุณแก้ปัญหายังไง?"

การทำธุรกิจทุกวันนี้เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความเร่งด่วน เราไม่ต้องการนักจัดซื้อที่มาออกกฎระเบียบว่าต้องทำอย่างนั้น ต้องทำอย่างนี้ ทุกอย่างต้องเป็นไปตาม Leadtime ที่กำหนดไว้ ห้ามด่วน ห้ามเร่ง ห้ามเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบทำนองนี้เหมาะกับการทำธุรกิจเมื่อ 50 ปีที่แล้ว ในยุคสมัยนี้นักจัดซื้อต้องมีวิธีคิดวิธีทำงานที่เต็มไปด้วยความยืดหยุ่น ความคล่องตัว พร้อมที่จะรับมือกับความเร่งด่วนและความเอาแต่ใจของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที มีเทคนิคการทำงานที่ทันยุคทันสมัย ประสานงานร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน ต้องมี Holistic mindset คือมองภาพใหญ่ มิใช่ตีกรอบความคิดแบบตัวใครตัวมัน แผนกใครแผนกมัน แบบที่เรียกว่า Silo mindset ซึ่งไม่เหมาะเลยกันการทำธุรกิจในยุคนี้

ลองถามเขาดูด้วยนะครับว่า "ที่นี่มีเป้าหมายเรื่อง Cost savings ทุกปี และถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญและจริงจังมากที่ผู้บริหารคาดหวังจากฝ่ายจัดซื้อ คุณมีประสบการณ์ในการลด Cost ยังไงบ้างลองเล่าสู่กันฟังหน่อยครับ และคิดว่าจะเอามาใช้กับที่นี่ได้หรือไม่ครับ?"

ถ้าเขาตอบไปในทำนองว่า "ก็จะใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองลดราคา และขอยืดเครดิตเทอมให้ยาวขึ้น" และเขาไม่เสนอวิธีอื่นเพิ่มเติมอีกเลยนอกจากต่อราคากับยืดเครดิตเทอม ก็หมายความว่าเขายังมีความคิดที่คับแคบมาก ในชีวิตจริงไปไม่รอดหรอกครับถ้าจะวนเวียนอยู่แค่สองวิธีนี้ ไม่เหมาะกับการทำงานจัดซื้อยุคปัจจุบันแล้วละครับ

อาจจะลองถามดูว่า "อยากให้เล่าให้ฟังหน่อยว่าคุณเคยมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการแก้วิกฤติให้บริษัทที่คุณเคยทำงานอยู่ยังไงบ้าง" คำถามนี้เป็นการวัดดูว่าเขามีความสามารถหรือมีบทบาทอันเป็นที่ยอมรับมากน้อยเพียงใด

ข้อคิดที่ยกมานี้เน้นไปในการสัมภาษณ์เพื่อทดสอบว่า เหมาะไหมถ้าเราจะรับคนนี้เข้ามาทำงานในฝ่ายจัดซื้อของบริษัทเรา ขอให้ท่านลองพิจารณานำเอาไปใช้เป็น **"ส่วนเสริม"** จากการสัมภาษณ์ปกติทั่วไปที่ท่านจะต้องสัมภาษณ์คนเข้ามาทำงานอยู่แล้วนะครับ