



สัปปริสธรรม 7 กับกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

The seven Sappurisadhamma with Proactive recruitment process

สุภัทรชัย สีสะไบ รัตน์ที่ วิโรจน์ฤทธิ์ พระสมุหโณภาส โณภาโส (ศิริกิตติกุล)

บทคัดย่อ

บทความนี้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากรเชิงรุกขององค์กร โดยใช้หลักสัปปริสธรรม 7 มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการกระบวนการสรรหา ทุกกระบวนการทัศน์ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ การใช้หลักธรรมมาช่วยในการบริหารจัดการก็ถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหา และช่วยเสริมสร้างแนวทางการบริหารบุคลากรแบบยั่งยืนได้ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไว้หลายประการ โดยเฉพาะ หลักสัปปริสธรรม 7 ประกอบด้วย 1. ัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) 2. อตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักผล) 3. อัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักตน) 4. มัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) 5. กาลัญญตา (เป็นผู้รู้จักกาล) 6. ปริสสญญตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) 7. ปุคคลัญญตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลความสอดคล้องระหว่างการสรรหาบุคลากรเชิงรุกกับหลักสัปปริสธรรม 7 พบว่า การนำหลักสัปปริสธรรม 7 มาบูรณาการร่วมกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในแต่ละกระบวนการของการทำงาน จะทำให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างมากต่อองค์กร ซึ่งสามารถเลือกใช้คนให้ถูกกับงานหรือใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อจะได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพมาทำงานในองค์กร

คำสำคัญ: กระบวนการสรรหา, การสรรหาบุคลากรเชิงรุก, สัปปริสธรรม 7

Abstract

This article discusses the Proactive recruitment of an organization by using the seven Sappurisadhamma to apply in the Recruitment process by are paradigms. The Rapid change of business environment has affecting to the operation of the organization and human resource management strategies inevitably. The persons who manage human resources in the organization must be aware of that changing the applying of Dhamma principles to help in management is considered an alternative solution to help strengthen the sustainable management of personnel. In Buddhism has stated the Dhamma principles can promote and support the management of human resources in many respects, especially the seven Sappurisadhamma principles which consisting of 1. Dharmannutta (knowing the

cause) 2. Atthannuta (knowing the consequence) 3. Attannuta (knowing oneself) 4. Mattannuta (knowing how to be temperate) 5. Kàlannutà (knowing the proper time) 6. Parisannutà (knowing the assembly) 7. Puggalannutà (knowing the individual). The results of the analysis of the consistency data between proactive recruitment and the seven Sappurisadhamma found that bringing the seven Sappurisadhamma to integrate with proactive recruitment in each process of work. It will bring tremendous benefits to the organization. Which can choose to use the right person to work or use someone to suit the job. In order to get an effective person to work in the organization.

Key words: Recruitment process, Proactive recruitment, The seven Sappurisadhamma

บทนำ

จากสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขันทางธุรกิจ โลกาภิวัตน์ สังคมและวัฒนธรรม ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวทั้งด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และวิธีการบริหารจัดการ หากองค์กรยังยึดติดอยู่กับรูปแบบการดำเนินงานที่เคยทำในอดีตก็ยากที่จะรักษาความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวได้ จากการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาปฏิเสธไม่ได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะได้รับผลกระทบไปด้วย ส่งผลให้การบริหารบุคคลแบบเดิมๆ ไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจและองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M., 2012, p. 25) ซึ่งนักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และปรับตัวให้พร้อมด้วยแนวปฏิบัติที่เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น (Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M., 2013: 457-471) โดยจะต้องมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพทั้งเชิงปฏิบัติการและเชิงยุทธศาสตร์ และจะต้องเป็นผู้นำในการเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นนักทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี ร่วมผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ในปัจจุบันและอนาคต

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก คือการเปลี่ยนรูปแบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรมากขึ้น มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพมาร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การดูแลรักษางาน การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เป็นต้น ซึ่งในบทความนี้ผู้เขียนจะเน้นเรื่องของการสรรหาพนักงานเชิงรุก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถสูง โดยนำหลักสัปปุริสธรรม 7 ซึ่งเป็นหลักธรรมของสัตว์บุรุษมาประยุกต์ใช้ในแต่ละกระบวนการของการสรรหาเชิงรุก

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Recruitment)

การสรรหาบุคลากร หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคคลที่พร้อมและสามารถทำงานได้เข้ามาสมัครงานตามที่ส่วนราชการกำหนด (สำนักงาน ก.พ., 2557).

การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร โดยองค์กรต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายหรือตลาดแรงงานรับทราบ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครทั้งนี้อาจเป็นการสรรหาจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ (กฤตินิ บุญเพ็ง, 2555, หน้า 34).

แนวคิดเรื่องการสรรหาเชิงรุกได้รับการกล่าวถึงมามากกว่า 10 ปี โดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company ซึ่งเริ่มใช้คำว่ายุคแห่งสงครามช่วงชิงคนเก่ง (The War of Talent) ในปี พ.ศ. 2544 โดยสรุปได้ว่า การสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) เป็นการปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวอย่างความสำเร็จด้านการสรรหาเชิงรุก เช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด(มหาชน) ซึ่งได้ให้ความหมายการสรรหาเชิงรุกว่า หมายถึง การใช้ทุกช่องทาง ทุกโอกาส ทุกสถานการณ์เพื่อการสรรหาบุคลากรอย่างมีจรรยาบรรณ วิธีการสรรหาเชิงรุก เป็นการมุ่งเข้าหาผู้สมัครกลุ่มเป้าหมาย วิธีการนี้เป็นวิธีการที่แตกต่างจากการสรรหาแบบปกติซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาเชิงรับโดยทั่วไป เช่น การประกาศรับสมัครผ่านหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต ใบปลิว โปสเตอร์ เพื่อนแนะนำ หรืองาน job fair เป็นต้น (ศูนย์สรรหาและคัดเลือก สำนักงาน ก.พ., 2558, หน้า 8).

การสรรหาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์ และพันธกิจอีกด้วย ซึ่งข้อมูลนำเข้าสำคัญสำหรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกก็คือการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน และองค์กรที่สะท้อนถึงจำนวนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้รู้ทั้งปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ นอกจากนี้ กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกยังต้องกำหนดวิธีการสรรหาทั้งช่องทาง ประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเข้าถึง และดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

ลักษณะการปฏิบัติงานที่โดดเด่นของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1. พัฒนาวิธีการสรรหาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมากขึ้นกว่าเดิม การสรรหาแบบเดิมๆ องค์กรอื่นสามารถเลียนแบบและทำตามได้อย่างรวดเร็วรวมทั้งการหาสาเหตุให้พบว่าเหตุผลเชิงใจใดของคู่แข่งที่ทำให้คนเก่งลาออกไปทำงานด้วย
2. สร้างแบรนด์หรือประกาศจุดยืนการสรรหาว่าคนลักษณะใดที่องค์กรต้องการการสร้างความรู้สึกร้าภัยสำหรับคนเก่งที่ต้องการทำงานร่วมกับคนเก่งอื่นๆ เหมือนกับ ดังที่ Google เคยประกาศในยุคเริ่มต้นธุรกิจว่า“เราต้องการจ้างคนฉลาดล้ำเลิศอย่างคุณ” (You’re brilliant, we’re hiring)
3. การปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายน่าสนใจรวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดใจ
4. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามความเป็นจริง ไม่เฉพาะแต่คุณวุฒิ การศึกษาแต่เน้นความสามารถทางสติปัญญาทักษะการเรียนรู้ทักษะการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแม้แต่การกล้าคิดนอกกรอบ เช่นเดียวกับที่ Google ได้ประกาศรับสมัครไว้ที่หน้าแรกของเว็บไซต์สมัครงานว่าให้ความสำคัญกับคะแนนน้อยกว่าความสามารถในการทำงานและการเข้ากับเพื่อนร่วมทีม
5. 80%ของผลลัพธ์องค์กรเช่นรายได้และผลกำไรมักมาจากความพยายามของพนักงานจำนวน 20% ของทั้งองค์กร ซึ่งเป็นระดับตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญ การทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในกิจกรรมสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และ/หรือตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการสรรหาตำแหน่งงานทั่วไป
6. ปฏิบัติต่อผู้สมัครเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อลูกค้า ซึ่งหมายถึงจำเป็นต้องหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น หรือปรับแต่งลักษณะงานหรือข้อเสนอให้น่าสนใจ ซึ่งอาจโน้มน้าวใจให้กลุ่มเป้าหมายลาออกมาทำงานกับที่ทำงานแห่งใหม่
7. สร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน
8. ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกให้รวดเร็ว เนื่องจากส่วนใหญ่คนเก่งมักถูกจ้างงานภายในระยะเวลาอันสั้น เพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง
9. ทุกคนในองค์กรต้องทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยหาคนเก่งให้องค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้บริหารขึ้นไปเพราะมีโอกาสได้พบปะคนเก่งในแวดวงการงานสถาบันวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานมากกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล
10. การปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลและเหมาะสมกับ Lifestyle ของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวเพื่อลดช่องว่างและเพิ่มความเร็วในการสื่อสารรวมถึงเพิ่มความสะดวกในการสรรหาอีกด้วยเช่นการสัมภาษณ์ผ่าน Application Online เช่น Skype หรือ Line หรือ Facetime แทนการสัมภาษณ์ที่สำนักงาน เพราะคนเก่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอาจจะยังไม่ลาออกเป็นต้น

11. การเป็นพันธมิตร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับองค์กรที่อาจช่วยสนับสนุนการสรรหาขององค์กรเช่น สมาคมวิชาชีพสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรมหน่วยงานภาครัฐที่เป็นศูนย์รวมกลุ่มเป้าหมายหรือแหล่งผลิตคนในวิชาชีพเฉพาะทางเป็นต้นเพื่อเพิ่มโอกาสได้พบกับกลุ่มเป้าหมาย (ศูนย์สรรหาและคัดเลือก สำนักงาน ก.พ., 2558, หน้า 8-9).

คุณลักษณะของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

เมื่อกล่าวถึงกระบวนการสรรหาเชิงรุก สามารถพิจารณาได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. องค์กรมีการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ข้อมูลที่ใช้สำหรับการจัดทำแผนกำลังคน/แผนอัตรากำลังมาจากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและต้องเป็นข้อมูลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
3. แผนอัตรากำลังจะถูกกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรต้องเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในด้าน คุณภาพ ปริมาณ และเวลา กล่าวคือ ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ในปริมาณที่กำหนด และ ณ ช่วงเวลาที่ต้องการ
5. มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ของความก้าวหน้า และมีตัวชี้วัดที่วัดผลได้อย่างครอบคลุม
6. งานสรรหาเชิงรุกต้องเป็นงานหลักไม่ใช่งานฝาก ต้องมีการจัดสรรงบประมาณ และผู้รับผิดชอบหลักไว้อย่างชัดเจน
7. มีการติดตามประเมินผล เพื่อใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง และต้องเชื่อมต่อกับกระบวนการรักษาบุคลากร (Retention) ในองค์กร มิเช่นนั้นจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า (ศูนย์สรรหาและคัดเลือก สำนักงาน ก.พ., 2558, หน้า 4-5).

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสรรหาเชิงรุกเป็นการกระทำที่มีระบบ มีทิศทาง และเป้าหมาย (คุณภาพ ปริมาณ และเวลา) ที่ชัดเจน ซึ่งเมื่อถูกเรียกว่ากลยุทธ์แล้วต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

เมื่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากร การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงต้องสรรหาคนทำงานที่ตอบโจทย์องค์กรให้ได้มากที่สุด และวิธีที่ต้องนำมาใช้ก็คือ การสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) ที่เป็นการสรรหาผู้สมัครงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ได้คนทำงานตามที่ต้องการอย่างรวดเร็วหรือก่อนนายจ้างรายอื่น ซึ่งมี 3 ขั้นตอนอย่างง่าย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วางแผนสรรหาเชิงรุก

- วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Manpower Planning)

- ทีมสรรหาและผู้จัดการของหน่วยงานที่ต้องการอัตรากำลังคน ร่วมกันตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดของผลงาน พร้อมร่วมกันทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือก

- วางแผนการคัดเลือกจากแหล่งสรรหาที่เหมาะสม

ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการวางแผน ทีมสรรหาและผู้จัดการของหน่วยงานควรได้รับการพัฒนาทักษะการสรรหา คัดเลือกและสัมภาษณ์ผู้สมัครเพื่อให้ได้คนทำงานที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ จากนั้นต้องมีการระดมความเห็นของทีมสรรหาและผู้จัดการของหน่วยงานเพื่อนำมาปรับปรุงในงานสรรหาครั้งต่อไป และต้องรักษาขีดความสามารถในการสรรหาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังที่อิงตามความจำเป็นในการสรรหา โดยอาจจะยึดเกณฑ์ตำแหน่งงานที่สำคัญ (Critical Position) หรือหาได้ยาก (Hard-to-Fill Position) เป็นตำแหน่งที่จะสรรหาใหม่หรือสรรหาทดแทนมาก่อนตำแหน่งงานด้านสนับสนุน (Support Function Position)

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการเชิงรุก

- วิเคราะห์ตำแหน่งงานที่สำคัญ (Critical Position) หรือหาได้ยาก (Hard-to-Fill Position) และนำมาค้นหาว่ามีพนักงานภายในตำแหน่งใดที่สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้บ้าง หรือเพื่อนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและจัดทำแผนการลดเวลาสรรหา เช่น การสัมภาษณ์ผู้สมัครงานเพื่อขึ้นบัญชีเก็บไว้ให้พร้อมเรียกทำงานในอนาคต

- ค้นหาแหล่งจ้างงานเฉพาะทางหรือเฉพาะสาขาอาชีพ ซึ่งอาจใช้วิธีซื้อพื้นที่ประกาศงาน ก็จะช่วยให้อ้างถึงผู้สมัครงานที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- วิเคราะห์ประสิทธิภาพของช่องทางการสรรหาแต่ละแหล่งที่เลือกใช้ พร้อมจัดลำดับความสำคัญของแต่ละช่องทาง เพื่อให้แผนการสรรหาและการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ติดตามสถานการณ์การจ้างงานและแหล่งจ้างงาน เพื่อเพิ่มโอกาสในการหาช่องทางรับคนเข้าทำงาน

ตลอดการดำเนินการสรรหา ควรสร้างเครือข่ายและประสบการณ์ที่ดีกับผู้สมัครงานและแหล่งจ้างงานต่างๆ ด้วย เพื่อประสิทธิภาพในการสรรหาและผลลัพธ์ที่ดีที่จะส่งผลในระยะยาว

ขั้นตอนที่ 3 วัดผลเชิงรุก

- นำตัวชี้วัดที่ตั้งไว้จากขั้นตอนการวางแผนมาวัดผลงานที่ได้จากการสรรหา

- นำผลการประเมินที่วัดได้มาปรับปรุงเพื่อนำไปพัฒนาในการสรรหาครั้งต่อไป (ชี้แจงลดอรรถกถา, ออนไลน์).

จะเห็นได้ว่า การสรรหาเชิงรุกทั้ง 3 ขั้นตอน จะต้องมีการวิเคราะห์ในทุกขั้นตอน ดังนั้นถ้ามีการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนและตั้งคำถามพร้อมหาคำตอบได้มากเท่าไร การสรรหาเชิงรุกก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สัปปุริสธรรม 7

คุณธรรม คือ คุณงามความดี เป็นตัวคอยกำหนดให้คนประพฤติปฏิบัติดี หลักธรรมด้วยธรรม 7 ประการ ของสัปปุริสธรรม ซึ่งทุกคนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ และถือปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา สมควรต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนอื่น และจะต้องบังคับใจตนเองให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (สัปปุริสธรรม 7 ประการ, 2562, ออนไลน์) ประกอบด้วยหลักธรรมที่ 7 ประการ คือ

1. อัมมัญญา คือ การรู้จักเหตุ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล

พระธรรมปิฎก ให้ความหมายของการรู้จักเหตุในเชิงที่ว่า คือ การรู้จัก และเข้าใจในหลักการ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ของสิ่งต่างๆ ในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต โดยรู้จักว่าตนจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำภายใต้เหตุ และผลอันถูกต้อง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2540, หน้า 4)

ตัวอย่างการรู้จักเหตุ

- รู้จักว่า สิ่งที่ต้องทำมีวิธีการหรือกระบวนการอย่างไร
- รู้จักว่า เรื่องนั้นมีที่มาที่ไปอย่างไร
- รู้จักว่า สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับอย่างไร
- รู้จักว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำมีสาเหตุมาจากอะไร

ดังนั้น ผู้ที่รู้จักวิเคราะห์หาเหตุของสถานการณ์ และมีความรับผิดชอบในขณะปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนการดำเนินงาน ย่อมทำให้การทำงานที่บรรลุผลสำเร็จ

2. อัตถัญญา คือ การรู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ คือ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ

พระธรรมกิตติวงศ์ ให้ความหมายของการรู้จักผลในเชิงที่ว่า คือ การเป็นผู้รู้จักผลหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ สามารถรู้ถึงความมุ่งหมายของธรรมแต่ละอย่างได้ชัดเจน เช่น รู้ว่าประพฤติตามธรรมข้อนี้จะได้รับผลอย่างนี้ และรู้จักที่จะแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง และผู้อื่น เพราะเห็นด้วยปัญญาว่าเกิดผลดีจากการปฏิบัติ (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2548, หน้า 170-171)

ตัวอย่างการรู้จักผล

- รู้จักว่า เมื่อทำสิ่งนั้นจะเกิดผลดีหรือผลเสีย
- รู้จักว่า เมื่อทำสิ่งนั้นจะเกิดผลดีแก่ใคร ผลเสียแก่ใคร
- รู้จักว่า เมื่อทำสิ่งนั้นจะเกิดผลดีหรือผลเสียมากน้อยเพียงใด
- รู้จักว่า จะทำสิ่งใดจะต้องมีเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้ที่รู้จักพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อนจะลงมือปฏิบัติ ย่อมเข้าใจถึงผลทั้งหลายที่ตามมาแต่เหตุ การกระทำที่รู้จักความหมาย และความมุ่งหมายของหลักการในการ

ปฏิบัติงาน รู้จัก และเข้าใจวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในกิจการนั้น ย่อมสามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับการดำเนินงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

3. อัตตัญญูตา คือ การรู้จักตน รู้จักตัวตนของเราเอง ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม

พระธรรมกิตติวงศ์ ให้ความหมายของการรู้จักตนเองในเชิงที่ว่า คือ ความรู้จักประมาณตนในเรื่องต่างๆ ทั้งฐานะทางการเงิน และความเป็นอยู่ ฐานะหรือตำแหน่งในหน้าที่การงาน รวมไปถึงถึงรู้จักสภาพความคิด และจิตใจของตน เมื่อรู้ว่าตนมีกำลัง มีความคิดอย่างไร มีอุปนิสัยอย่างไร เมื่อนั้น ย่อมที่จะสามารถวางตัวหรือปฏิบัติตัวได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมในสังคม (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2548, หน้า 170-171)

ตัวอย่างการรู้จักตน

- รู้จักว่า ตนมีความสามารถอย่างไร เก่งด้านใด ไม่เก่งด้านใด
- รู้จักว่า ตนมีนิสัยอย่างไร
- รู้จักว่า ตนชอบหรือไม่ชอบอะไร
- รู้จักว่า ตนมีตำแหน่งหน้าที่ในการงานอย่างไร

ดังนั้น ผู้ที่รู้จักตนเองจะสามารถวิเคราะห์ตนเองได้อย่างถูกต้องตรงกับความเป็นจริงแล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม รู้จักแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อันจะเกิดผลดีต่องานในหน้าที่

4. มัตตัญญูตา คือ การรู้จักประมาณ

พระธรรมกิตติวงศ์ ให้ความหมายของการรู้จักประมาณในเชิงที่ว่า คือ การเป็นคนรู้จักความพอดี หรือ ความพอเพียงในทุกๆ ด้าน ทั้งความพอดีในตน ความพอเพียงในชีวิต รู้จักความพอดีในการพูด พอดีในการทำงาน พอดีในการหาทรัพย์ และพอดีในการจ่ายทรัพย์ ด้วยการรู้จักประมาณกำลังตนเอง (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2548, หน้า 170-171)

ตัวอย่างการรู้จักประมาณ

- รู้จักประมาณตนว่าอยู่ตำแหน่งใดเมื่อเทียบกับผู้อื่นที่ตำแหน่งสูงกว่าที่ควรนอบน้อมให้

ความเคารพ

- รู้จักประมาณกำลังทรัพย์ของตนในการซื้อสิ่งของ
- รู้จักประมาณกำลังตนเองขณะทำงาน
- รู้จักประมาณประโยชน์แก่ตนในปริมาณที่พอเหมาะ

ดังนั้น ผู้ที่รู้จักความพอเหมาะพอดีในการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้กิจการงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่วางเอาไว้ ทั้งนี้ พึงใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาประยุกต์ใช้ยิ่งทำให้เกิดความเข้าใจ และปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

5. กาลัญญูตา คือ การรู้จักเวลา

พระธรรมปิฎก ให้ความหมายของการรู้จักเวลาในเชิงที่ว่า คือ การเข้าใจในกาลเวลาอันสมควร และระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการทำกิจอันใดๆ และพึงใช้กาลเวลานั้นให้เหมาะสม เช่น

รู้ว่าเวลาไหนควร เวลาไหนไม่ควรทำ รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร อะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลัง ด้วยการจัดลำดับของงาน และเวลาให้สัมพันธ์กัน รวมถึงรู้จักประมาณเวลาขณะทำสิ่งๆนั้นให้เหมาะสม (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต, 2540, หน้า 4)

ตัวอย่างการรู้จักกาลเวลา

- รู้จักเวลาเข้างาน เวลาเลิกงาน
- รู้จักงานใดทำก่อน งานใดทำหลัง
- รู้จักเวลาอ่านหนังสือ เวลาเข้านอน
- รู้จักเวลาพูด เวลาใดไม่ควรพูด

ดังนั้น ผู้ที่เป็นคนรู้คุณค่าของเวลา รู้จักลำดับเวลาความสำคัญของงานที่สัมพันธ์กับเวลา ว่าควรทำหรือควรจะทำก่อน ว่าควรทำอันใดก่อนหลัง เมื่อถึงเวลาทำงานควรทำงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

6. ปริสัญญูตา คือ การรู้จักชุมชน

พระธรรมกิตติวงศ์ ให้ความหมายของการรู้จักชุมชนในเชิงที่ว่า คือ การเป็นผู้รู้จักชุมชน ถิ่นอาศัย หรือสังคมที่ตนอาศัยอยู่ รวมถึงรู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นมีความต้องการอะไร มีความเห็นหรือข้อตกลงอย่างไร เมื่อทราบเช่นนั้นแล้ว ย่อมทำให้สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างมีความสุข และเกิดความร่วมมือจากชุมชนอย่างแท้จริง (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2548, หน้า 170-171)

ตัวอย่างการรู้จักชุมชน

- รู้จักว่า ชุมชนมีกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงร่วมกันอย่างไร
- รู้จักว่า ชุมชนมีขนบธรรมเนียม และประเพณีอย่างไร
- รู้จักว่า ชุมชนมีความขาดแคลนในด้านใด
- รู้จักว่า ชุมชนมีความต้องการอย่างไร

ดังนั้น ผู้ที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับชุมชน และเข้าใจในสภาพของชุมชนในด้านระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณีโดยการปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับชุมชนนั้น ๆ

7. ปุคคโลปรปริญญูตา คือ การรู้จักบุคคล ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอรรถาธิบายความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น

พระธรรมกิตติวงศ์ ให้ความหมายของการรู้จักบุคคลในเชิงที่ว่า คือ การเป็นผู้รู้จักเลือกคบคน ใครควรคบหรือไม่ควรคบ และรู้จักว่าคนแต่ละคนมีอุปนิสัยใจคอที่แตกต่างกัน มีคุณธรรมต่างกัน มีความประพฤติต่างกัน มีหน้าที่การงานต่างกัน ดังนั้น จึงควรรู้จักเลือกคบหาคนที่ควรคบ ทำให้ได้คนดี คนทำงานเก่ง และเหมาะสมกับงาน (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2548, หน้า 170-171)

