

HR ควรทำ Interim Interview หรือไม่?

คอลัมน์ HR Corner หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ

สืบเนื่องมาจากข้อเขียนเรื่อง “10 คำถามที่ HR และผู้บริหารควรตอบให้ชัดเจน” ของผม ในคอลัมน์นี้เมื่อเดือนที่ผ่านมา มีแฟนคอลัมน์หลายท่านที่ทำงานด้าน HR อีเมลล์มาถามว่า “Interim Interview” คืออะไร ? HR ควรทำ “Interim Interview” หรือไม่ ? ใครควรทำหน้าที่นี้กันแน่ ? ผมขอถือโอกาสนี้ตอบคำถามดังกล่าว เพื่อจะเป็นประโยชน์กับผู้อ่านท่านอื่นๆ ด้วยครับ

แนวคิดเรื่อง “Interim Interview” ที่ผมเสนอไว้นั้นเกิดจากข้อจำกัดของการทำ “Exit Interview” ซึ่งเป็นรูปแบบที่ HR มักใช้สัมภาษณ์พนักงานผู้ที่กำลังจะลาออกจากองค์กร เพื่อรับทราบสาเหตุของการลาออก จะได้เตรียมวางแผนมาตรการป้องกันการสูญเสียทรัพยากรบุคคลไปด้วยเหตุผลที่ไม่สมควร นัก HR รู้กันดีว่า การสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากงานส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับคำตอบที่แท้จริง หรือได้เพียงบางส่วน ซึ่งจะไม่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงหรือหาทางป้องกันการไหลออกของคนดีคนเก่งได้อย่างทันที่

ผมมองว่าการทำ “Exit Interview” เป็นการแก้ปัญหาเชิงรับซึ่งจะไม่ทันการณ์ แต่การทำ “Interim Interview” เป็นการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ ไม่จำเป็นต้องรอให้มีคนยื่นใบลาออกแล้ว HR ค่อยสัมภาษณ์ แต่ HR สามารถทำการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

ผมขอสรุปคำตอบออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ในการทำ “ Interim Interview” ซึ่งผมขอเรียกว่า “การสัมภาษณ์ระหว่างทำงาน” เพื่อให้เกิดความแตกต่างจากการสัมภาษณ์ก่อนรับเข้าทำงาน (Job Interview) และการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (Exit Interview) ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ระหว่างทำงาน (Interim Interview) คือการสัมภาษณ์พูดคุยกับพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นที่ยังทำงานกับองค์กร และไม่ได้มีความประสงค์จะลาออกจากองค์กร ในขณะนั้น วัตถุประสงค์ก็เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่องาน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และองค์กร โดย HR สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและหาแนวทางป้องกันในเรื่องการดูแลรักษาพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นให้อยู่กับองค์กรนานๆ

2. กลุ่มเป้าหมายที่ HR น่าจะทำ Interim Interview ก็คือกลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งคนกลุ่มนี้จะมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อองค์กร ผมเห็นว่าการสัมภาษณ์คนกลุ่มนี้มีข้อดีอย่างน้อย 2 ประการคือ

1) คนที่มีทัศนคติดี มักจะตอบคำถามตรงไปตรงมา ไม่มีอคติต่อหัวหน้างานและองค์กร เพราะคนเหล่านี้ก็ได้รับการประเมินผลงานดีอยู่แล้ว

2) HR สามารถได้คำตอบและข้อเสนอแนะจากพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นโดยตรง ก็จะทำให้ HR เตรียมตัววางแผนป้องกันการสูญเสียคนเหล่านี้ไปจากองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพราะถ้าหาก HR ไปสัมภาษณ์ทุกคนในองค์กร หรือออกแบบสอบถามก็จะเสียเวลามาก และอาจจะได้คำตอบที่มีอคติจากพนักงานที่มีทัศนคติไม่ได้ หรือการทำ Exit Interview นั้น หลายๆ ครั้ง คนที่กำลังจะลาออกซึ่งแม้มีทัศนคติที่ดี แต่ก็ไม่อยากจะให้ข้อมูลเชิงลบ เพราะตัวเองก็กำลังจะไปทำงานที่อื่นอยู่แล้ว ไม่อยากจะมีปัญหากับหัวหน้าและองค์กรเดิม

