

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 053

ตุลาคม – พฤศจิกายน 2557



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📱 cheocharn

การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกนักจัดซื้อ Interviewing Applicants for Purchaser Positions

ช่วงปลายเดือนกรกฎาคม 2557 ที่ผ่านมา ผมมีโอกาสได้เข้าไปนั่งฟังการบรรยายของ “คุณณิศรา मिल โภคินพิรวัส” หรือที่คนมักเรียกกันว่า “อาจารย์กิมม” บรรยายเรื่อง “การบริหารบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อ” เสียหลายมากที่ไม่สามารถอยู่ฟังตั้งแต่ต้นจนจบได้เพราะวันนั้นบังเอิญมีภารกิจเร่งด่วนอยู่หลายอย่าง แต่กระนั้นก็ตามก็ได้เห็นคุณค่าอันคาดไม่ถึงหลายประการ ผมจึงต้องขอนัดพูดคุยกับคุณณิศรา मिल เป็นการส่วนตัวในวันถัดมาในบางประเด็นที่ค้างคาใจอยู่

เชียวชาญ เคยมีคนส่ง e-mail ถามผมท่านเองว่า “มีความจำเป็นขนาดไหนที่จะต้องมาฟังเรื่องการบริหารบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อ แล้วผู้เข้าฟังต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้นหรือเปล่า” คุณณิศรา मिल มีความคิดเห็นอย่างไรครับ

อ.กิมม ที่เค้าถามก็ถูกนะค่ะ เพราะคนส่วนใหญ่ก็คิดว่า ทำงานทางด้านจัดซื้อไม่เห็นต้องยุ่งกับการบริหารคนเลย คนที่ควรรับผิดชอบน่าจะเป็นฝ่าย HR มากกว่า ซึ่งจริงๆ แล้วดิฉันขอแนะนำอย่างนี้ค่ะว่า HR มีหน้าที่บริหารบุคลากรในภาพรวมของทั้งองค์กรเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานด้วยความราบรื่นค่ะ แต่ถ้าถามฝ่าย HR ว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอย่างไรที่จะเหมาะกับงานทางด้านจัดซื้อ ดิฉันเชื่อว่าคนที่รู้ดีที่สุดคือฝ่ายจัดซื้อ ไม่ใช่ฝ่าย HR ค่ะ แล้วไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้นที่จะต้องมาฟัง แต่ควรเป็นทุกคนที่จะต้องฟังและต้องรู้ เพื่อจะได้ทำงานแบบมีทิศทางและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำตามใจฉัน ให้ทำอะไรก็ทำอย่างนั้นทำตามคำสั่งอย่างเดียวเหมือนหุ่นยนต์

เชียวชาญ แต่ที่ผมทราบไม่ว่าจะเป็น Job Description (JD) หรือ Job Specification (JS) ส่วนใหญ่ก็ฝ่าย HR เป็นคนเขียนนะค่ะ รวมไปถึงการรับสมัคร การสอบ และการสัมภาษณ์ด้วย

อ.กิมม ก็ใช่อีกแหละค่ะ เท่าที่ทราบส่วนใหญ่เป็นฝ่าย HR หรือบางครั้ง ฝ่าย HR ก็ขอให้ฝ่ายจัดซื้อเขียน Draft มา แล้วฝ่าย HR นำมาเขียนใหม่ ซึ่งบางทีต่างฝ่ายต่างเข้าใจไปคนละทางก็จะทำให้เกิดปัญหา มาก แล้วคำพูดเหล่านี้ก็แว็บเข้ามาที่หูค่ะ “รับคนมาก็ไม่ถูกใจ ไม่ตรง spec. ทำงานไม่เป็น...ไม่ได้เรื่อง สอนแล้วสอนอีกก็ไม่จำ” สรุปรายๆรับมาไม่ตรงกับงาน และไม่ตรงใจนั่นเอง

