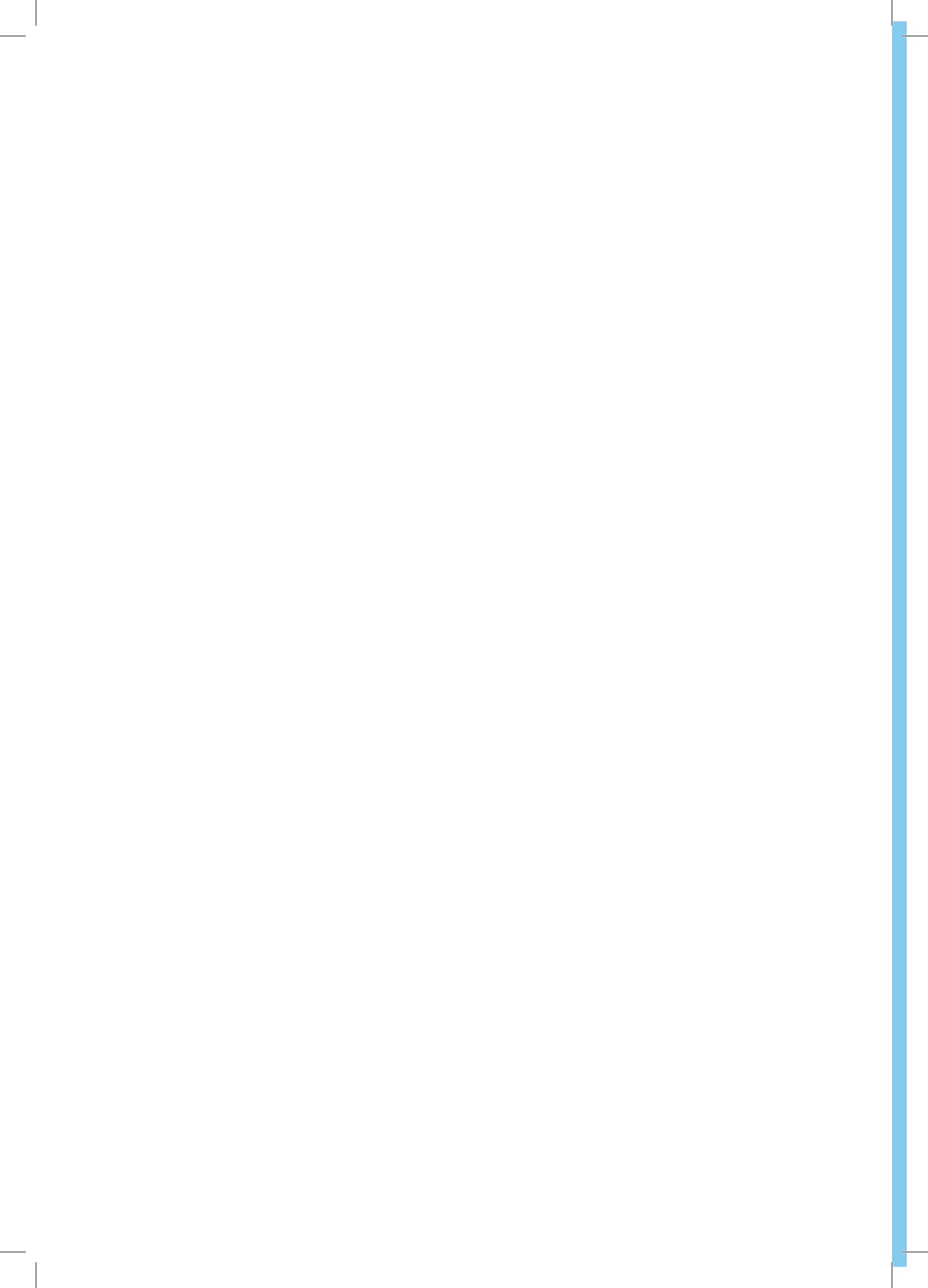


การดำเนินการสรรหาชิงรุก Proactive Recruitment Strategy



โครงการสรรหาชิงรุก
ศูนย์สรรหาและเลือกสรร (ศส.) สำนักงาน ก.พ.

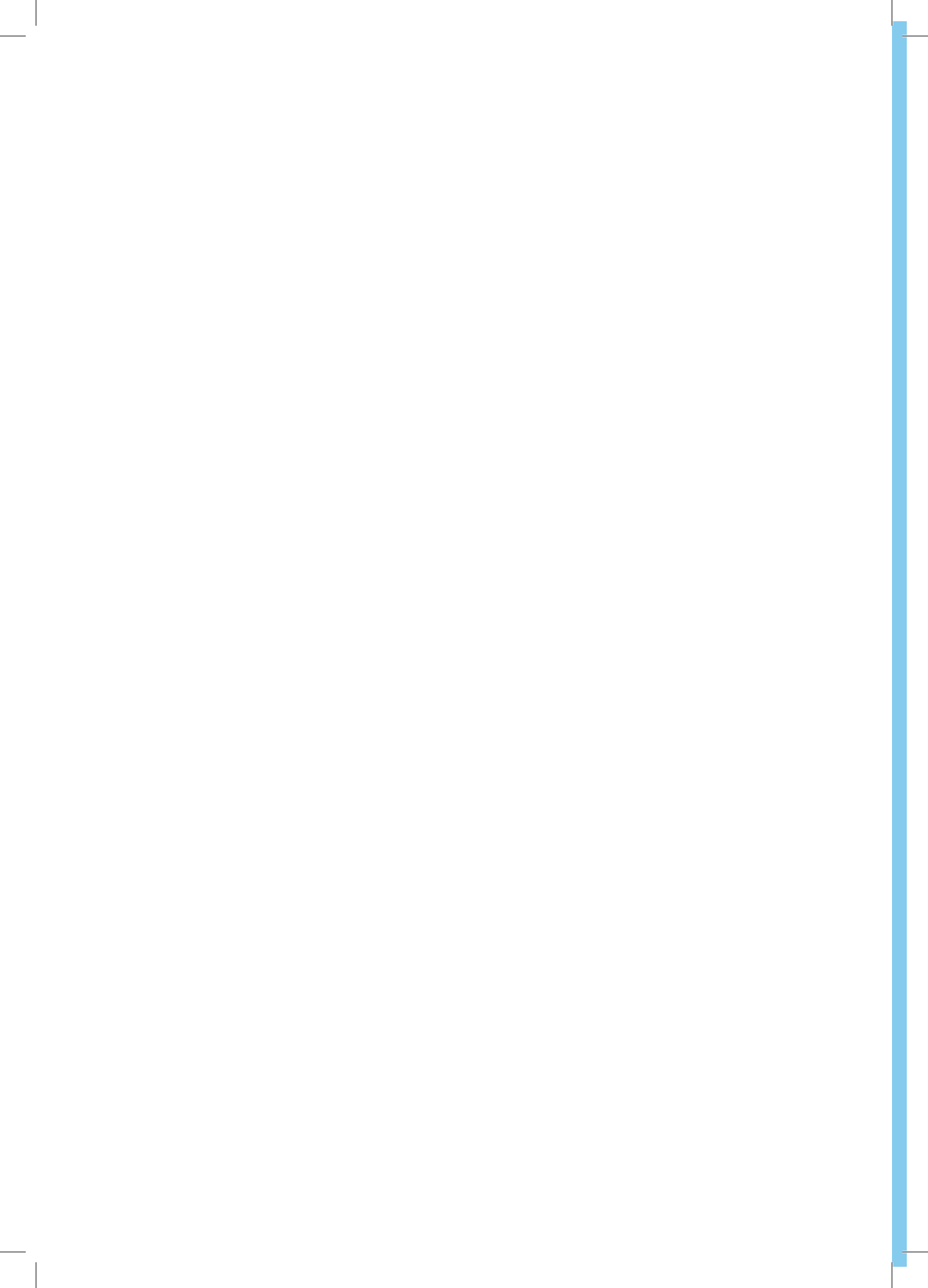


คำนำ

ความสำเร็จของการสรรหาคณากรของภาครัฐในอดีต อาจไม่ใช่เครื่องยืนยันรูปแบบการสรรหาแบบเดิมในอนาคตได้อีกต่อไป เนื่องจากบริบทของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ที่รายล้อมส่วนราชการต่างๆ อยู่กำลังเปลี่ยนไป และกำลังสร้างความยุ่งยาก รวมทั้งสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงานที่รุนแรงให้กับภาครัฐ ที่ยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้

หนังสือ “การดำเนินการสรรหาเชิงรุก” เป็นความพยายามของสำนักงาน ก.พ. ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ส่วนราชการ ได้ตระหนัก ให้ความสำคัญ และนำหลักการในหนังสือเล่มนี้ไปทดลองประยุกต์ใช้สำหรับการสรรหาข้าราชการในรูปแบบใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อโอกาสในการได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้เพียงพอกับความจำเป็นและไปอย่างรวดเร็ว

สำนักงาน ก.พ.



หน้า

สารบัญ

คำนำ	III
สารบัญ	V
บทนำ	
• หลักการและเหตุผล	2
• วัตถุประสงค์	2
บทที่ 1 หลักการเกี่ยวกับการสรรหาเชิงรุก	3
• ความแตกต่างระหว่างการสรรหาแบบปกติและการสรรหาเชิงรุก	4
• หลักการสำคัญของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	8
• ความจำเป็นในการปรับกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	10
• บทสรุป	16
บทที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก	17
• การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ	19
• การวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคต	21
• การกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกและเป้าประสงค์	23
• การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาเชิงรุก	24
• การกำหนดตัวชี้วัดผลและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน ด้านการสรรหาเชิงรุก	25
• การกำหนดแผนงานรองรับ	27
• บทสรุป	28
บทที่ 3 กิจกรรมและการจัดทำสื่อประกอบการประชาสัมพันธ์	29
• กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)	30
• กลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน (Job Image Characteristics)	41
• กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรในฝัน (Employer of Choice)	44
• การวิเคราะห์รูปแบบสื่อและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ขององค์กรตัวอย่าง	50
• บทสรุป	55

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน	57
• ความหมายของตัวชี้วัด	58
• ความสำคัญของตัวชี้วัด	58
• ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด	59
• บทสรุป	64
บทที่ 5 การประเมินผลการดำเนินงาน	65
• รูปแบบการติดตามแผนกลยุทธ์	66
• มิติการควบคุมและติดตามผลงาน	67
• ประเด็นสำคัญที่ควรติดตามประเมินผล	68
• คุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี	69
• บทสรุป	70
บรรณานุกรม	71

ບຸກຄຳ

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันกระบวนการสรรหาบุคลากรภาครัฐมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนา กลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานราชการ สาเหตุสำคัญของการปรับตัวดังกล่าว มีที่มาจากกระแสความเคลื่อนไหวของบุคลากรภายในองค์กรเอง และปัจจัยภายนอก คือกลุ่มเป้าหมายการสรรหาและเลือกสรรที่มีค่านิยมการดำเนินชีวิต และการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม และการขับเคลื่อนของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้เกิดความแตกต่างทางทัศนคติของคนต่างวัย และค่านิยมในการสมัครรับราชการ

คู่มือฉบับนี้จึงมุ่งให้ส่วนราชการเกิดความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะปรับกลยุทธ์ การสรรหาให้มีความเป็นเชิงรุกที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมอัตรากำลังให้พร้อมทั้งภารกิจปัจจุบันและบริบทที่เปลี่ยนไปในอนาคต โดยมีแนวทางการวางแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลงานที่ช่วยให้ส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ รวมถึงตัวอย่างของกลยุทธ์และกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อการสรรหาเชิงรุกของหน่วยงานชั้นนำต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งต่างมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การดึงดูดความสนใจกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่ของสังคมให้เข้ามาสมัครงาน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อนำเสนอหลักการแนวคิดการสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) และความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก
- 2) เพื่อชี้แจงแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกและตัวชี้วัดผลงาน
- 3) เพื่อนำเสนอตัวอย่างกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก พร้อมทั้งกิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนรุ่นใหม่
- 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการติดตามประเมินผลการดำเนินงานสรรหาเชิงรุก