3.ใครควรเป็นผู้สัมภาษณ์ Interim Interview ? ผมขอเสนอแนวทางไว้ให้ 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 : หัวหน้างาน ผู้จัดการโดยตรง (Line Manager) ทำการสัมภาษณ์เอง โดยสามารถทำในช่วงของการประเมินผลงานประจำปี เพราะหัวหน้าก็จะรู้ใจอยู่แล้วว่า ใครคือคนที่มีผลงานโดดเด่น ก็ควรจัดสรรเวลาในการสัมภาษณ์คนกลุ่มนี้ด้วยตนเอง

แบบที่ 2 : HR ทำการสัมภาษณ์เอง โดยอาจจะต้องจัดการสัมภาษณ์ขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งผมมองว่าก็ไม่น่าจะเสียเวลาอะไรมากนัก เพราะจำนวนคนที่มีผลงานโดดเด่น (Talent) ในแต่ละองค์กรก็ไม่ได้มีมากจนเกินไป หรือหากมีจำนวนคนเหล่านี้มาก และอาจต้องเสียเวลาในการสัมภาษณ์มาก มันก็คุ้มค่ามากที่จะเสียเวลากับกลุ่มคนที่มีค่ามากขององค์กรไม่ใช่หรือ

แบบที่ 3 : HR ร่วมกับหัวหน้างาน / ผู้จัดการโดยตรงทำการสัมภาษณ์พร้อมกัน อาจจะใช้เวลาเดียวกันกับการประเมินผลงานประจำปี หรือจะจัดการสัมภาษณ์ขึ้นมาต่างหากก็ได้ แบบนี้ก็จะทำให้ HR ได้รับทราบข้อมูลไปพร้อมๆ กับหัวหน้างานด้วย แต่อาจจะมีข้อจำกัดตรงที่พนักงานที่รับการสัมภาษณ์บางท่านอาจจะไม่อยากบอกเรื่องบางเรื่องต่อหน้าผู้บังคับบัญชาของตนเอง

แบบที่ 4 : ใช้คนกลาง เช่น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ก็จัดตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์ระหว่างทำงาน (Interim Interview Committee : IIC) ที่คัดเลือกจากคนภายในมาทำหน้าที่นี้ แต่ถ้าองค์กรขนาดกลางหรือเล็กที่ยังไม่พร้อมจะจัดตั้งคณะกรรมการก็อาจจะต้องจ้างคนกลางหรือที่ปรึกษาจากภายนอกมาสัมภาษณ์ให้

โดยส่วนตัว ผมเห็นว่าแบบที่ 3 น่าจะเหมาะสมที่สุดในยุคนี้ ยุคที่นัก HR ต้องทำงานเป็น Strategic Partner กับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ก็น่าจะเป็นโอกาสนี้ทำการสัมภาษณ์ร่วมกับ Line Manager เสียเลย แถมยังประหยัดค่าใช้จ่ายจากการจ้างที่ปรึกษาภายนอกอีกต่างหาก

4. ขณะสัมภาษณ์ควรใช้คำถามอะไรบ้าง ? เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์แบบนี้ ต้องการหาแนวทางในการดูแลและรักษาพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นให้ทำงานกับองค์กรนานๆ ผมขอเสนอตัวอย่างคำถาม ดังนี้

- อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คุณบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ?
- สิ่งที่คุณพอใจมากที่สุดในการทำงานปัจจุบันคืออะไร ?
- สิ่งที่คุณพอใจน้อยที่สุดในการทำงานปัจจุบันคืออะไร ?
- เพื่อให้ท่านบรรลุเป้าหมายในการทำงานมากกว่าเดิม ท่านต้องการให้องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในเรื่องใดเป็นพิเศษ ?
- ท่านต้องการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ด้านใดเป็นพิเศษ ?
- นอกจากองค์กรของเราแล้ว ท่านคิดว่า องค์กรใดเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย ? เพราะอะไร ?

จากคำตอบข้างต้น ผมก็หวังว่า ผู้อ่านคงจะได้ทราบแนวทางในการทำ Interim Interview กับกลุ่มพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นแล้วนะครับ และเข้าใจว่า HR ของแต่ละองค์กรก็คงจะได้คำตอบแล้วว่า ควรจะทำ Interim Interview หรือไม่ ?