เชียวชาญ แล้วคุณณิศรา मिल คิดว่าเราควรจัดการอย่างไรดีครับ

อ.กิมม ดิฉันเชื่อว่าทุกท่านทราบดีอยู่แล้วค่ะว่า การรับคน...เป็นเรื่องง่าย แต่การพิจารณาให้คนออก...เป็นเรื่องยาก การเลือกคนให้เหมาะกับงาน...เป็นเรื่องยากกว่า การรักษา

คนดีและเก่ง...เป็นเรื่องยากที่สุด ฉะนั้นเราคงต้องวิเคราะห์งานในฝ่ายเราให้ดี และวางแผนให้รอบคอบว่าเราต้องการคนประเภทไหน ควรมีคุณสมบัติและบุคลิกลักษณะอย่างไรมาทำงาน มีความรู้ความสามารถระดับใด และรับผิดชอบงานอะไรบ้าง ซึ่งทั้งหมดควรเขียนใน Job Description นะคะ แต่ส่วนใหญ่ที่เห็นการทำงานจริงกับ Job Description ก็ไม่ค่อยจะตรงกัน ซักเท่าไร? แถมแย่งไปกว่านั้นอีก ไปถามเจ้าหน้าที่จัดซื้อบางคนยังไม่รู้จัก Job Description เลย และไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าตัวเองต้องรับผิดชอบงานอะไรบ้าง ค่าให้ทำอะไรก็ทำไปวันๆ แล้วอย่างนี้จะพัฒนาได้อย่างไรกัน! กลายเป็นว่าเขียนมาเพื่อเป็นหลักฐานในการทำงาน เวลาผู้ประเมินมาตรวจ ISO ก็มีหลักฐานโชว์ประมาณนั้น แต่ใช้ไม่ได้จริง และไม่เกิดประโยชน์อันใดเลย! ดังนั้นเราควรมาพิจารณาเขียน Job Description ให้ครอบคลุมกับตำแหน่งงานนั้นๆ และถ้ากำหนดไว้ชัดเจนก็จะสามารถเลือกคนให้เหมาะกับงานได้จริงๆ (Put the right man on the right job)

เชี่ยวชาญ แล้วจะมีวิธีคัดเลือกอย่างไร ส่วนใหญ่ก็ฝ่าย HR เป็นคนหา เป็นคนคัดเลือกมาให้เราอยู่ดี

อ.กิมม ก็ใช่ค่ะ แต่ถ้าเราเขียน Job Specification ที่ชัดเจน อย่างน้อยก็ผ่านมา 1 ด้านได้คนมาสอบ มาสัมภาษณ์ แล้วคนที่เราจะตัดสินใจรับหรือเลือกใครเป็นหน้าที่เรานะคะไม่ใช่ HR ฉะนั้นถ้าเราเลือกเป็นก็ได้คนดี มีคุณภาพตามที่เรต้องการค่ะ ซึ่งโดยทั่วไปเราจะแบ่งความรู้ความสามารถออกเป็นสองด้าน คือ 1.ความรู้ความสามารถทั่วไป (Hard Competency) เช่น ความรู้เฉพาะด้านในงาน ความสามารถด้านการบริหาร ความรู้รอบด้าน หรือสมรรถภาพด้านร่างกาย สายตาดีมีัย การได้ยินเป็นอย่างไร สภาพร่างกายแข็งแรงหรือไม่ เพราะบางครั้งต้องเข้าไปอยู่ในห้องเย็นด้วย เป็นต้น 2.ความสามารถด้านในจิตใจ (Soft Competency) เช่น ทักษะคิด อารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ ซึ่งความสามารถทั้ง 2 ด้านนี้ เราสามารถวัดได้โดยการสอบข้อเขียน การสังเกต และการสัมภาษณ์ค่ะ