บทที่ 1

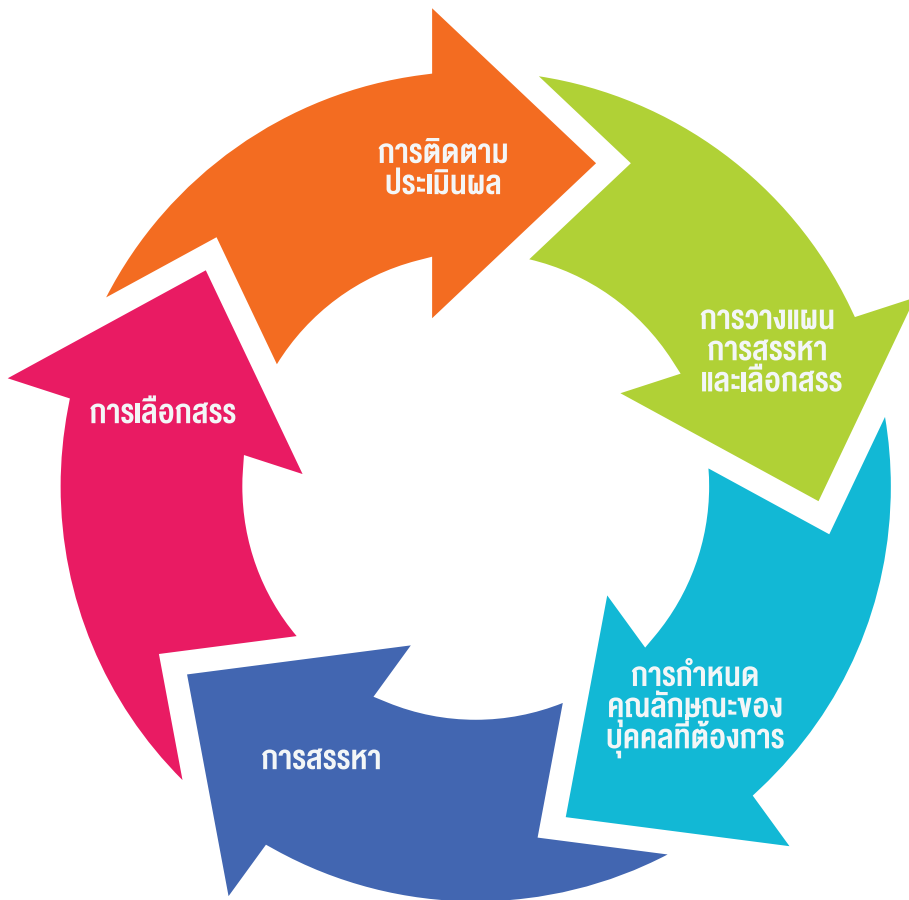
หลักการเกี่ยวกับการสรรหาชิงรุก

ความแตกต่างระหว่าง การสรรหาแบบปกติ และการสรรหาเชิงรุก

สำนักงาน ก.พ. ให้คำนิยามการสรรหาบุคลากรว่า หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคคลที่พร้อมและสามารถทำงานได้เข้ามาสมัครเข้าทำงานตามที่ส่วนราชการกำหนด (สำนักงาน ก.พ., 2557) หรือหมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่เหมาะสมกับ

ตำแหน่งงานและองค์กร โดยองค์กรต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายหรือตลาดแรงงานรับทราบ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัคร ทั้งนี้อาจเป็นการสรรหาจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ (กฤติน, 2555)

ที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำแนะนำส่วนราชการสำหรับจัดกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร

โดยจากภาพที่ 1 สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ได้ดังนี้

1. การวางแผนการสรรหาและเลือกสรร

- การเตรียมการในกิจกรรมต่างๆ ของการจัดหาบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
- การจัดทำแผนปฏิบัติงาน
- การวางแผนที่ดีต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับภาระหน้าที่ นโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน กำลังคนของหน่วยงานในปัจจุบัน และสภาพการณ์ของตลาดแรงงาน ตลอดจนต้องครอบคลุมการดำเนินงานในทุกกิจกรรมของการสรรหาและเลือกสรร

2. การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการ

- การพิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการสรรหาและเลือกสรร
- การวิเคราะห์งานเพื่อทราบลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคล
- การพิจารณาแนวคิด “งานที่แตกต่างกันย่อมต้องการคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน”

3. การสรรหา

“เน้นให้ผู้มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครมาสมัครให้มากที่สุด” โดยสิ่งสำคัญ ที่ต้องพิจารณา คือ

- การเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่ส่วนราชการต้องการ
- การแพร่ข่าวสารโดยให้ข้อมูลตามความจำเป็นของตำแหน่ง

- การสรรหาเชิงรุก
- เครื่องมือในการสรรหาบุคคล อาทิ การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk-ins) การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ (Field Trips) การให้ทุน (Scholarships) การประกาศผ่านสื่อ (Advertising) การเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงาน (Open House) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies) ฯลฯ

4. การเลือกสรร

- การพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถทดสอบ/วัดได้ โดยมีข้อสมมติฐานคือผู้ที่ได้รับการเลือกสรรจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการเลือกสรร
- การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

5. การติดตามและประเมินผล

- การติดตามและประเมินผลการสรรหาและเลือกสรร เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพของระบบการสรรหาและเลือกสรรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อาทิ การได้บุคลากรที่ตรงตามคุณสมบัติเข้ามาทำงาน เป็นต้น

โดยกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรในภาคราชการแบ่งการสอบเป็น 3 ภาคด้วยกัน สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการจะทำหน้าที่ประกาศประชาสัมพันธ์เพื่อให้ ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้แสดงความจำนงสมัครงานราชการเพื่อผ่านเข้าสู่ระบบการเลือกสรร ได้แก่ การสอบภาค (ก) วัดความรู้ความสามารถทั่วไป จัดโดยสำนักงาน ก.พ. การสอบภาค (ข) วัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และการสอบภาค (ค) ซึ่งวัดความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เหมาะสม ซึ่งผู้สมัครจำเป็นต้องผ่านการสอบภาค (ก) และ (ข) ก่อน จึงจะมีสิทธิ์สอบภาค (ค) ได้

การสรรหาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจอีกด้วย ซึ่งข้อมูลนำเข้าสำคัญสำหรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกก็คือการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กรที่สะท้อนถึงจำนวนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้รู้ทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ส่วนราชการต้องการ นอกจากนี้กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกยังต้องกำหนดวิธีการสรรหาทั้งช่องทางประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กลยุทธ์สรรหามบุคลากรเชิงรุก

การวางแผนอัตรากำลัง

- จำนวนบุคลากรที่จำเป็นต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- ระยะเวลาที่ต้องการ
- ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ต้องการ
- คุณสมบัติที่จำเป็นอื่นๆ



กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก

- เป็นการสรรหาจากบุคลากรภายใน หรือภายนอกองค์กร
- แหล่งสรรหาที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
- คุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงาน
- ช่องทางการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายการสรรหาให้มากที่สุด และรวดเร็วที่สุด
- กิจกรรมการสรรหาต่างๆ

หลักการสำคัญของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

แนวคิดเรื่องการสรรหาเชิงรุกได้รับการกล่าวถึงมากกว่า 10 ปี โดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company ซึ่งเริ่มใช้คำว่ายุคแห่งสงครามช่วงชิงคนเก่ง (The War of Talent) ในปี พ.ศ. 2544 โดยสรุปได้ว่า “การสรรหาเชิงรุก” (Proactive Recruitment) เป็นการปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตัวอย่างความสำเร็จด้านการสรรหาบุคลากรเชิงรุก เช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ให้ความหมายการสรรหาเชิงรุกว่าหมายถึง “การใช้ทุกช่องทาง ทุกโอกาส ทุกสถานการณ์ เพื่อการสรรหาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีสรรหาเชิงรุก เป็นการมุ่งเข้าหาผู้สมัครกลุ่มเป้าหมาย วิธีนี้เป็นวิธีการที่แตกต่างจากการสรรหาแบบปกติ ซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาเชิงรับโดยทั่วไป เช่น การประกาศรับสมัครผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ Intranet (ภายใน) โบปลิว โปสเตอร์ เพื่อนแนะนำ และ วันนัดพบแรงงาน เป็นต้น”

โดยสามารถสรุปลักษณะการปฏิบัติที่โดดเด่นของการสรรหาเชิงรุกได้ดังนี้

- 1) พัฒนาวิธีการสรรหาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมากขึ้นกว่าเดิม การสรรหาแบบเดิมๆ องค์กรอื่นสามารถเลียนแบบและทำตามได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งการหาสาเหตุให้พบว่าเหตุผลจูงใจใดของกลุ่มแข่งขันที่ทำให้คนเก่งลาออกไปทำงานด้วย
- 2) สร้างแบรนด์หรือประกาศจุดยืนการสรรหาว่าคนลักษณะใดที่องค์กรต้องการ การสร้างความรู้สึกท้าทายสำหรับคนเก่งที่ต้องการทำงานร่วมกับคนเก่งอื่นๆ เหมือนกับ ดังที่ Google เคยประกาศในยุคเริ่มต้นธุรกิจว่า “เราต้องการจ้างคนฉลาดล้ำเลิศอย่างคุณ” (You’re brilliant, we’re hiring)
- 3) การปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายน่าสนใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดใจ
- 4) กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามความเป็นจริง ไม่เฉพาะแต่คุณวุฒิการศึกษา แต่เน้นความสามารถทางสติปัญญา ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น หรือแม้แต่การกล้าคิดนอกกรอบ เช่นเดียวกับที่ Google ได้ประกาศรับสมัครไว้ที่หน้าแรกของเว็บไซต์สมัครงานว่าให้ความสำคัญกับคะแนนน้อยกว่าความสามารถในการทำงานและการเข้ากับเพื่อนร่วมทีม

- 5) 80% ของผลลัพธ์องค์กร เช่น รายได้และผลกำไรมักมาจากความพยายามของพนักงานจำนวน 20% ของทั้งองค์กร ซึ่งเป็นระดับตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญ การทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในกิจกรรมสรรหาผู้บริหารทุกระดับ และ/หรือตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการสรรหาตำแหน่งงานทั่วไป
- 6) ปฏิบัติต่อผู้สมัครเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อลูกค้า ซึ่งหมายถึงจำเป็นต้องหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น หรือปรับแต่งลักษณะงานหรือข้อเสนอให้น่าสนใจ ซึ่งอาจโน้มน้าวใจให้กลุ่มเป้าหมายลาออกมาทำงานกับที่ทำงานแห่งใหม่
- 7) สร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน
- 8) ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกให้รวดเร็ว เนื่องจากส่วนใหญ่คนเก่งมักถูกจ้างงานภายในระยะเวลาอันสั้น เพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรคู่แข่ง
- 9) ทุกคนในองค์กรต้องทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยหาคนเก่งให้องค์กรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับผู้บริหารขึ้นไปเพราะมีโอกาสได้พบปะคนเก่งในแวดวงการทำงาน สถาบันวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานมากกว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- 10) การปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลและเหมาะสมกับ Lifestyle ของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวเพื่อลดช่องว่างและเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร รวมถึงเพิ่มความสะดวกในการสรรหาอีกด้วย เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application Online เช่น Skype หรือ Line หรือ Facetime แทนการสัมภาษณ์ที่สำนักงาน เพราะคนเก่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอาจจะยังไม่ลาออก เป็นต้น
- 11) การเป็นพันธมิตร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับองค์กรที่อาจช่วยสนับสนุนการสรรหาขององค์กร เช่น สมาคมวิชาชีพ สถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม หน่วยงานภาครัฐที่เป็นศูนย์รวมกลุ่มเป้าหมาย หรือแหล่งผลิตคนในวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นต้น เพื่อเพิ่มโอกาสได้พบกับกลุ่มเป้าหมาย

ความจำเป็นในการ ปรับกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากร เชิงรุก

แนวโน้มการปรับกลยุทธ์การสรรหาบุคลากร
ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนหนึ่งเพื่อการแก้ไข
ปัญหาขาดแคลนบุคลากรหรือเติมเต็มอัตราว่าง
ในปัจจุบันแต่เพียงเท่านั้น และอีกส่วนหนึ่ง คือ
เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต คือ
เป็นการ “เตรียมหาคนที่ใช่ ให้ทันใช้งาน”
โดยไม่ปล่อยให้เกิดปัญหาการสรรหาคนมาทดแทน
ตำแหน่งว่าง

นอกจากความจำเป็นขององค์กรด้านความต้องการอัตรา
กำลังเพื่อการบรรลุภารกิจปัจจุบันและวิสัยทัศน์แล้ว ยัง
เป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของ
กลุ่มเป้าหมายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
ประชากร ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม
และบุคลิกภาพของกลุ่มคนช่วงอายุต่างๆ อย่างน้อย 3 วัย
ได้แก่ 1) กลุ่ม Generation Baby Boomer 2) กลุ่ม
Generation X และ 3) กลุ่ม Generation Y ดังตารางที่ 1
(แมนพาวเวอร์กรุ๊ป, 2557)