ตัวอย่างการรู้จักคน

- รู้จักว่า คนนั้นมีนิสัยอย่างไร
- รู้จักว่า คนนั้นมีประวัติเสื่อมเสียหรือไม่

- รู้จักว่า คนนั้นมีความสามารถอย่างไร
- รู้จักว่า คนนั้นไม่เก่งในด้านใด

ดังนั้น ผู้ที่รู้จักบุคคล และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยรู้จักเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

จากความหมายของหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้ที่เป็นผู้บริหารจัดการเรื่องคนในองค์กรที่จะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุผล รู้จักตัวเอง และผู้อื่น รู้จักกาลเทศะโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรู้จักนิสัยความต้องการความสามารถของคนในองค์กร รวมถึงผู้ที่เข้าร่วมทำงานกับองค์กร เพื่อจะได้เลือกใช้คนให้ถูกกับงานหรือใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งสามารถนำหลักสัปปุริสธรรม 7 มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการสรรหาเชิงรุกได้เป็นอย่างดี ดังที่จะกล่าวต่อไป

สัปปุริสธรรม 7 กับกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

กระบวนการสรรหาคนเข้าสู่องค์กรในยุคปัจจุบัน จึงเป็นปัญหาหลักและเป็นปัญหาใหญ่มากสำหรับผู้บริหารองค์กร เพราะว่าผู้บริหารในองค์กรที่เป็นธุรกิจ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มักจะมีความเห็นตรงกันว่า หากคนมาสมัครงานก็ยาก มาทำงานแล้วก็ทำงานไม่ค่อยทน และไม่ค่อยเต็มที่ให้กับองค์กร ถึงเวลาแล้วที่นักบริหารงานบุคคลควรจะมีการทบทวนระบบการสรรหาเสียใหม่ ให้เป็นกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักสัปปุริสธรรม 7 หมายถึง ธรรม 7 ประการ ของสัตว์บุรุษที่ทำให้เป็นสัตว์บุรุษ คือ ความเป็นคนดีที่สมบูรณ์ เป็นธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้ที่ผู้บริหารด้านบุคคลในองค์กรที่จะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุผล รู้จักตัวเอง และผู้อื่น รู้จักกาลเทศะโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรู้จักนิสัยความต้องการ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะได้เลือกใช้คนให้ถูกกับงานหรือใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งสามารถนำหลักสัปปุริสธรรม 7 มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาเชิงรุกได้ดังนี้

1. หลักอัมมัญญาตา (รู้จักเหตุ) คือ การรู้หลักความจริง รู้หลักเกณฑ์ รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้โดย เริ่มจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) จะต้องทราบนโยบาย หลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุกขององค์กรอย่างถ่องแท้ว่าเป็นอย่างใดจะได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับนโยบายและหลักเกณฑ์ขององค์กร เช่น หากนโยบายขององค์กรการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจะต้องเป็นการสรรหาจากภายในองค์กรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้เรื่องขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี หากทราบชัดเจนถึงนโยบายขององค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้ดำเนินการสรรหาจากภายในองค์กร ไม่ต้องไปวางแผนการสรรหาจากภายนอกทำให้ประหยังบประมาณในการสรรหา และได้บุคลากรตรงตามความต้องการ

อีกตัวอย่างหนึ่งของการนำหลักอัมมัญญาตา (รู้จักเหตุ) มาประยุกต์ใช้ก็คือ การเสริมสร้างแบรนด์สินค้าให้เป็นที่ยอมรับซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ปัจจุบันคนรุ่นใหม่อยาก

ทำงานในองค์กรที่เขาใฝ่ฝันตั้งแต่เด็ก เพราะว่า ตรายี่ห้อสินค้า ได้ทำให้เขาเกิดความรู้สึกที่ดี อยากเข้ามาร่วมงาน เช่น KFC แมคโดนัลด์ ทั้งสองแบรนด์ได้สร้างความประทับใจ ด้านรสชาติอาหารและตัวสินค้าตั้งแต่เด็ก จนทำให้เกิดความผูกพันและเกิดความเชื่อมั่นฝังใจ เมื่อเติบโตขึ้นมาก็ยังจำความรู้สึกเมื่อยังเด็กได้ เลยอยากมีส่วนร่วมกับองค์กรที่มีการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก ตรงกับหลักธัมมัญญา (รู้จักเหตุ) นั่นคือองค์กรต้องรู้ว่าสิ่งที่จูงใจให้คนรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาสมัครงานกับองค์กร อาจมีเหตุมาจากแบรนด์สินค้าที่เค้านั้น รู้จัก และยอมรับมาตั้งแต่เด็ก เมื่อรู้ดังนั้นแล้วจะทำให้องค์กรทำการสร้างแบรนด์ หรือสื่อสารองค์กรออกไปได้ตรงกับกลุ่มบุคคลที่ต้องการได้มากขึ้น ตัวอย่างการสร้างแบรนด์ที่ชาญฉลาด ต้องรู้ดีถึงพลังการส่งต่อจากกลุ่มลูกค้าเดิมสู่กลุ่มลูกค้าใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเมื่อปี 2554 บ.โคคา โคลา ได้ปล่อยแคมเปญ “Shark a Coke” เริ่มที่ประเทศออสเตรเลีย โดยนำเอาชื่อเล่นยอดนิยมมาพิมพ์ลงบนบรรจุภัณฑ์ทั้งกระป๋องและขวดของ Coca-Cola เกิดการแชร์ต่อกันทั้งโลกออนไลน์และออฟไลน์ประสบความสำเร็จอย่างมากจนได้รับการเผยแพร่ออกไปกว่า 80 ประเทศ ทำให้จำนวนผู้ติดตาม Facebook ของ Coca-Cola เพิ่มขึ้นกว่า 25 ล้านคน เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดขึ้น 4% และยังทำให้มีผู้สนใจสมัครงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย (TerraBKK เคล็ดลับการลงทุน, 2562, ออนไลน์)



ภาพที่ 1 การสร้างแบรนด์ของ บ.โคคา โคลา เมื่อปี 2554

2. อรรถัญญา (รู้จักผล) คือ การรู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่จะได้รับอันเนื่องมาจากการกระทำ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้โดย เมื่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) ทราบนโยบายในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกขององค์กรว่า การที่ให้สรรหาจากบุคลากรภายในก็เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร สามารถปรับตัวได้ง่าย และเรียนรู้กันได้เร็วขึ้น หาก HR เข้าใจเหตุและผลดังนั้นแล้วก็จะลงมือดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจากภายในองค์กรโดยไม่มีข้อสงสัยในนโยบายขององค์กร ทำให้สามารถสรรหาคนได้ตรงกับความต้องการมากขึ้นในทุกๆ ตำแหน่งเพราะรู้แล้วว่าตำแหน่งใดต้องการคนแบบไหนถึงจะเหมาะสม ปรับตัวง่ายกับ

วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายนั้นๆ ยังมีตัวอย่างของการนำหลัก อัตถัญญตา (รู้จักผล) มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงลึกอีก เช่น

การจัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาเป็นของตัวเองเพื่อผลิตคนที่มีความรู้และทักษะเฉพาะให้กับองค์กรเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีผลกระทบต่อองค์กรและกระบวนการผลิต ดังตัวอย่างเช่น องค์กรใหญ่ๆ ได้ทำกัน เช่น บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ (CP All) ที่จัดตั้งสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, 2562, ออนไลน์) สอนในระดับอุดมศึกษา ระหว่างศึกษา ก็ทำงานในองค์กรไปด้วย และเมื่อจบการศึกษาก็มีโอกาสได้ทำงานใน บ. CP All ในข้อนี้เป็นการนำหลักอัตถัญญตา (รู้จักผล) มาใช้ในการสรรหา นั่นคือ องค์กรรู้ผลประโยชน์ที่ได้จากการจัดตั้งโรงเรียน หรือสถาบันเอง เนื่องจากจะทำให้องค์กรได้คนในแบบที่องค์กรต้องการ เพราะคนเหล่านั้นได้ศึกษาทั้งความรู้ ความสามารถ และ วัฒนธรรมขององค์กรจาก โรงเรียนหรือสถาบันที่จัดตั้งโดยองค์กรเอง



ภาพที่ 2 สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ได้รับการสนับสนุนการจัดตั้งจาก บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด

3. อัตถัญญ (รู้จักตน) คือ การรู้จักตัวตนของเราเอง ว่ามีความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้โดย สิ่งสำคัญอย่างแรกคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) จะต้องรู้จักความเป็นตัวตนขององค์กรเป็นอย่างดี อาจพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์กร การที่รู้จักตัวตนขององค์กรดี เมื่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) ประกาศรับสมัครบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร HR จะต้องทำประกาศรับสมัครให้ผู้สมัครได้เห็นตัวตน วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรด้วย เพื่อให้น่าสนใจ ชัดเจน และสามารถดึงดูดบุคคลที่มีลักษณะแบบเดียวกับที่องค์กรต้องการเข้ามาสมัครงาน อย่างเช่นการประกาศรับสมัครงานของ TOMs บริษัทรองเท้าช่วยเหลือสังคม ตั้งอยู่ที่ รัฐแคลิฟอร์เนีย ประกาศหานักศึกษา

ฝึกงานมาช่วยงาน ทั้งที่งานหนัก ไม่จ่ายค่าตอบแทน แต่กลับมีคนมาสมัครงานกับ TOMs อย่างเต็มอกเต็มใจ โดยประกาศรับสมัครงานของ TOMs มีข้อความว่า

หัวข้อ : (งานการตลาด) บริษัทรองเท้าสุดชิปมองหาเด็กฝึกเจ๋งๆ!

ถ้าคุณเป็นคนฉลาด ครีเอทีฟ และมีหัวแบบผู้ประกอบการ นี่คือโอกาสสุดเจ๋งสำหรับคุณ TOMs เป็นบริษัทรองเท้าที่มีแนวโน้มไปได้ไกล อยู่ที่ไหนๆ รัฐแคลิฟอร์เนีย รองเท้าของเราเป็นการผสมผสานระหว่างแฟชั่นอาร์เจนตินาและวัฒนธรรมโต้คลื่นสไตล์แคลิฟอร์เนีย ทุกครั้งที่เราขายรองเท้าได้คู่หนึ่ง เราจะบริจาคอีกคู่ให้แก่ผู้ยากไร้ในลาตินอเมริกาหรือแอฟริกา

บริษัทกำลังมองหาคนมาช่วยตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

1. เด็กฝึกงานด้านธุรกิจสุดเจ๋ง – คนที่ได้รับเลือกในตำแหน่งนี้จะทำงานขึ้นตรงกับซีอีโอ ซึ่งบอกไว้ก่อนเลยว่า ไม่มีเครื่องทำกาแฟให้ โดยคุณจะต้องดูแลงานแบบเต็มมือ ไม่ว่าจะเป็นโฆษณา การตลาด พัฒนาแบรนด์ และการจัดจำหน่าย
2. เด็กฝึกงานออกแบบเว็บไซต์ – คุณจะต้องเป็นนักศึกษาที่มีประสบการณ์และต้องเจ๋ง เพราะงานของคุณมีผลต่อการเติบโตของบริษัท และนี่เป็นโอกาสอันดีเลิศที่คุณจะได้สร้างเรซูเม่เจ๋งๆ ไว้สมัครงาน

อย่างไรก็ตาม งานนี้ไม่มีค่าตอบแทน แต่คุณจะได้โอกาสของจริงที่จะช่วยให้คุณได้งานประจำที่ได้ผลตอบแทนงดงาม (รวิศ หาญอุตสาหะ, 2562, ออนไลน์)

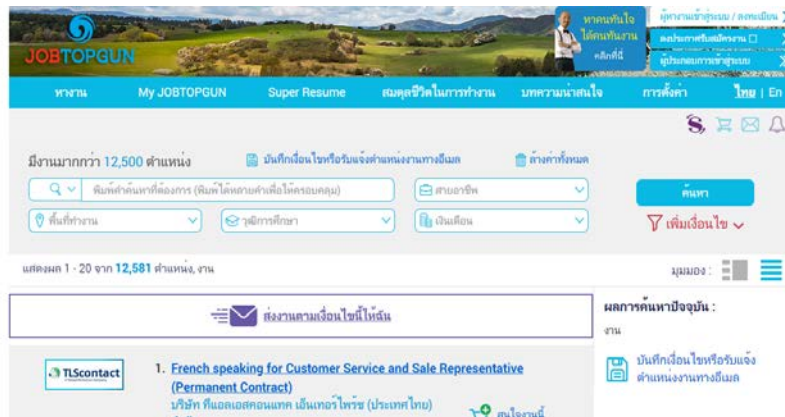
จากประกาศรับสมัครงานจะเห็นได้ว่า มีการสื่อสารถึงนโยบายขององค์กร คือเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งแน่นอนคนที่จะถูกดึงดูดเข้ามาสมัครงานนี้จะต้องเป็นคนที่มีความนิยมอยากช่วยเหลือสังคมแบบเดียวกับ TOMs และนี่เองคือการนำหลัก อัตตัญญู (รู้จักตน) มาใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก นอกจากองค์กรต้องรู้จักตัวตนของตัวเองแล้ว ผู้สมัครก็ต้องรู้จักตัวตนของตนเองด้วย