เชี่ยวชาญ สามารถวัดได้จริงหรือ แล้วเชื่อถือได้หรือเปล่า

อ.กิมม วันที่ดิฉันไปบรรยาย มีผู้ร่วมสัมมนาท่านหนึ่งถามว่า "รับคนมาทำงานในฝ่ายจัดซื้อแต่ไม่มีกั้น ทำอย่างไรดีคะ แล้วมีวิธีคัดเลือกคนอย่างไร" แท้จริงแล้วคนที่ทำงานด้านจัดซื้ออาจจะจบคณะไหนก็ได้ขึ้นอยู่กับบริษัทนั้นๆ ว่า Core Purchasing ของบริษัทคืออะไร ต้องการบุคลากร specialist ทางด้านไหน แต่สิ่งที่ทุกคนในฝ่ายจัดซื้อต้องมีคืออุปถัมภ์ ไหวพริบดี มีความรู้รอบด้าน มีความสามารถด้านคำนวณตัวเลข มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นมิตรกับทุกคน นี่เป็น spec. พื้นฐานของฝ่ายจัดซื้อเลยทีเดียวนะ แล้วดิฉันก็นำข้อสอบวัดความรู้ทั่วไปมาให้คุณข้อสอบวัดความรู้ทั่วไปนี้ ถ้านามาวิเคราะห์ดีๆ จะเห็นว่าสามารถวัดความรู้เบื้องต้น (ability) ได้

ลำดับ	รหัส	รายการ	จำนวน	หน่วย	ราคา
1	NP55-092	Contact Tip 1.2 (10 ชิ้น/แพ็ค)	600	Set	25
2	NP55-111	Swanneck 350A	20.00	อัน	350
3	NP53-0005	Cable Tie สีดำ (12") (100 เส้น/ถุง)	300.00	เส้น	190

เลย และอีกส่วนเป็นข้อสอบวัดความรู้เฉพาะงาน (Functional Competency) ดิฉันยกตัวอย่าง ใบขอซื้อมา 1 ใบ แล้วให้วิเคราะห์กันว่า แค่ใบขอซื้อใบเดียวบอกอะไรเราบ้าง ลองดูกันนะคะ

เห็นมั้ยคะว่า ตัวอย่างใบขอซื้อง่ายๆ ใบเดียวบอกอะไรเราตั้งหลายอย่าง เช่น ความละเอียดรอบคอบ การสังเกต ความรู้ในงานจัดซื้อ การพัฒนาและปรับปรุงงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ อย่างน้อยก็พอจะรู้ว่า คนคนนี้มีกี่ระดับหนึ่งที่เดียวแหละคะ ขอบอก!

เชี่ยวชาญ การสอบกับการสัมภาษณ์ อย่างไม่ไหน สำคัญกว่ากันครับ

อ.ภิมม์ การสัมภาษณ์ก็สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการสอบเลยคะ ถ้าสัมภาษณ์ไม่เป็นก็ไม่ช่วยให้เราเห็นความรู้ความสามารถที่แท้จริงของเค้า ไม่เกิดประโยชน์ เสียเวลาเปล่า เพราะคำตอบที่ได้ส่วนใหญ่จะดูดี เป็น Positive Thinking ทั้งนั้น จริงหรือเท็จไม่รู้ ฉะนั้น เราต้องรู้เทคนิคการสัมภาษณ์คะ ซึ่งโดยทั่วไปนิยมใช้กันอยู่ 3 เทคนิค คือ การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R Technique (Situation-Action-Result) แบบ Trait Interview และการสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation Interview) และที่ไม่ควรละเลยคือ การสังเกตพฤติกรรมผู้สมัครขณะรอสัมภาษณ์ เพราะพฤติกรรมต่างๆ นอกห้องสัมภาษณ์เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาแบบไม่รู้ตัว หรือไม่ได้ระวังตัวมากนัก และนั่นเป็นตัวบ่งบอกถึง พฤติกรรม บุคลิกลักษณะ หรือนิสัยเฉพาะตัวของเค้าจริงๆ ซึ่งหาไม่ได้ในข้อสอบ แต่รู้ได้จากการสังเกตคะ!



เชี่ยวชาญ จันทราวหน้าที่คุณณิศรา मिलจะบรรยาย ผมหาโอกาสไปเรียนรู้โดยนั่งฟังบรรยายเต็มๆเลยจะดีกว่าครับ ขอขอบคุณมากครับ