ตารางที่ 1 เปรียบเทียบทัศนคติและความคาดหวังต่องานของช่วงวัยต่างๆ

ประเด็นการวิจัย	กลุ่ม Generation Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2489-2507)	กลุ่ม Generation X (เกิด พ.ศ. 2508-2522)	กลุ่ม Generation Y (เกิด พ.ศ. 2523-2540)
แรงจูงใจในการทำงาน (ตามลำดับ)	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2) มีความมั่นคง 3) มีสวัสดิการที่ดี 4) มีค่าตอบแทนเหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความมั่นคง 2) มีภาพลักษณ์ที่ดี 3) มีค่าตอบแทนเหมาะสม 4) มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความมั่นคง 2) มีภาพลักษณ์ที่ดี 3) มีค่าตอบแทนเหมาะสม 4) มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
ความคาดหวังต่องาน	ได้ทำงานตรงกับที่เรียนมาและ/หรือ ตรงกับสายงานนั้นๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ลักษณะงานที่ชัดเจน 2) ต้องการความอิสระในการคิดริเริ่มงานได้เอง 3) ได้เป็นเจ้าของงาน/โครงการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ลักษณะงานที่ชัดเจน 2) ต้องการความอิสระในการคิดริเริ่มงานได้เอง 3) ได้เป็นเจ้าของงาน/โครงการ
ความคาดหวังด้านค่าจ้างและผลประโยชน์	ให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ทั้งของตนเองและครอบครัว	<ol style="list-style-type: none"> 1) ให้ความสำคัญกับค่าจ้างที่เหมาะสมกับเวลางาน 2) มีการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ให้ความสำคัญกับค่าจ้างที่เหมาะสมกับเวลางาน 2) มีการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงาน
ความคาดหวังด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	ต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย	สภาพแวดล้อมสะอาด มีระเบียบ ทันสมัย	สภาพแวดล้อมสะอาด มีระเบียบ ทันสมัย
ความพร้อมต่อการปรับตัวเข้าสู่ AEC	<ol style="list-style-type: none"> 1) มั่นใจที่จะปรับตัวเข้ากับคนหรือองค์กรที่หลากหลาย 2) มีการเตรียมพร้อมในเรื่องภาษาอังกฤษน้อยมาก ถึงขั้นติดลบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการตั้งรับในการเรียนรู้ 2) พร้อมปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานสากล 3) มีการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม 	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มเติม ทั้งภาษาและ IT 2) มีประสบการณ์เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านน้อย

ที่มา: แผนพาวเวอร์บุ๊กปี, 2557

ความแตกต่างด้านทัศนคติ บุคลิกภาพ และค่านิยมของคนสามวัยในองค์กรนี้เอง ส่งผลให้การจัดอบรมสัมมนาหัวข้อ “การบริหารคนต่างวัย” ได้รับความนิยมในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้เรียนรู้และทำความเข้าใจถึงความแตกต่างที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง ซึ่งมักพบว่าปัญหาในการทำงานร่วมกันที่มักได้ยินบ่อยๆ คือ ปัญหาการสื่อสารแบบที่ “พูดกันไม่รู้เรื่อง พูดกันไม่เข้าใจ” รวมทั้งการเกิดคำศัพท์แสลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นสะท้อนถึงการแบ่งแยกกลุ่มคนด้วยอายุอย่างชัดเจน เช่น มนุษย์ป่า พวกเกรียน เป็นต้น

จากผลสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำอย่าง Price Water House Cooper (PwC) ร่วมกับมหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School จากกลุ่มเป้าหมายพนักงานช่วงอายุ Gen Y และ Generation อื่นๆ กว่า 44,000 คน จากเครือข่าย PwC ใน 18 ประเทศทั่วโลกพบว่า

- Gen Y จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดทิศทางองค์กรมากขึ้น เนื่องจากต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จทั้งองค์กรและสังคม

- Gen Y ร้อยละ 71 ให้ความสำคัญเรื่องสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากกว่าค่าตอบแทน

- Gen Y กว่าร้อยละ 60 ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานแบบ Anytime, Anywhere, Any Device ชอบทำงานบนระบบเทคโนโลยี

- Gen Y ร้อยละ 41 ต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารอย่างน้อยเป็นประจำทุกเดือน ในขณะที่คนรุ่นเก่ามักไม่ชินกับการแสดงออกความคิดเห็น หรือมักทำงานตามคำสั่งอย่างเดียวและไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) จนกว่าจะถึงรอบประเมินผลงานประจำปี

- Gen Y ร้อยละ 37 มองหาโอกาสในการทำงานในต่างประเทศเพื่อสั่งสมประสบการณ์ และแสวงหาความท้าทายที่แปลกใหม่

ความคาดหวังในการทำงานของ Gen Y ดังกล่าว ส่วนหนึ่งจะมองหากิจการงานในองค์กร ขณะที่อีกส่วนหนึ่งที่ต้องการ คือ การสร้างงาน สร้างอาชีพที่เติมเต็มความฝันของตนเอง (A Fulfilling Career) โดยไม่สนใจเรื่องงานที่มั่นคง (A Secure Career) ดังนั้น ในปัจจุบันสังคมไทยและต่างประเทศจึงเห็นงานแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่เช่น บัณฑิตจบใหม่ที่ปฏิเสธการทำงานในองค์กร แต่กลับไปทำเกษตรอินทรีย์ที่บ้านเกิด หรือแม้กระทั่งคนทำงานอิสระหรือทำงานไม่ประจำ เช่น นักเขียน สถาปนิก ที่ปรึกษาฯ รวมถึงผู้ประกอบการออนไลน์ที่เรียกว่ากลุ่มธุรกิจตั้งต้น (Start-up Business) เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สังเกตได้จากหนังสือที่ขายดี (Best Seller) ปัจจุบันเป็นที่นิยม 2 หมวดใหญ่ คือ หนังสือเคล็ดลับทำให้รวยด้วยวิธีการต่างๆ และแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จ รวมถึงจำนวนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของเว็บไซต์บล็อก เกี่ยวกับการลงทุน การทำธุรกิจออนไลน์ ก็เป็นดัชนีหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงกระแสคนรุ่นใหม่ต้องการสร้างรายได้แต่ไม่ต้องการทำงานหนัก ไม่ต้องการความเครียด สามารถจัดการเวลา ใช้บ้านเป็นออฟฟิศ และเป็นนายตัวเองมากขึ้น

นอกจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมแล้ว ยังมีประเด็นที่น่าสนใจในเรื่องค่านิยมการรับราชการและภาพลักษณ์ของอาชีพข้าราชการในสายตาของสังคมไทย โดยจากการศึกษาวิจัยของสำนักงาน ก.พ. เรื่อง ความ

เปลี่ยนแปลงค่านิยมของข้าราชการยุคใหม่(ปริยานุช, 2550) โดยทำการสุ่มตัวอย่างกลุ่มข้าราชการที่ได้รับบรรจุในช่วงปีงบประมาณ 2549-2550 ใน 14 กระทรวง จำนวน 105 คน พบว่า ค่านิยมการรับราชการ 5 อันดับแรกที่ข้าราชการไทยยุคใหม่ให้ความสำคัญ ได้แก่ ลำดับที่ 1 การมีความมั่นคงในการทำงาน ลำดับที่ 2 การได้ทำงานที่น่าสนใจ ลำดับที่ 3 ความรู้สึกรักภูมิใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ ลำดับที่ 4 การมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในองค์กร และลำดับที่ 5 การได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

นอกจากนั้น ภาพลักษณ์ที่มั่นคงของข้าราชการไทยเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อทัศนคติและการสนใจในงานราชการของกลุ่มเป้าหมายในการสรรหาอีกด้วย ข้อมูลจากการสำรวจของศูนย์วิจัยกรุงเทพโพลล์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เรื่อง “ภาพลักษณ์ข้าราชการไทยภายหลังการปฏิรูป” ในปีพ.ศ. 2548 พบว่ามีข้อมูลที่ควรพิจารณานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของหน่วยงานราชการได้แก่ ความคาดหวังของประชาชนต่อระบบราชการไทย สิ่งที่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่และชั้นผู้น้อยของไทยควรปรับปรุงมากที่สุด และสิ่งที่น่าเห็นใจข้าราชการไทยมากที่สุด สรุปผลการสำรวจดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สิ่งที่ท่านอยากเห็นมากที่สุดจากระบบราชการไทย

ลำดับ	หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
1	ความโปร่งใส ตรวจสอบได้	383	34.6
2	การลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยลง เพื่อให้งานเสร็จเร็วขึ้น	342	30.9
3	ทำให้คนเก่งมีความก้าวหน้ามากกว่าคนไม่เก่งแต่มีเส้นสาย	246	22.2
4	คิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองมากกว่าคอยรับคำสั่งจากนักการเมือง	129	11.7
5	อื่นๆ	7	0.6

ที่มา: ศูนย์วิจัยกรุงเทพโพลล์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ตารางที่ 3 สิ่งที่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของไทยควรปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด

ลำดับ	หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
1	ความซื่อสัตย์สุจริต	408	36.9
2	ความมีวิสัยทัศน์และปรับตัวให้ทันโลกและเทคโนโลยี	194	17.5
3	ความกล้าเผชิญหน้ากับอำนาจที่ไม่เป็นธรรม	141	12.7
4	ความทุ่มเทรับผิดชอบในการทำงาน	115	10.4
5	ความยุติธรรม	99	9.0
6	ความประพฤติส่วนตัว	65	5.9
7	ความรู้ความสามารถในงานที่ท่า	63	5.7
8	ดีอยู่แล้วไม่ต้องปรับปรุง	14	1.3
9	อื่นๆ	8	0.7

ที่มา: ศูนย์วิจัยกรุงเทพโพลล์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ตารางที่ 4 สิ่งที่ข้าราชการชั้นผู้น้อยของไทยควรปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด

ลำดับ	หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
1	ความมีใจบริการ	323	29.2
2	ความซื่อสัตย์สุจริต	205	18.5
3	ความทุ่มเทรับผิดชอบในการทำงาน	200	18.1
4	ความประพฤติส่วนตัว	125	11.3
5	ความสามารถปรับตัวให้ทันโลกและเทคโนโลยี	88	7.9
6	ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ	83	7.5
7	ความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่	62	5.6
8	คืออยู่แล้วไม่ต้องปรับปรุง	12	1.1
9	อื่นๆ	9	0.8

ที่มา: ศูนย์วิจัยกรุงเทพโพลล์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ตารางที่ 5 สิ่งที่น่าเห็นใจข้าราชการไทยในปัจจุบันมากที่สุด

ลำดับ	หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
1	เงินเดือนน้อย	497	44.9
2	ต้องปรับตัวตามนโยบายใหม่ๆ ของรัฐบาล	295	27.7
3	สวัสดิการไม่ดี	103	9.3
4	ต้องโยกย้ายงานบ่อย	73	6.6
5	ไม่มีเรื่องใดน่าเห็นใจ	131	11.8
6	อื่นๆ	8	0.6

ที่มา: ศูนย์วิจัยกรุงเทพโพลล์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทสรุป

ในบทนี้ได้ชี้ให้เห็นหลักการและบทบาทของการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ที่แตกต่างไปจากกระบวนการสรรหาตามปกติ โดยมีจุดเน้นที่การสรรหาให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางและวิธีการสรรหาที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดและรวดเร็วที่สุด อีกทั้งความจำเป็นที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับกลยุทธ์การสรรหาให้เป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดใจคนดีมีความสามารถให้เข้ามาสู่กระบวนการคัดเลือกในลำดับถัดไป รวมถึงเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายใน Generation ต่างๆ

สำหรับภาพลักษณ์ของอาชีพข้าราชการที่สังคมไทยได้สะท้อนออกมาตามผลสำรวจนั้น แม้จะเป็นความคิดเห็นของคนจำนวนหนึ่งเท่านั้น แต่ถ้าได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดการรับรู้ที่เป็นบวกต่ออาชีพข้าราชการในภาพรวมแล้ว ย่อมจะช่วยให้คนรุ่นใหม่เกิดแรงบันดาลใจที่อยากรับราชการ เพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนและมั่นคง

บทที่ 2

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์
การสรรหาชิงรุก

การจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก
สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งจะมีการระบุจุดสำคัญ (Critical Points) ของแต่ละขั้นตอนไว้ เพื่อใช้อ้างอิงการไป ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกต่อไป