4. หลักมัตตัญญู (รู้จักประมาณ) คือ การเป็นผู้รู้จักความพอดี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้โดย องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานที่ประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร การสรรหาบุคลากรก็เช่นการ HR ขององค์กรจะต้องมีการวางแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร พิจารณาว่าวิธีใดเป็นวิธีที่คุ้มค่ามากที่สุดในการสรรหาคนมาทำงาน เช่นการใช้วิธีสรรหาจากภายในองค์กรก่อนการสรรหาภายนอกเพราะประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าทั้งค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าใช้จ่ายในการประกาศโฆษณา โดยการเอางบประมาณเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา เมื่อองค์กรต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรเมื่อไร ก็จะมีผู้ที่มีทักษะความสามารถพร้อมใช้งาน จึงควรมุ่งเน้นใส่ใจ การพัฒนา ความรู้ ความสามารถพนักงาน ให้มีทักษะที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน

และยิ่งมากกว่านั้น ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่ บริษัทส่งไปฝึกอบรม เกิดความรู้สึกที่ดี และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานอีกด้วย

5. หลักกัลยาณู (รู้จักกาล) คือ การเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสมที่จะกระทำหน้าที่การงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้โดย ทำการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานใดบ้างที่ต้องใช้ระยะเวลานานในการหาคน หรือหายากในตลาดแรงงาน ควรจะนำมาจัดทำแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เช่น การลดเวลาในการสรรหาโดยการสรรหาบุคลากรไว้ล่วงหน้า บางครั้งอาจจะเพิ่มตัวเลือกให้กับผู้สมัครที่ค่อนข้างหายากให้มากขึ้น เช่น จัดรถรับส่งไปยังที่มหาวิทยาลัย หรือเก็บรายชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะเก็บไว้ในบัญชีของผู้สมัคร ที่พร้อมจะเรียกทำงาน โดยมีการติดต่อจากองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ผู้สมัครเกิดความมั่นใจว่ายังมีองค์กรที่มีความต้องการตัวเขาอยู่ ซึ่งการวิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้ในการสรรหาคนนี้ เป็นการนำหลักกัลยาณูตา (รู้จักกาล) มาประยุกต์ใช้ในการหาคน เพื่อพิจารณาระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรม (สรรหาคน) นั้นๆ และควรใช้เวลาอันให้เหมาะสม สำหรับการวางแผนให้รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร อะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลัง ด้วยการจัดลำดับของงาน และเวลาให้สัมพันธ์กัน เห็นคุณค่าของเวลา อีกตัวอย่างหนึ่งในการนำหลักกัลยาณูตา มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรคือ การสรรหาด้วยวิธี Job fair ซึ่งวิธีนี้จะเป็นการสรรหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของเวลามากที่สุด คือจะต้องรู้ว่าช่วงเวลาใดที่จะมีนิสิต นักศึกษาจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่องค์กรต้องการเป็นจำนวนมาก ก็จะต้องเข้าไปรับสมัคร ช่วงเวลานั้นเพื่อให้มีผู้สมัครให้เลือกหลากหลาย ทำให้องค์กรมี pool ใบสมัครสำหรับเด็กจบใหม่ เป็นฐานข้อมูลในองค์กร สะดวกต่อการเรียกใช้งาน

6. หลักปรีชาญาณ (รู้จักชุมชน) คือ การรู้จักิริยาที่จะประพติดต่อชุมชนนั้นๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้โดย หลักนี้จะเชื่อมโยงกับหลักการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้เป็นอย่างดี ทำให้เราทราบว่าเวลาที่เราจะเข้าไปสรรหาบุคลากร ณ แหล่งใด ควรต้องเข้าไปด้วยรูปแบบใดจึงจะดึงดูดให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร เช่น หากองค์กรต้องการบุคลากรในตำแหน่งบริหารระดับสูงวิธีการที่จะเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้ควรใช้วิธีการสรรหาโดยการประกาศรับสมัครในหนังสือพิมพ์ แต่ถ้าหากต้องการเด็กสมัยใหม่ การประกาศรับสมัครงานก็จะต้องใช้สื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์หางาน Facebook หรือ Application ต่างๆ เป็นต้น (หางาน, 2562, ออนไลน์) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการสรรหาคนทดแทนจากบุคลากรภายใน มีข้อดีคือ องค์กรรู้จักคนในองค์กรดีอยู่แล้ว องค์กรจะทราบว่าหากเราต้องการคนแบบหนึ่ง เราจะสามารถหาได้จากส่วนไหนขององค์กร รวมถึงบุคลากรในองค์กรก็รู้จักองค์กรดี ทั้งวิธีการทำงานและวัฒนธรรม องค์กรก็จะทำให้บุคลากรรู้ว่าตนเหมาะกับตำแหน่งที่กำลังสรรหาอยู่หรือไม่