1 การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ

2 การวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคต

3 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกและเป้าประสงค์

4 การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาเชิงรุก

5 การกำหนดตัวชี้วัดผลและค่าเป้าหมายการดำเนินงานด้านการสรรหาเชิงรุก

6 การกำหนดแผนงานรองรับ

ภาพที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

1) การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ

ก่อนจะกล่าวถึงการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง ขอแนะนำเสนอสัญญาฉบับซึ่งทางสถิติที่รายงานความเคลื่อนไหวของอัตรากำลังที่จะช่วยให้ส่วนราชการตระหนักว่า เป็นเวลาเร่งด่วนแล้วหรือไม่ที่หน่วยงานควรให้ความสนใจทบทวนและปรับปรุงแนวทางการสรรหาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- สถิติแสดงจำนวนหรือร้อยละของข้าราชการหรือพนักงานราชการใหม่ที่ลาออกในช่วงทดลองงาน หรือในช่วง 1-2 ปีแรกของการทำงาน (โดยเฉพาะตำแหน่งงานสำคัญที่มีผลกระทบต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน) ที่กำลังเพิ่มขึ้น
- สถิติแสดงจำนวนหรือร้อยละของข้าราชการหรือพนักงานราชการที่ไม่ผ่านทดลองงาน ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
- สถิติแสดงจำนวนหรือร้อยละของข้าราชการอาวุโสที่จะเกษียณอายุในช่วงเวลา 5 ปี (โดยเฉพาะตำแหน่งงานสำคัญที่มีผลกระทบต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน) ที่กำลังเพิ่มขึ้น
- สถิติแสดงจำนวนหรือร้อยละของตำแหน่งงานว่างที่ไม่สามารถหาคนมาทดแทนได้มากกว่า 1 ปี ซึ่งกำลังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
- อัตราส่วนของบุคลากรในกลุ่มช่วงวัยต่างๆ ที่ขาดความสมดุล และส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการบรรลุภารกิจในอนาคต
- สถิติแสดงจำนวนผู้สมัครงานในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมาที่มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง
- สถิติแสดงแนวโน้มจำนวนบุคลากรที่ลาออกไปทำงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน
- สถิติแสดงแนวโน้มงบประมาณที่ใช้สำหรับการสรรหาสูงขึ้น (เนื่องจากแปรผันตามกิจกรรมการหาคนทดแทนตำแหน่งว่างที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง)

หลังจากที่ส่วนราชการเกิดความตระหนักถึงความเคลื่อนไหวที่แสดงแนวโน้มที่เป็นลบและอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของพันธกิจแล้ว ลำดับต่อไป คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์อัตรากำลังที่จะนำไปเป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีจุดสำคัญของการวิเคราะห์ คือ การตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- ส่วนราชการมีความต้องการคนรุ่นใหม่ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือต้องการความชำนาญเฉพาะทางที่ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานหรือไม่?
- ส่วนราชการมีบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารราชการอย่างไรบ้าง?
- ส่วนราชการได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ/หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่? และอย่างไร?
- ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและตำแหน่งงานใดบ้าง? และมีขอบเขตของผลกระทบมากน้อยเพียงใด?
- ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังเชิงปริมาณหรือไม่? อย่างไร?
- ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังเชิงคุณภาพหรือไม่? อย่างไร? (คุณภาพ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายใน)
- ระยะเวลาที่ส่วนราชการต้องการใช้อัตรากำลังดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป
- ตำแหน่งงานใด? เป็นตำแหน่งงานสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และพันธกิจของหน่วยงาน

- จากข้อมูลแนวโน้มความเคลื่อนไหวของบุคลากร มีกลุ่มตำแหน่งงานใด หรือบุคคลใดที่เป็นทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ใกล้เกษียณอายุ? เป็นจำนวนเท่าใด? เมื่อใด? และทักษะนั้นใช้เวลาการตั้งสมประกอบน้อยเพียงใด? หรือสามารถทดแทนด้วยเทคโนโลยีได้หรือไม่?
- หน่วยงานที่มีโอกาสเป็นคู่แข่งในการจ้างงาน สามารถช่วงชิงบุคลากรในตำแหน่งงานสำคัญดังกล่าวไปได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด? จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานนั้นคืออะไร?
- ที่ผ่านมา ส่วนราชการประสบปัญหาใดในการบริหารอัตรากำลังบ้าง?
- ฯลฯ

การตอบคำถามดังกล่าว จะช่วยให้สามารถเห็นความจำเป็นในด้านการเตรียมพร้อมอัตรากำลังสำหรับปัจจุบันและอนาคตทั้งเชิงจำนวนและคุณภาพ รวมถึงประเด็นความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อาจส่งผลต่อการขาดแคลนบุคลากร

2) การวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคต

หลังจากได้ผลวิเคราะห์ “ความจำเป็นด้านอัตรากำลัง” แล้วจึงเป็นการนำข้อมูลอัตรากำลังที่ต้องการในอนาคตมาประเมินเปรียบเทียบกับที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อหาช่องว่างความต้องการด้านอัตรากำลัง (Manpower Gap) ซึ่งมีแนวทางการใช้ข้อมูลเพื่อมาเปรียบเทียบดังนี้

ข้อมูลที่จำเป็นในการวิเคราะห์กำลังคน

- ข้อมูลกำลังคนในหน่วยงาน (Employee Profiles)
- ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพกำลังคน (Productivities Index)
- ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน และกำลังคนที่มี ทั้งเชิงปริมาณ (จำนวน) และคุณภาพ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายใน)

- ข้อมูลเกี่ยวกับการประมาณการความต้องการกำลังคน เช่น การประมาณการความต้องการกำลังคน และจำนวนกำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สามารถตอบสนองได้

ทั้งนี้วิธีการประมาณการความต้องการกำลังคนที่ต้องการในอนาคต จำเป็นต้องพิจารณาใน 4 เรื่อง คือ

- ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
- ประเมินช่องว่างสมรรถนะ
- พยากรณ์จำนวนคนที่ต้องการ
- ทักษะและความสามารถอาจเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา และลักษณะของภารกิจ

สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้สำหรับการประมาณความต้องการในอนาคตแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีการหลักๆ คือ

1. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ/สถิติ

- การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)
- การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis)
- การวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis)
- การวิเคราะห์ผลผลิตภาพ
- การวิเคราะห์ต้นทุน

2. การใช้ดุลยพินิจทางการบริหาร

- การระดมสมอง (Group Brainstorm/ Discussion)
- การประมาณจากประสบการณ์

3. การใช้ทั้งสองแนวทางผสมผสานกัน

นอกจากนี้การวิเคราะห์กำลังคนที่มีทั้งในและนอกหน่วยงานนั้น แบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์กำลังคนที่มีทั้งในและนอกหน่วยงาน

เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคนในหน่วยงาน

- วิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงาน โดยแยกตามประเภท กลุ่ม หน่วยงาน ระดับตำแหน่ง (Manpower Stock)
- วิเคราะห์แนวโน้มการเคลื่อนไหว (Manpower Flow)
- วิเคราะห์แนวโน้มการสูญเสีย (Manpower Leave)
- วิเคราะห์ขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ (Skill and capabilities audits)

เทคนิคการวิเคราะห์กำลังคนนอกหน่วยงาน

- วิเคราะห์กำลังคนในตลาดแรงงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- วิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของโครงสร้างประชากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัยกำลังแรงงาน เช่น ระดับการศึกษา การเคลื่อนย้ายของประชากร อัตราการเกิด อัตราการจ้างงาน ทักษะความสามารถ และทักษะขาดแคลน เป็นต้น

ที่มา: แนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลัง โดยศิริชัย ดิโนทัย

3) การกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกและเป้าประสงค์

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกต้องมีนัยยะสำคัญเพื่อ 1) เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา 2) เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง 3) เป็นประเด็นหลัก และ 4) เป็นประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ทั้งด้านบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล ตัวอย่างเช่น การปรับภาพลักษณ์ของส่วนราชการ การส่งเสริมภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน เป็นต้น

สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ของการสรรหาเชิงรุกควรพิจารณาตามแนวทางเดียวกันกับการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ คือ 1) จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2) เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ และ 3) พยายามกำหนดเป้าประสงค์โดยมองกรอบการประเมินผลมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจปัจจุบัน มิติด้านคุณภาพการให้บริการแก่หน่วยงานที่ต้องการใช้อัตรากำลัง มิติด้านประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาและมิติด้านสนับสนุนบริบทที่

เปลี่ยนแปลงในอนาคต ตัวอย่างเช่น

- เพื่อทดแทนอัตราว่างปัจจุบัน
- เพื่อสรรหาผู้บริหารของส่วนราชการ
- เพื่อเตรียมทดแทนอัตรากำลังที่ใกล้เกษียณอายุราชการ
- เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร
- เพื่อเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังสำหรับบริบทความเปลี่ยนแปลง
- เพื่อแก้ไขปัญหาด้านอัตรากำลังที่ไม่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหา
- เพื่อป้องกันหรือลดความสูญเสียอัตรากำลังในตำแหน่งงานสำคัญของส่วนราชการ
- ฯลฯ

4) การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาเชิงรุก

ปัจจัยหลักความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF) หมายถึง ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่จะช่วยให้การดำเนินการสรรหาเชิงรุกบรรลุตามเป้าประสงค์ ซึ่งขอยกตัวอย่างเพื่อให้ส่วนราชการเลือกนำไปประเมินประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งเพื่อเสริมสร้างและลดผลกระทบของปัจจัยหลักความสำเร็จ ดังนี้

- นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (การสรรหา)
- ภาพลักษณ์ของส่วนราชการ
- ภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน
- ช่องทาง/เทคโนโลยีการสื่อสาร
- ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร
- รูปแบบของสื่อประชาสัมพันธ์
- กิจกรรมการสรรหา
- ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่สรรหา
- ความรวดเร็วของการสื่อสาร
- งบประมาณ
- บทบาทการให้ความสนับสนุน และ/หรือมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร

อนึ่ง องค์กรชั้นนำ เช่น Google ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญมากกับกิจกรรมการสรรหาบุคลากร โดยกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ เพราะผู้บริหารต้องทำหน้าที่เหมือนโค้ชฝีมือดีที่ชวนควายมองหาผู้เล่นที่มีฝีมือมาร่วมงานด้วยตนเองตั้งแต่แรก ผู้บริหารและทีมงานจะเข้ามาเป็นส่วนเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการสรรหาคัดเลือกโดยไม่ปล่อยให้ทำหน้าที่ของฝ่ายสรรหาแต่เพียงหน่วยงานเดียว (ชมิติก, 2558)

5) การกำหนดตัวชี้วัดผลและค่าเป้าหมายการดำเนินงานด้านการสรรหาเชิงรุก

การกำหนดตัวชี้วัดผลการสรรหาเชิงรุกมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับความก้าวหน้าของการดำเนินงานของส่วนราชการว่าอยู่ในขั้นตอนใด เพื่อให้สะท้อนผลงานที่แท้จริง ซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปรับกระบวนการขั้นพื้นฐาน ที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือ เอกสาร สื่อฯ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานเชิงรุก ระดับเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ที่เน้นความรวดเร็ว ถูกต้อง และการขยายผลไปยังกลุ่มเป้าหมายฯ เพื่อสะท้อนการปรับปรุงกระบวนการสรรหา และระดับประเมินผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและ/หรือส่วนราชการ เช่น ระดับความสามารถในการสรรหาได้ทันเวลาที่ต้องการใช้งาน อัตราต้นทุนการสรรหาฯ เพื่อสะท้อนความสามารถของงานสรรหาในการสนับสนุนการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตัวอย่างตัวชี้วัด ได้แก่

ระดับที่ 1 ตัวชี้วัดระดับปรับกระบวนการสรรหาขั้นพื้นฐาน

- ระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบสรรหาออนไลน์
- จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมแนะนำองค์กรในงานนิทรรศการ (Job Fair)
- จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมแนะนำองค์กรในสถาบันการศึกษา
- จำนวนใบสมัครที่ได้รับหลังจากจัดกิจกรรม
- จำนวนช่องทางการประกาศรับสมัคร
- ฯลฯ

ระดับที่ 2 ตัวชี้วัดระดับเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหา

- อัตราการรับทราบข้อมูลการสมัครงานและจำนวนผู้สมัคร
- ร้อยละของผู้รับทุนการศึกษา/หรือร่วมกิจกรรมขององค์กรที่แสดงความประสงค์สมัครงาน
- ระยะเวลาการสรรหา คัดเลือก และรับคนเข้าบรรจุทำงานเฉลี่ยต่อคน
- ร้อยละความผิดพลาดของการตรวจไม่พบเอกสารหลักฐานปลอมแปลง
- ฯลฯ

ระดับที่ 3 ตัวชี้วัดระดับประเมินผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อส่วนราชการ

- ร้อยละการผ่านทดลองงาน
- อัตราลาออกของพนักงานในช่วงทดลองงาน
- อัตราลาออกของพนักงานใหม่ที่อายุงานไม่เกิน 1-3 ปี
- ระดับความพึงพอใจของพนักงาน/ผู้บริหารต่อการสรรหา
- ร้อยละค่าใช้จ่ายของการสรรหา เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ เกี่ยวกับบุคลากร
- ฯลฯ

ภาพที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัดผลการสรรหาเชิงรุก

การกำหนดค่าเป้าหมาย

หนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถพิจารณาได้ทั้งในแง่ปริมาณ / คุณภาพ/ต้นทุน/ เวลา โดยกำหนดเป็นค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุให้สมดุลทั้งด้านความเป็นไปได้ และความท้าทาย ซึ่งมีแนวทางกว้างๆ สำหรับการกำหนดค่าเป้าหมาย ดังนี้

- เป็นค่าที่เป็นสมมติฐาน (อาจไม่มีเหตุผลที่ชัดเจนสนับสนุน)
- เป็นค่าประมาณการ
- เป็นค่าเพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- เป็นค่าที่มาจาก การเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)
- เป็นค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) คาดหวัง
- เป็นค่าที่มาจากผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- เป็นค่าที่ต้องทำหรือพัฒนาเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า
- รูปแบบค่าเป้าหมายแบบ Stretch Target มุ่งเน้นกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง
- รูปแบบค่าเป้าหมายแบบ Small Step Target มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป
- รูปแบบค่าเป้าหมายแบบ Baseline Target มุ่งเน้นการรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าปัจจุบัน

6) การกำหนดแผนงานรองรับ

จุดสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การริเริ่ม (Initiative) และการเชื่อมโยง (Alignment) ให้ทุกประเด็นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก ซึ่งการริเริ่มนั้นจะทำได้ง่ายถ้า มองหาตัวอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละส่วนราชการ

ในการกำหนดแผนงานนั้นควรพิจารณาให้เหมาะสมทั้งด้านการปรับปรุงกระบวนการ การปรับปรุงสื่อ/ช่องทางประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงกิจกรรมการสรรหา การพัฒนาความรู้และทักษะของผู้รับผิดชอบการสรรหา เป็นต้น

บทสรุป

ในบทนี้ได้นำเสนอขั้นตอนหลักและจุดสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก โดยเน้นการตั้งประเด็นคำถามและข้อสังเกตที่ผู้กำหนดแผนใช้วิเคราะห์และพิจารณาข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์โดยไม่นำรูปแบบฟอร์มของแผนกลยุทธ์มาเป็นกรอบการคิด เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์นั้นในภาพรวมแล้ว เปรียบดังการวางแผนเพื่อเดินทางไกล ซึ่งต้องใช้ข้อมูลประกอบและการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต เนื่องจากเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุอาจเป็นเรื่องในอนาคต และการคิดนอกกรอบที่แตกต่างจากแนวทางปฏิบัติที่ผ่านมาในอดีต เพื่อสร้างความน่าสนใจและดึงดูดใจแก่กลุ่มเป้าหมาย โดยไม่ฝืดระเบียบปฏิบัติของราชการ

บทที่ 3

กิจกรรมและการจัดทำสื่อ
ประกอบการประชาสัมพันธ์

กิจกรรมและสื่อประกอบการประชาสัมพันธ์ ที่นำมาเป็นตัวอย่างในบทนี้ มีความประสงค์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและให้ตัวอย่างการริเริ่มนำแนวคิดด้านการตลาดภายในองค์กร (Internal Marketing) มาใช้พัฒนากระบวนการสรรหาเชิงรุกอย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลดีต่อบุคลากรปัจจุบันของส่วนราชการและกลุ่มเป้าหมายการสรรหา โดยครอบคลุม 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) กลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน (Job Image Characteristic) กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรขวัญใจบุคลากร (Employer of Choices) และกิจกรรมการสรรหาอื่นๆ รวมถึงการวิเคราะห์รูปแบบสื่อและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ที่องค์กรตัวอย่างนำมาใช้สำหรับกิจกรรมการสรรหาเชิงรุก

กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)

ตัวอย่างกลยุทธ์แรก ที่นำเสนอ คือ การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) ซึ่งเป็นการนำแนวคิดทางการตลาดเกี่ยวกับเรื่องการบริหารแบรนด์มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับภาพลักษณ์ขององค์กรในบทบาทของการเป็นนายจ้าง และสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ ยอมรับ และประทับใจแก่กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถสูงให้สนใจมารับราชการ เนื้อหาในส่วนนี้จะเริ่มจากการปูพื้นฐานคำศัพท์และแนวคิดด้านการสร้างแบรนด์เป็นลำดับแรก เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจร่วมกัน จากนั้นจึงเป็นการนำเสนอรูปแบบการสื่อสารแบรนด์เพื่อการสรรหาบุคลากรของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ทั้งในส่วนที่เป็นภาพและข้อความที่เชิญชวนให้กลุ่มเป้าหมายสนใจสมัครเข้ารับราชการ

คำศัพท์เบื้องต้นเกี่ยวกับแบรนด์

กล่าวได้ว่าปัจจุบันกระแสการตลาดได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของผู้คนในยุคทุนนิยมอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก เพราะทุกที่ทุกจุดของการดำเนินชีวิตจะมองเห็นแบรนด์ (Brand) หรือตราสัญลักษณ์ของสินค้าและบริการต่างๆ อยู่ทั่วไป รวมถึงผู้คนในปัจจุบันนี้ได้เพิ่มความสำคัญของการสร้างแบรนด์ส่วนบุคคล (Personal Brand) เพื่อสร้างความแตกต่างให้เป็นที่จดจำของคนในสังคม

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนจะนำคำว่าแบรนด์มาประยุกต์ใช้พัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป จึงขออธิบายความหมายของคำว่า “แบรนด์” (Brand) ซึ่งมีความหมายทางการตลาดว่าหมายถึง ชื่อ วลี สัญลักษณ์ เครื่องหมาย พฤติกรรมแสดงออก การออกแบบ หรือการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อระบุความเป็นเจ้าของสินค้าหรือบริการให้มีลักษณะแตกต่างไปจากคู่แข่ง (คอตเลอร์และเคลเลอร์, 2549) และยังมีคำศัพท์อื่นๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดได้กล่าวถึงเกี่ยวกับแบรนด์ ดังนี้

ภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Image) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผู้บริโภคได้รับทราบ รับรู้ เกิดความรู้สึกประทับใจ และปรารถนาจะใช้แบรนด์นั้นๆ เพื่อเป็นสัญลักษณ์แสดงความเป็นตัวตนของตนเอง และ/หรือสถานภาพทางสังคม ซึ่งสามารถแบ่งมิติที่แบรนด์สามารถสื่อความหมายออกมาได้ 6 มิติ ดังนี้

- คุณสมบัติ (Attribute) ที่ชัดเจนของผลิตภัณฑ์
- คุณประโยชน์ (Benefits) ทั้งที่เป็นประโยชน์ในการใช้งานและสนองต่อความพึงพอใจและความรู้สึก
- คุณค่า (Values) ที่สะท้อนคุณค่าบางสิ่งบางอย่างของผู้ผลิตหรือสินค้าและบริการ รวมถึงความคุ้มค่า
- วัฒนธรรม (Culture) ที่เป็นตัวแทนสะท้อนวัฒนธรรมของกลุ่มต่างๆ
- บุคลิกภาพ (Personality) ของสินค้าและผู้ใช้สินค้า
- สถานภาพ รสนิยม รูปแบบการใช้ชีวิตของผู้ใช้สินค้า (All about Users)

แบรนด์ขององค์กร (Corporate Brand)

หมายถึง การบริหารแบรนด์ขององค์กรให้เป็นที่รู้จักในมิติต่างๆ ที่ผู้ใช้สินค้าและบริการเห็นเอกลักษณ์ความโดดเด่นขององค์กร สินค้าและบริการ และสมาชิกขององค์กร โดยมีความเป็นไปได้ว่าแบรนด์ของสินค้าและบริการจะกลายเป็นแบรนด์ขององค์กรไปด้วย ยกตัวอย่างเช่น ซัมซุง (Samsung) กูเกิ้ล (Google) หรือ แอปเปิ้ล (Apple) ซึ่งเมื่อมีการกล่าวถึงแบรนด์เหล่านี้แล้ว ผู้คนจะสามารถบอกเล่าเรื่องราวและกล่าวถึงทั้งในแง่ของคุณค่าและคุณภาพของสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

คุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) หมายถึง การบริหารแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก ยอมรับ เชื่อถือ และไว้วางใจได้ โดยแบ่งเป็น 4 ระยะที่แบรนด์มีความสัมพันธ์กับผู้คน ได้แก่

ระยะที่ 1 การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand Awareness) เป็นการสร้างความรู้จัก รับทราบ รับรู้ (Recognition) จดจำแบรนด์ได้ (Recall)

ระยะที่ 2 การยอมรับผลิตภัณฑ์ (Brand Acceptance) คือ การยกระดับความจดจำทั่วไปเกี่ยวกับแบรนด์แบบมองผ่านๆ ให้เป็นการจดจำได้เป็นลำดับแรก (Top of Mind Recall) และการพูดถึงเพียงแบรนด์เดียว (Dominant Recall) ไปจนถึงการรับรู้และไม่ปฏิเสธคุณภาพของสินค้าบริการ (Perceived Quality)

ระยะที่ 3 ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) เป็นการสร้างความผูกพันยึดมั่นในแบรนด์ เพื่อให้มีอิทธิพลมากพอที่จะทำให้ผู้ใช้สินค้าและบริการอยากบอกต่อผู้อื่น (Word of Mouth) เกี่ยวกับสิ่งดีๆ ของแบรนด์ และเกิดความลังเลที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าบริการของกลุ่มแข่ง

ระยะที่ 4 บุรณาการของแบรนด์ (Brand Associations) คือ การเชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับความเป็นแบรนด์ เช่น สัญลักษณ์ ผู้แทนแบรนด์ การใช้ประโยชน์ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการใช้ชีวิตของผู้คน

ผู้แทนแบรนด์หรือแบรนด์แอมบาสซาเดอร์ (Brand Ambassador) อาจเป็นคน หรือสัญลักษณ์ เช่น ตุ๊กตา (Mascot) ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อทำหน้าที่สื่อสารข้อมูล หรือดำเนินเรื่องราวเกี่ยวกับแบรนด์ไปยังผู้ใช้สินค้าและบริการ เพื่อสร้างความมีชีวิตชีวาของแบรนด์ และทำให้ผู้คนสามารถจับต้องได้

ขั้นตอนการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Branding)

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นที่ 1 การวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning)

หมายถึง การกำหนดพื้นที่ ลำดับ สถานภาพของแบรนด์ในตลาด การแข่งขันขององค์กร ตัวอย่างเช่น การวางตำแหน่งไว้ในระดับพรีเมียมแบรนด์ (Premium) คาดหวังผู้สมัครงานที่ต้องทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพการทำงานสูง มีวินัย ส่วนองค์กรที่วางตำแหน่งแบรนด์ไว้ในตลาดทั่วไป จะคาดหวังผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถในระดับที่ต่ำกว่า การวางตำแหน่งของแบรนด์มีประโยชน์ในการกำหนดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เนื่องจากการวางตำแหน่งทำให้สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การกำหนดบุคลิกภาพให้แบรนด์ (Brand Personality)

หมายถึง การเชื่อมโยงบุคลิกภาพของแบรนด์นายจ้างให้เข้ากับบุคลิกภาพของกลุ่มเป้าหมาย เช่น องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่เน้นในด้านคุณภาพ มักต้องการบุคคลที่ชอบการทำงานที่เป็นระบบ มุ่งมั่นในการทำงาน มีวินัยสูง ขณะที่องค์กรที่มีภาพลักษณ์การเป็นองค์กรนวัตกรรม กลับต้องการผู้สมัครที่ชอบคิดนอกกรอบ ชอบแสดงออก กล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ

ขั้นที่ 3 การสร้างเอกลักษณ์ให้แบรนด์ (Brand Identity)

หมายถึง สิ่งที่เชื่อมโยงคุณสมบัติ สัญลักษณ์ และคุณลักษณะต่างๆ เพื่อสื่อสารไปยังผู้สมัครอย่างแน่นอนสม่ำเสมอ ตัวอย่าง เช่น วลี (สโลแกน) ภาพ ตราสัญลักษณ์ (โลโก้) การสร้างเอกลักษณ์ให้แบรนด์นายจ้างมีประโยชน์ในด้านการจดจำ (Perceive) ต่อบุคคลภายนอกจากการได้รับรู้และสัมผัสอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็มีประโยชน์สำหรับการสื่อสารกับพนักงานภายในให้รู้สึกภาคภูมิใจ และผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

ขั้นที่ 4 การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ (Brand Communication)

เป็นการพิจารณาเลือกช่องทาง วิธีการ รูปแบบ จังหวะ และข้อความสำหรับสื่อสารแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก ประทับใจ ผูกพัน เชื่อถือและไว้วางใจอย่างมีศิลปะ ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างให้ผู้คนมีประสบการณ์ร่วมไปกับแบรนด์นายจ้าง

ตัวอย่างรูปแบบการสื่อสารแบรนด์ นายจ้าง (Employer Communication)

ตัวอย่างที่นำมาแสดงนี้เกี่ยวกับแนวทางการสื่อสารภาพลักษณ์แบรนด์ของระบบราชการในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งปรากฏอยู่ในคู่มือข้าราชการ (Public Service Handbook) ดังที่ทราบกันดีและยอมรับว่าการบริหารราชการของสิงคโปร์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงในการพลิกฟื้นเกาะที่ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติใดๆ นอกจากคนหลายเชื้อชาติที่มาอยู่ร่วมกันให้กลายเป็นผู้นำเศรษฐกิจอันดับหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บทบาทของรัฐบาลและหน่วยงานราชการได้ทำหน้าที่บริหารงานในมิติเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมได้ค่อนข้างสมดุล ผลลัพธ์การทำงานที่น่าชื่นชมนั้น นอกจากนโยบายการบริหารประเทศที่ชัดเจนแล้ว นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐก็มีความชัดเจนเช่นเดียวกัน

จากหนังสือคู่มือ The Singapore Public Service เห็นได้ว่ารัฐบาลสิงคโปร์สามารถสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพรับราชการแก่กลุ่มเป้าหมายการสรรหาในรูปแบบการนำเสนอที่สะท้อนบุคลิกภาพของคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ประกอบกับการโน้มน้าวให้เห็นข้อดีของอาชีพรับราชการ โดยเรียงลำดับตั้งแต่การตั้งคำถามที่หน้าปกเอกสารเพื่อชวนให้กลุ่มเป้าหมายต้องการค้นหาคำตอบสำหรับอาชีพรับราชการ ประกอบด้วย

- อาชีพรับราชการทำงานอะไรและอย่างไร?
- เหตุผลดีๆ 10 ข้อที่ไม่ควรรับราชการ?
- บทความแนะนำหน่วยงานราชการชั้นนำของประเทศ

(A First-Class Public Service)

THE SINGAPORE PUBLIC SERVICE

One Career • Infinite Opportunities

EXCLUSIVE

What's it like to be a Public Officer?