ภาพที่ 3 เว็บไซต์ Jobtopgun เว็บไซต์หางานยอดนิยม

อีกวิธีการหนึ่งของการนำหลักปรัชญา (รู้จักชุมชน) มาใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกคือการช่วยเหลือสังคมและชุมชนบริเวณรอบองค์กร หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) เป็นการทำให้ชุมชนได้รู้จักองค์กร และสินค้า ก็จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ ชุมชนในละแวกองค์กร เกิดความศรัทธาและนับถือ ส่งลูกหลาน เข้ามาทำงานในองค์กร โดยทำให้เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรและชุมชน ซึ่งจะทำให้เกิดความแข็งแกร่งที่ชุมชนก็จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต่างพึ่งพาอาศัยกัน กระบวนการสรรหาคนก็ไม่ต้องเดินทางไปไกล สามารถใช้แรงงานจากชุมชนที่ใกล้บริเวณองค์กร ส่งผลดีตามมาก็คือ บริษัทไม่มีค่าใช้จ่ายในการจัดสถานที่พัก สะดวกในการเดินทางในการมาปฏิบัติงาน ชุมชนภายนอกองค์กรก็เป็นอีกกลุ่มที่มีผลกระทบต่อการสรรหาเชิงรุกขององค์กร การเป็นผู้รู้จักชุมชน ถิ่นอาศัย หรือสังคมที่ตนอาศัยอยู่ รวมถึงรู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นมีความต้องการอะไร มีความเห็นหรือข้อตกลงอย่างไร เมื่อทราบเช่นนั้นแล้ว ย่อมทำให้สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างมีความสุข และเกิดความร่วมมือจากชุมชนอย่างแท้จริง (บริษัท SCG, 2562, ออนไลน์)



ภาพที่ 4 ตัวอย่างการทำ CSR รักน้ำเพื่ออนาคตของ SCG

7. ปุคคโลปรัญญ (รู้จักบุคคล) คือ การเป็นผู้รู้จักบุคคล ความแตกต่างของบุคคลทั้ง อรรถาธิบาย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกคือ การสร้างองค์กรให้เกิดความแตกต่าง ผู้บริหารระดับสูงหลายองค์กรเริ่มมีความเข้าใจความหลากหลายของพฤติกรรมมนุษย์ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ มีความคิดที่แตกต่างไปจากคนรุ่นเก่า ผู้บริหารก็จะมีการสร้างความแตกต่างขององค์กร เพื่อเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้ผู้สมัครหันมาสนใจบริษัท เช่น การปรับใช้สวัสดิการแบบยืดหยุ่น โดยการให้พนักงานที่เข้าใหม่ได้มีโอกาสได้เลือกแพ็คเกจว่าต้องการแบบเงินเดือนอย่างเดียว หรือเป็นแบบเงินเดือนบวกสวัสดิการ เพราะคนแต่ละ gen มีความต้องการที่ต่างกัน เป็นการจัดองค์กรให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น เพราะทราบว่าองค์กรต้องการคนแบบใด ต้องจัดองค์กรเป็นแบบไหนจึงจะดึงดูดคนเหล่านั้นได้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั่นเอง

สรุปการสรรหาบุคลากรเชิงรุก จำเป็นต้องมีการวางแผนระยะยาว และนำเอาเครื่องมือการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆ เข้ามาช่วย และต้องสามารถตอบได้ตลอดเวลาว่า ถ้างานที่ทำอยู่เกิดปัญหา การขาดแคลนแรงงาน องค์กรต้องเตรียมความพร้อมที่จะรับมือการสรรหาบุคลากรเชิงรุกทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ใช้หลักของการรู้จักบุคคล (ปุคคโลปรัญญตา) คือความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลว่าแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ คุณธรรมที่ต่างกัน ต้องดูให้ออกกว่าคุณลักษณะไหนเหมาะกับงานประเภทใด จึงจะสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าบรรจุในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม ดังประโยคที่ว่า put the right man on the right job ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง

สรุป

ผู้เขียนคิดว่าหากนำหลักสัปปริสธรรม 7 ไปบูรณาการร่วมกับการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Promotion) ในแต่ละกระบวนการของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล ก็จะทำให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างมากต่อองค์กร เพราะเนื่องจาก สัปปริสธรรม 7 สามารถนำมาปรับใช้ในภาพรวมของการสรรหาเชิงรุกได้ไม่ว่าจะเป็น รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล อย่างที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น และผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าในอนาคตองค์กรต่างๆ คงจะสามารถดำเนินการสรรหาจนสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมด้วยกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Promotion) ได้ และสามารถป้องกันหรือลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เสียเครดิต และเสียต้นทุนที่ไม่ควรเสียเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยกลยุทธ์ของกระบวนการดังกล่าว จำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์ และพันธกิจด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กฤติน บัญเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- โครงการสรรหาเชิงรุก ศูนย์สรรหาและคัดเลือก (ศสล) สำนักงาน ก.พ. (2558). *กรณีศึกษา เทคนิคการสรรหาเชิงรุก*. สำนักงาน ก.พ.
- _____. *การดำเนินการสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment Strategy)*. สำนักงาน ก.พ.
- ชัชวาล อรวงศ์สุภัตต์. 3 ขั้นตอนการสรรหาเชิงรุกเพิ่มโอกาสได้คนทำงานตอบโจทย์องค์กร. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <https://www.jobbbkk.com/variety/detail/5059> (5 สิงหาคม 2562).
- บริษัท SCG. *SCG CSR Workforces Dynamics*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.tma.or.th/2016/uploads/file/Ms.Pornpimol%20Marukatat.compressed.pdf> [22 สิงหาคม 2562].
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2548). *ภาษาธรรม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เลียงเชียง.
- พระธรรมปิฎก. (ป.อ. ปยุตโต). (2540). *หนังสือธรรมานุชีวิต*. กรุงเทพมหานคร: พุทธจริยธรรม.
- วิศ หายอุตสาหะ. *ประกาศรับสมัครงานอย่างไร ให้ได้คนที่มี DNA ตรงกันมาร่วมงาน*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://thestandard.co/business-rocket-job-postings-get-people-with-match-to-work/> [22 สิงหาคม 2562].
- สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์. *ประวัติความเป็นมา*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.pim.ac.th/th> [22 สิงหาคม 2562].
- สัปปุริสธรรม 7 ประการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://thaihealthlife.com/สัปปุริสธรรม7/>
- สำนักงาน ก.พ. (2557). *วางแผนกลยุทธ์สำหรับการสรรหาเชิงรุก*.
- หางาน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.jobtopgun.com [22 สิงหาคม 2562].
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 8 th ed., New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- TerraBKK เคล็ดลับการลงทุน. 3 วิธีสร้าง Brand สินค้าระดับโลก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://today.line.me/th/pc/article/3+วิธีสร้าง+Brand+สินค้า+ระดับโลก-XnXP7X> [22 สิงหาคม 2562].
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *The State of the HR Profession*. *Human Resource Management*. 52(3) : 457-471.