COME UP CLOSE AND PERSONAL WITH EIGHT OF THEM.

FEATURES

10 good reasons why you should join the Public Service

GET THE FACTS FAST AND RIGHT. PUBLIC SERVICE IN A NUTSHELL.

A first-class Public Service

A GUIDE TO THE MINISTRIES AND ORGANS OF STATE.

WHAT ARE YOU LOOKING FOR?



ภาพที่ 5 เอกสารประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการของประเทศสิงคโปร์

ขณะเดียวกันระบบราชการของประเทศสิงคโปร์ได้ประกาศพันธสัญญา ซึ่งเปรียบเสมือนการประกาศจุดยืนของแบรนด์ระบบราชการในภาพรวมที่แสดงพันธกิจ (Our Mission) เป้าประสงค์ (Our Goals) และความเชื่อมั่น (Our Beliefs) โดยเฉพาะในย่อหน้าที่แสดงความเชื่อมั่นได้นำเสนอให้ผู้สมัครเห็นภาพค่านิยม/วัฒนธรรมการทำงานราชการได้อย่างน่าทึ่งทางดังนี้

- การทำงานด้วยความเคารพต่อกันถือเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก เพื่อให้เกิดผลงานการให้บริการที่โดดเด่นและความทุ่มเทอย่างสุดหัวใจในการทำงาน
- การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรักษาจุดยืนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสำหรับเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสิงคโปร์ในระบบเศรษฐกิจโลก
- ความมุ่งมั่นต่อความเป็นเลิศเป็นแรงขับเคลื่อนผลงานที่ดีที่สุดในทุกเรื่องที่ทำงาน
- การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผลสะท้อนกลับการทำงาน (Feedback) และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ได้ประโยชน์จากประสบการณ์การทำงาน
- ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เน้นย้ำ เป็นความฉลาดอย่างลุ่มลึกไปพร้อมๆ กับการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และความเป็นตัวตนภายใน ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความก้าวหน้าอย่างมั่นคงและความมุ่งมั่นในเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ
- พร้อมทั้งสโลแกนด้านล่างที่เน้นย้ำว่า “พวกเราทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่ระบบราชการชั้นเยี่ยม (A First-Class Public Service) ที่มีขีดความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการมองไปข้างหน้าสู่การเป็นระบบราชการที่ดีที่สุดในโลกและนำภาคภูมิใจของสิงคโปร์



The Singapore Public Service

Our Mission

- We work with the elected Government to shape Singapore's future, forge a common vision among Singaporeans and transform the vision into a reality.
- We safeguard the independence, sovereignty, security and prosperity of Singapore.
 - We uphold justice and equality, guided by the principles of incorruptibility, meritocracy and impartiality.

Our Goals

- We build a dynamic, successful and vibrant nation of excellence, with a safe, secure and stable environment.
- We create the best conditions for Singapore to succeed and for Singaporeans to attain high standards of living.
 - We foster a cohesive and harmonious society, based on respect, care and concern for fellow citizens.

Our Beliefs

- Respect for individual staff members is the first prerequisite for outstanding service and wholehearted commitment.
- Change is essential for continuously maintaining and improving Singapore's international competitiveness in the global economy.
- Excellence drives us to be the best that we can be in all that we do.
- Learning from others, from feedback and from mistakes is the best way to benefit from experience.
- Leadership, which is bold, discerning and open to new ideas and insights is crucial for steady progress and superior achievement.

**We work together for a first-class public service
– capable, innovative and forward-looking –
– one of the best in the world –
worthy of Singapore.**

ภาพที่ 6 เอกสารประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการของประเทศสิงคโปร์

นอกจากนี้ ภาครัฐของสิงคโปร์ยังมีการสื่อสารจุดเด่นของการรับราชการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การได้รับโอกาสการพัฒนาตนเองอย่างหลากหลายเพื่อให้มีความรู้ความสามารถสำหรับการทำงานตามภารกิจปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยประโยคสำคัญ (Key Words) ของการสื่อสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายก็คือ “เราไม่เพียงแต่เชื่อมั่นว่าคุณสามารถเติบโตและพัฒนาได้ แต่เรายังช่วยคุณให้เติบโตและพัฒนา”

กลุ่มเป้าหมายจะสามารถมองเห็นโอกาสการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าตามแผนที่การฝึกอบรม (Training Roadmap) ที่แบ่งออกเป็น 4 หมวดด้วยกัน คือ

- (1) หมวดวิชาความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร (Foundational Development) สำหรับผู้เริ่มงานใหม่มีวัตถุประสงค์การอบรมเพื่อให้ข้าราชการใหม่เข้าใจพันธกิจและค่านิยมการทำงานของระบบราชการ รวมถึงหลักธรรมาภิบาล
- (2) หมวดวิชาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง (Personal Development) เป็นกลุ่มความรู้และทักษะสำหรับเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบตัวอย่างเช่น การเพิ่มทักษะการโน้มน้าวใจผู้อื่น การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
- (3) หมวดวิชาการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในอนาคต หรือความก้าวหน้าในอาชีพ
- (4) หมวดวิชาการพัฒนาตามสายงาน (Professional Development) เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะเชิงเทคนิคการทำงานเฉพาะทางให้ทันสมัยและทันต่อการเคลื่อนไหวในแวดวงวิชาชีพเดียวกัน

นอกจากหลักสูตรการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้วยังจัดให้มีเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ เช่น การเข้าประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาด้วยตนเองจากสื่อ การสอนงาน เป็นต้น

100 HOURS OF TRAINING:

all to grow and develop you



One of the greatest attractions of the Public Service as an employer is its wide range of training programmes and support to help officers improve their skills, knowledge and capabilities.

There are many modes of training to choose from. Look beyond the classroom to widen your learning horizons. Opt for seminars, conferences, training videos, study trips, attachments, on-the-job training and many other training modes and settings.

You will chart your training roadmap with your supervisor to make full use of the 100 training hours a year. A rough guide is to devote at least 60 hours to work-related training every year – it will help improve your understanding of your area of work greatly. With the remaining 40 hours, why not try some self-development programmes to broaden your knowledge and skills in other areas?

As you progress in your career, the Public Service develops you in four broad areas:

(a) Understand the mission and values of the Public Service and principles of governance with **Foundational Development** courses when you begin your career in the Public Service

(b) With **Personal Development** courses, you can build on important qualities such as the ability to influence, collaborate and engage with stakeholders, thus enabling you to perform your job effectively

(d) Acquire skills beyond your current work scope to prepare for future postings and higher-level positions with **Leadership Development** programmes

(e) Keep in step with current knowledge and skills in your area of specialisation via **Professional Development** programmes

There are also many programmes offered by the Civil Service College (www.cscollege.gov.sg) to build your capabilities in the areas of governance, leadership and public administration.

If you have the potential to lead and excel in your area of specialisation, there are further opportunities for you to widen your learning horizons via study trips and work attachments.

So you see, we not only believe in your growth and development. We help you grow and develop!

4

ภาพที่ 7 เอกสารประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการของประเทศสิงคโปร์

จากรูปภาพและข้อความที่ได้นำเสนอมาแล้วเมื่อวิเคราะห์แนวทางการสร้างแบรนด์ระบบราชการของสิงคโปร์แล้วพบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

- การวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) เป็นการเน้นย้ำอาชีพที่มีเกียรติ นำภาคภูมิใจ เป็นระดับ First Class ของประเทศ ทั้งด้านพันธกิจ เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ของการทำงานที่เน้นย้ำถึงการพัฒนาประเทศให้คงความเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจในระดับโลก
- การกำหนดบุคลิกภาพให้แบรนด์ (Brand Personality) กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนเริ่มต้นวัยทำงาน หรือมืออาชีพที่มีประสบการณ์ ที่ต้องการแสวงหาหน้าที่ท้าทายและมีประโยชน์ต่อส่วนรวม
- การสื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand Communication) ที่เปิดเผยให้เห็นถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในงานและตนเอง และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ สิ่งที่ทำ

ในเชิงจิตวิทยานั้นพบว่าสิ่งที่นำเสนอให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้นั้นสอดคล้องกับค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการการทำงานที่ท้าทาย มีผลกระทบสูงต่อส่วนรวม และมีค่าตอบแทน สวัสดิการที่น่าพอใจ (กฤติน, 2555) ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นหลักมีอยู่ในการนำเสนอของ The Singapore Public Service ได้แก่ การดึงดูดใจ (Attract) โดยการใช้ข้อความที่กระตุ้นความรู้สึกท้าทายให้ต้องการมาร่วมงานกับองค์กรชั้นนำ การรักษา (Retain) ที่ตอบสนองความต้องการปัจจัยความพึงพอใจพื้นฐาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสการพัฒนา และการจูงใจ (Motivate) ด้วยปัจจัยที่นำไปสู่ความภาคภูมิใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์การพัฒนางานองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน (Job Image Characteristics)

กลยุทธ์การพัฒนางานองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่งงานเป็นการนำเรื่องภาพลักษณ์ของแบรนด์มาเสริมความเข้มแข็งของกระบวนการสรรหาในขั้นตอนที่ 2 คือ การกำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือก ขั้นตอนที่ว่าด้วยการวิเคราะห์งานเพื่อทราบลักษณะของงานและคุณสมบัติของบุคคลตามแนวคิด “งานที่แตกต่างกันย่อมต้องการคนที่แตกต่างกัน” จากนั้นทำการสื่อสารภาพลักษณ์ของอาชีพให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ ประทับใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ต้องการประกอบอาชีพนั้น โดยตัวอย่างที่นำเสนอเป็นการปรับภาพลักษณ์ของนักสังคมสงเคราะห์ สังกัดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่สังคมยังขาดความเข้าใจในบทบาทการทำงานที่มีคุณค่าต่อสังคม

ภาพลักษณ์อาชีพนักสังคมสงเคราะห์

สำหรับกรณีศึกษาของการวิเคราะห์และพัฒนางานองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่งงานในบริบทราชการไทย ได้แก่ ตำแหน่งงานนักสังคมสงเคราะห์ เป็นตำแหน่งงานตามภารกิจหลักของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน แบ่งลักษณะงานได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบำบัดแก้ไขฟื้นฟู และกลุ่มประสานกิจกรรมชุมชน แม้จะมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน แต่มีองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่งงานที่เหมือนกัน ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในคุณค่า ศักดิ์ศรี บูรณภาพของมนุษย์ เชื่อมั่นในสิทธิของบุคคลและสังคมประชาธิปไตย และหลักการมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์
- 2) เป็นผู้ที่เชื่อว่า มนุษย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการเปลี่ยนพฤติกรรมจะต้องเกิดจากความร่วมมือของสิ่งแวดล้อมที่เป็นเครือข่ายด้วย
- 3) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ ททุ่มเท ภายใต้ภาวะกดดันของลักษณะงานและข้อจำกัดด้านทรัพยากร เพื่อร่วมสร้างสรรค์เยาวชนคนดีคืนสู่สังคมได้อย่างมีคุณภาพ

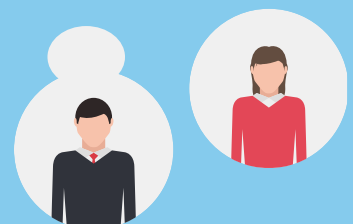
4) เป็นผู้ปฏิบัติงานแบบทีมสหวิชาชีพ รวมทั้งการประสานความร่วมมือกับชุมชน/เครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชนท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อร่วมฟื้นฟูและให้โอกาสแก่เยาวชนกลุ่มเป้าหมายได้แสดงศักยภาพผู้สังคมภายนอก

5) เป็นผู้ที่สามารถทำงานที่ผสมผสานทั้งศาสตร์ที่เป็นความรู้และศิลปะการดำเนินงานเชิงเทคนิคหรือการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของภาพลักษณ์ตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์ นำไปสู่การวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
- 2) มีทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 3) มีทักษะการทำงานเชิงรุก (Proactiveness)
- 4) มีทักษะการสืบค้นข้อมูล (Information Seeking)
- 5) มีทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Working)

เมื่อประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Image) หรือ สิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบ รับรู้ เกิดความรู้สึกประทับใจ และปรารถนาจะเข้าร่วมงานกับหน่วยงานนั้น ในกรณีของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้นำเสนออย่างชัดเจนถึง คุณสมบัติ (Attribute) ที่ชัดเจนของอาชีพ คุณประโยชน์ (Benefits) ของอาชีพต่อสังคมและความภาคภูมิใจในอาชีพ และ คุณค่า (Values) ที่ส่งมอบต่อสังคมไทย



งานสังคมสงเคราะห์ในกรมพินิจฯ

วิชาชีพที่ได้มากกว่าความภาคภูมิใจ



งานสังคมสงเคราะห์มีบทบาทสำคัญยิ่งในกระบวนการแก้ไขปัญา บัด คุณ พินฟูเล็ก และเยาวชนที่
อยู่ในระหว่างกระบวนการยุติธรรม ด้วยหลักการปฏิบัติที่เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล การยอมรับ
ในความคิดเห็น ความรู้สึก ทัศนคติ พฤติกรรมที่แสดงออก รวมทั้งในเรื่องของการรักษาความลับของ
บุคคล



งานสังคมสงเคราะห์จึงเป็นเหมือนงานที่ช่วยพิทักษ์
ปกป้องสิทธิและยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของ
เด็กและเยาวชน พร้อมกับการช่วยมอบโอกาสในการ
พัฒนาตัวเองให้กับเด็กและเยาวชนผู้เคยก้าวพลาด
ความคิดให้กลับตัวเป็นคนดีมีคุณภาพต่อไป

นักสังคมสงเคราะห์ปฏิบัติงานภายใต้ความเชื่อมั่น
ในคุณค่า ศักดิ์ศรี บุรณภาพของมนุษย์ เชื่อมมั่นในสิทธิ
ของบุคคลและสังคมประชาธิปไตย และหลักการมีส่วนร่วม
ร่วมในการประเมินสถานการณ์ตามกระบวนการของ
หลักวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ คือ การศึกษาวิเคราะห์
ปัญหา ประเมินความเสี่ยง วางแผนแก้ไขปัญา บัด พินฟู
เป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมและดำเนินงานตามแผน
และการติดตามประเมินผลรวมทั้งการทำงานแบบสห
วิชาชีพ ทำงานร่วมกับเครือข่ายและชุมชน เป็นการ
ทำงานที่ใช้ทั้งศาสตร์ที่เป็นความรู้และศิลป์ที่เป็น
เทคนิคหรือทักษะ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์



ภาพที่ 8 เอกสารประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์ กรมพินิจฯ

กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรในฝัน (Employer of Choice)

การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรในฝัน (Employer of Choice) ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ถึง 3 ด้าน คือ

- 1) ความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการนำโครงการบริหารทรัพยากรบุคคลไปช่วยขับเคลื่อนผลงานของพนักงาน
- 2) สร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้พร้อมที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กรที่ตนเองใฝ่ฝัน และ
- 3) เสริมสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ตัวอย่างรางวัลองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่น (ประเทศไทย)

สำหรับประเทศไทย บริษัทที่ปรึกษา เอออนอีวิท จำกัด (ประเทศไทย) ร่วมกับศสสินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ร่วมกันจัดทำโครงการค้นหาสุดยอดนายจ้างดีเด่น ครั้งที่ 7 ประจำปี 2558 โดยเป็นโครงการที่จัดขึ้นทุกหนึ่งปีครั้ง มีระยะเวลาเปิดรับสมัคร 6-8 เดือน และใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 45 วัน สำหรับเก็บข้อมูลของแต่ละบริษัท โดยในปีล่าสุดนี้มีองค์กรเข้าร่วมสมัครมากกว่า 100 องค์กร คณะกรรมการผู้ตัดสินรางวัลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสถาบัน ทั้งจากสถาบันการศึกษาและองค์กรธุรกิจชั้นนำ โดยมีวัตถุประสงค์ตั้งแต่เริ่มโครงการในภูมิภาคเอเชียเมื่อปี พ.ศ.2544 เพื่อศึกษาแนวคิดและวิธีการในการสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจผ่านโครงการดูแลพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อค้นหาปัจจัยที่พนักงานมององค์กรเหล่านั้นว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค



ภาพที่ 9 พิธีรับรางวัลองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่น ประจำปี 2558

ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ วันที่ 28 เมษายน 2558

ทั้งนี้เกณฑ์การพิจารณารางวัลการเป็นสุดยอดนายจ้างดีเด่น ครอบคลุม 3 ประเด็นสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- 1) องค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย
- 2) องค์กรขับเคลื่อนความสำเร็จผ่านโครงการ การดูแลพนักงานที่มีประสิทธิภาพ
- 3) องค์กรสามารถบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นความสำเร็จระยะยาวและความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจ

ผลการประกวดในปีล่าสุดได้มีการสรุปผลรายชื่อองค์กรและประเภทรางวัล ดังนี้

- 1) รางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่น (Best of the Best) ได้แก่ แอดวานซ์ คอนแทค เซนเตอร์ (ธุรกิจให้บริการข้อมูลลูกค้าทางโทรศัพท์)
- 2) เอไอเอส (ธุรกิจให้บริการโทรคมนาคม)
- 3) อเมริกัน เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย)

(ธุรกิจให้บริการบัตรเครดิต)

- 4) ดีเอสแอลเอ็กซ์เพรสอินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) (ธุรกิจให้บริการขนส่งด่วน)
- 5) แมริออท อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) (ธุรกิจโรงแรม)
- 6) แมคไทย (ธุรกิจร้านอาหารแมคโดนัลด์ในประเทศไทย)
- 7) ไมเนอร์ กรุ๊ป ได้รับรางวัล 3 บริษัทในเครือได้แก่ ซีซันเลอร์ (ประเทศไทย) สเวนเซ่นส์ (ประเทศไทย) และเดอะพิชซ่า คอมพานี
- 8) นูสกิน เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) (บริษัทขายตรงเครื่องสำอางและอาหารเสริม)
- 9) มอลคิน่า (ประเทศไทย) (ธุรกิจกาแฟ)
- 10) ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)

นอกจากนี้ยังมีรางวัลพิเศษอีก 2 รางวัล ได้แก่
 1) รางวัลบริษัทที่โดดเด่นด้านการสร้างความผูกพันในองค์กร (Commitment to Engagement) บริษัทที่ได้รับรางวัล คือ ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรสอินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) และ 2) รางวัลนายจ้างที่ดีที่สุดสำหรับ Gen Y (Best Employer for Generation Y) บริษัทที่ได้รับรางวัล คือ เดอะพิชซ่า คอมพานี

ประเด็นการเรียนรู้จากองค์กรสุดยอดนายจ้าง

ในมุมมองของบริษัทที่ปรึกษา เอออนฮิววิท ทั้งในฐานะผู้จัดงานและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้สรุปผลการจัดงานไว้อย่างน่าสนใจว่าเหตุใดองค์กรชั้นนำเหล่านี้จึงได้รับการพิจารณาได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้าง เหตุผลสำคัญไม่ใช่เพราะบริษัทเหล่านี้มีชื่อเสียงในสังคม แต่เป็นเพราะบริษัทเหล่านี้มีแนวทางการบริหารทรัพยากรที่มีจุดร่วมและจุดเด่นที่องค์กรอื่นสามารถเรียนรู้เพื่อนำไปเป็นแบบอย่างความสำเร็จ ดังนี้

- ทุกบริษัทล้วนมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นกว่าอย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยประเมินจากอัตราการเพิ่มของผลกำไรที่สูงกว่าตลาดทั่วไปถึง ร้อยละ 10

- บริษัทเหล่านี้ล้วนเผชิญหน้ากับความท้าทายทางธุรกิจสูง แต่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรไทยจำนวนมากที่มีจุดอ่อนเรื่องคน ปัญหาที่พบบ่อย คือ ขาดพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นต่อธุรกิจ การปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างเงินเดือนในตลาดแรงงาน ผู้นำองค์กรมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการเติบโตของธุรกิจ/องค์กร และบริษัทไม่สามารถดึงดูดคนเก่งในตลาดให้มาร่วมงานได้

- ทุกบริษัทที่ได้รับรางวัลต่างเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการสร้างชื่อเสียงนายจ้างที่ดี และส่งมอบคำสัญญาให้กับพนักงานตั้งแต่แรกเข้า พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรให้สามารถให้คำแนะนำปรึกษาด้านการเติบโตทางสายงานให้ลูกน้อง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำโดยการประเมินสไตล์ผู้นำพร้อมทั้งให้คำแนะนำหลังการประเมินว่าสไตล์การทำงานของตนนั้นส่งผลต่อผู้

ได้บังคับบัญชาและความเป็นทีมอย่างไรบ้าง เพื่อให้รู้ทันและปรับบทบาทได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนข้อขัดแย้งทางบุคลิกภาพในการทำงานร่วมกัน

- บริษัทที่ได้รับรางวัลมีการพัฒนาผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับให้เกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรก่อน เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลทั้งทางบวกและลบต่อการรับรู้และความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นทีมงาน ทั้งยังเป็นผู้ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้งในหน่วยงานและภาพรวมขององค์กร

- รางวัลนายจ้างที่ดีที่สุดสำหรับ Gen Y (Generation Y) ของเดอะพีชซ่า คอมพานี เป็นบริษัทเดียวที่มีการออกแบบโครงการเตรียมความพร้อมสำหรับคนรุ่นใหม่ (Gen Y) โดยการออกแบบโครงการเป็นการเฉพาะให้เหมาะสมกับบริษัท ไม่ใช่โครงการเตรียมความพร้อมที่ใช้มาตรฐานเดียวกับพนักงานทุกคนในองค์กร

- บริษัทเหล่านี้มีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่บูรณาการกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน เช่น มีการสนับสนุนผู้มีผลงานดีทั้งในงานและการพัฒนาตนเองด้วยโปรแกรมการให้รางวัล การยกย่องชมเชย เพื่อเสริมแรงจูงใจ

- องค์กรที่เป็นนายจ้างดีเด่นสามารถเติมตำแหน่งว่างด้วยการสรรหาจากบุคลากรภายใน มากกว่าองค์กรทั่วไปที่เข้าร่วมโครงการ

- ตัวอย่างการดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ได้แก่

(1) ร้อยละ 83 ของบริษัทสุดยอดนายจ้างดีเด่น มีการดำเนินการพัฒนาผู้นำที่ชัดเจน

(2) ร้อยละ 83 ของบริษัทสุดยอดนายจ้างดีเด่น มีโปรแกรมพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring Program)

(3) ร้อยละ 83 ของบริษัทสุดยอดนายจ้างดีเด่นมีโปรแกรมการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Development Program)

(4) มีการขับเคลื่อนผ่านบทบาทผู้นำโดยประเมินจากร้อยละ 75 ขององค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นมีการวัด

ระดับความผูกพันของทีมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

(5) ร้อยละ 87 ของบุคลากรองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นเชื่อว่าองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น

• ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม
ในมิติเสียงสะท้อนของบุคลากร คือ

- (1) คะแนนความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นอยู่ที่ร้อยละ 87 ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรทั่วไปที่ได้คะแนนอยู่ที่ร้อยละ 63
- (2) คะแนนความผูกพันของคนทำงานรุ่นใหม่ (Gen Y) อยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาดอย่างเห็นได้ชัดเจนคือ ร้อยละ 84 โดยมีเพียงร้อยละ 54 เท่านั้นที่มองเห็นโอกาสการเติบโตด้านอาชีพในองค์กร
- (3) ร้อยละ 85 ของบุคลากรองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นมีมุมมองเชิงบวกต่อแนวทางการดูแลการปฏิบัติต่อพนักงาน
- (4) ร้อยละ 84 ของบุคลากรองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้คุณค่าและความสำคัญต่อการดูแลพนักงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรในโครงการที่ได้ร้อยละ 58
- (5) ร้อยละ 88 ของบุคลากรองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นเชื่อว่า องค์กรทำตามคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้แก่พนักงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรในโครงการที่ได้ร้อยละ 55
- (6) ร้อยละ 88 ของบุคลากรองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นยินดีที่จะแนะนำองค์กรของตนให้ผู้อื่นมาสมัครงาน สูงกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรในโครงการที่ได้ร้อยละ 66
- (7) ร้อยละ 79 ของบุคลากรองค์กรสุดยอดนายจ้างดีเด่นรู้สึกว่าการดำเนินงานสูงกว่าของค่าเฉลี่ยขององค์กรในโครงการที่ได้ร้อยละ 54

ผลลัพธ์การพัฒนางานองค์กรสู่การเป็นสุดยอดนายจ้างดีเด่นนั้น เออนอิวิทได้ให้คำแนะนำสำหรับองค์กรที่ต้องการถอดแบบอย่างความสำเร็จว่า เป็นเรื่องที่ต้องวางแผนเส้นทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มุ่งมั่นในการลงมือทำอย่างเป็นกระบวนการที่เปรียบเสมือนการเดินทางไกล ซึ่งต้องมองเห็นเป้าหมายและแผนการเดินทางอย่างชัดเจน มีการวัดผลความสำเร็จเป็นระยะๆ และกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลลัพธ์ของความมุ่งมั่นเป็นระยะ ไม่ควรมองอย่างเป็นกิจกรรมที่สร้างกระแสในช่วงระยะเวลาสั้น เพราะความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องของการสร้างประสบการณ์ร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาของโครงการระยะสั้นๆ ครั้งใดครั้งหนึ่ง

การวิเคราะห์รูปแบบสื่อและ กิจกรรมประชาสัมพันธ์ ขององค์กรตัวอย่าง

จากตัวอย่างการใช้สื่อและกิจกรรมการประชาสัมพันธ์
ขององค์กรตัวอย่าง ได้แก่ ระบบราชการของประเทศสิงคโปร์นั้น
จะพบว่ามีลักษณะการใช้สื่อที่น่าสนใจ ดังนี้

- การให้ข้อเท็จจริงขององค์กร คำนึงมการทำงาน แนวทาง
การพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพ
และลักษณะงานราชการในกรม กระทรวงต่างๆ เพื่อให้กลุ่ม
เป้าหมายรับรู้ข้อมูลอย่างโปร่งใส มองเห็นภาพชีวิตการ
ทำงานและสามารถวางแผนอาชีพได้ตามความสนใจ
- การนำเสนอข้อเท็จจริงของการทำงาน ซึ่งมีลักษณะงาน
ที่ท้าทายและมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในอาชีพที่ส่งผล
ต่อส่วนรวม
- การจุดใจด้วยข้อความที่สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ
ในการรับราชการด้านประโยชน์ต่อประเทศชาติและสังคม
โดยรวม
- แนวทางการนำเสนอให้เห็นภาพของความสมดุลระหว่าง
ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นปัจจัยประการหนึ่ง
ที่คนทำงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญ
- การใช้สื่อและภาพ ที่เน้นการนำเสนอผู้แทนตำแหน่งงาน
และองค์กร (Brand Ambassador) ที่มีบุคลิกภาพเป็นคนรุ่นใหม่
มีความเชื่อมั่นในตนเอง สะท้อนภาพลักษณ์ของมือ
อาชีพ

นอกจากสื่อประชาสัมพันธ์ดังกล่าวแล้ว ยังมีสื่อ
ประชาสัมพันธ์ที่เข้าร่วมกับช่องทางการรับสมัครผ่านเว็บไซต์ต่างๆ
ซึ่งตัวอย่างที่จะได้ยกมานี้เป็นตัวอย่างการรับสมัครงานขององค์กร
ต่างๆ ทั้งที่เป็นการรับนักศึกษาฝึกงาน และพนักงานประจำ ดังนี้

ภาพที่ 10 แพนเพอประกาศรับนักศึกษาฝึกงาน



ที่มา : <https://www.facebook.com/internshipprograms?ref=ts>

ภาพที่ 11 แพนเพอประกาศรับนักศึกษาฝึกงาน



ที่มา : http://www2.rmutt.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=882:ideas-&catid=13:2010-03-03-07-34-01&Itemid=75

ภาพที่ 12 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์รับสมัครงานของเอไอเอส

ที่มา: <http://www.ais.co.th/applyjob/>

ภาพที่ 13 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์รับสมัครงานของดีเอชแอล

ที่มา: <http://www.dhl.co.th/th/careers.html>

จากตัวอย่างการใช้สื่อและกิจกรรมการประชาสัมพันธ์รับสมัครงานบนอินเทอร์เน็ตขององค์กรตัวอย่างเหล่านี้ จะเห็นได้ว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกันหลายประการ คือ รูปภาพ ข้อความ และภาพรวมจะถูกออกแบบให้สะท้อนบุคลิกภาพของ แบรินด์นายจ้างออกมาให้มากที่สุด รวมถึงการให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นการรวบรวมข้อคำถามที่ผู้สมัครมักจะสอบถามไปยังองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งการให้ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้คนรุ่นใหม่ที่นิยมการค้นหาข้อมูลด้วยตัวเองสามารถเข้าถึงและพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ หน้ากระดานสนทนาเช่น Pantip Board ก็เป็นอีกแหล่งหนึ่งที่ส่วนราชการสามารถเข้าไปตรวจสอบกระแสโลกออนไลน์ได้ เพื่อประเมินความนิยมหรือเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้

Infographic แนวทางการสื่อสารกับคนยุคใหม่

ปัจจุบันภาษาได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวโน้มที่ตอบสนองการใช้งานบนสื่อดิจิทัล คือ สั้น กระชับ เป็นที่รู้จักเฉพาะกลุ่ม และเกิดคำย่อขึ้นมามากมายทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมถึงทักษะในการอ่านจับประเด็นของคนรุ่นใหม่ที่ไม่ชอบอ่านข้อความยาวๆ แต่ชอบสื่อความผ่านรูปภาพเพราะเข้าใจได้ง่าย และมีสีสันไม่น่าเบื่อ ดังนั้นข้อมูลที่นำเสนอด้วยภาษาที่มีลักษณะเป็นทางการมากๆ ย่อมไม่เป็นที่น่าดึงดูดใจคนรุ่นใหม่อย่างแน่นอน

“อินโฟกราฟิกส์” (Infographic) เป็นรูปแบบการสื่อสารให้คนทั่วไปโดยเฉพะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่ เพราะนอกจากความสวยงาม ดูง่าย ใช้เวลาน้อยแล้ว ยังสามารถแบ่งปันไปยังคนอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถ้าฝ่ายสรรหาสามารถนำอินโฟกราฟิกส์มาประยุกต์เพื่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้ จะช่วยให้กลุ่มเป้าหมายรู้สึกสนใจ เข้าใจเกี่ยวกับองค์กร การทำงาน และขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ภาพที่ 14 ตัวอย่างรูปแบบของการสื่อสารแบบอินโฟกราฟิกส์

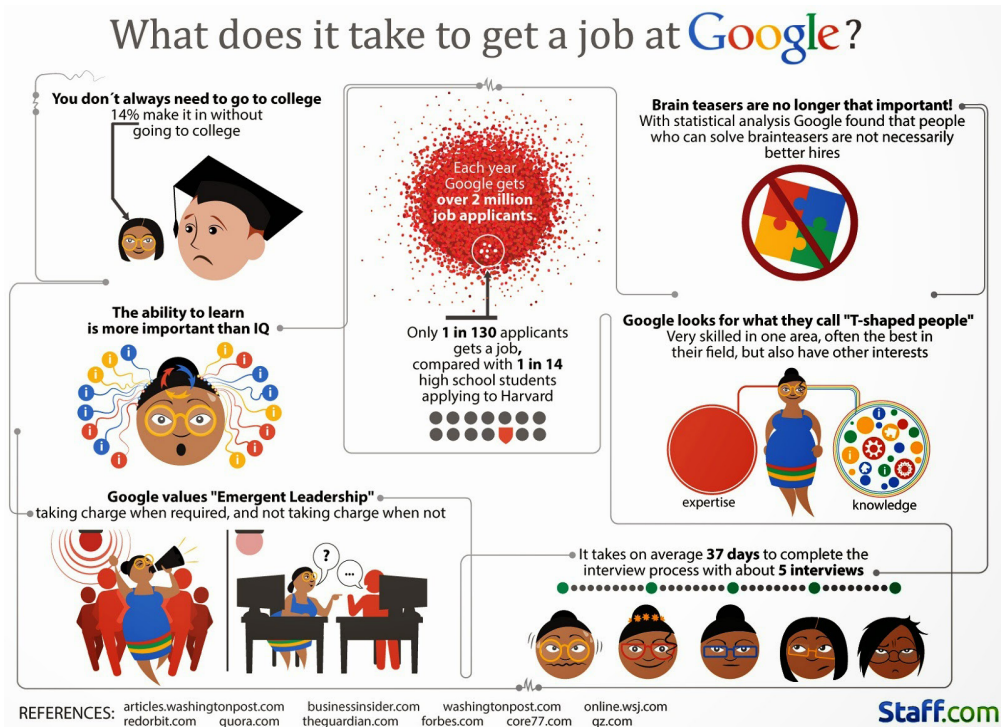


วัตถุประสงค์การสื่อสารบน “อินโฟกราฟิกส์”

เช่นเดียวกับการสื่อสารผ่านรูปแบบอื่น การจัดทำ“อินโฟกราฟิกส์” (Infographic) ต้องเริ่มต้นโดยการกำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสารให้ชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้น เพราะความชัดเจนของเป้าหมายจะนำไปสู่ขั้นตอนถัดไปที่ทำงานได้สะดวกมากขึ้น คือ การเตรียมข้อมูลและการออกแบบรูปและข้อความทั้งหมด วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร อาทิ

- อธิบายกระบวนการ / วิธีการทำงาน
- แสดงข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- สร้างความตระหนัก
- โน้มน้าวใจ
- อธิบายข้อมูล /ข้อเท็จจริง
- บอกต่อข้อมูลที่มีประโยชน์

ภาพที่ 15 ตัวอย่างภาพ “อินโฟกราฟิกส์” ที่แสดงขั้นตอนการสรรหาพนักงานของกูเกิล



ที่มา: <http://www.techglobex.net/2014/06/Best-Tips-on-How-to-be-Recruited-by-Google.html>

บทสรุป

ในบทนี้ได้นำเสนอตัวอย่างกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกอย่างยั่งยืน ที่จะช่วยให้ส่วนราชการเกิดความคิดการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงาน ทั้งการพัฒนาภาพลักษณ์ส่วนราชการ การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่งงาน การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรขวัญใจบุคลากร และการใช้สื่อและกิจกรรมการสรรหาเชิงรุกอื่นๆ โดยทั้งหมดนี้เป็นการนำหลักการสื่อสารและการตลาดมาใช้นำเสนอเนื้อหาให้กลุ่มเป้าหมายสนใจที่จะรับรู้ข้อมูลได้ง่าย รวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาสมัครรับราชการ รวมถึงมีทัศนคติเชิงบวกต่ออาชีพและหน่วยงานราชการอีกด้วย

คำถามชวนคิด เพื่อใช้ตรวจสอบภาพลักษณ์องค์กรของคุณ

ถ้าเปรียบเทียบหน่วยงานของท่านว่าเป็นตราสินค้า ท่านคิดว่าวันนี้กลุ่มเป้าหมายที่จะมาสมัครงานมีความรู้จักและคุ้นเคยกับหน่วยงานของท่านในระดับใด

- มาก ระบุเหตุผล.....
- ปานกลาง ระบุเหตุผล.....
- น้อยมากแทบไม่รู้จัก ระบุเหตุผล.....

กลุ่มเป้าหมายการสรรหาเห็นว่าภารกิจของหน่วยงานของท่านส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขาทั้งในยามปกติสุข และ/หรือมีเรื่องเดือดร้อน

- มาก ระบุเหตุผล.....
- ปานกลาง ระบุเหตุผล.....
- น้อยมากแทบไม่รู้จัก ระบุเหตุผล.....

กลุ่มเป้าหมายการสรรหารู้จักหน่วยงานของท่านผ่านช่องทางการสื่อสารใดมากที่สุด (เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย)

- 1).....
- 2).....
- 3).....

หน่วยงานของท่านเคยมีข่าวทางลบหรือบวกที่กระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรหรือไม่

- ไม่เคย
- เคย เมื่อนานมาแล้ว เรื่อง.....
- เคย เมื่อเร็วๆ นี้ เรื่อง.....

ถ้าท่านมีโอกาส ท่านไม่ลังเลที่จะบอกเล่าถึงสิ่งดีๆ เกี่ยวกับการทำงานที่หน่วยงานนี้

- ใช่ ไม่ใช่ ไม่แน่ใจ

ท่านกระตือรือร้นที่จะแนะนำให้บุตรหลาน หรือคนรู้จัก ผู้จบการศึกษาระดับเกียรตินิยมจากมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เพิ่งจบการศึกษามาสมัครงานที่หน่วยงานของท่าน

- ใช่ ไม่ใช่ ไม่แน่ใจ

ท่านคิดว่าผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานสนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจในอาชีพข้าราชการแก่คนรุ่นใหม่ เพื่อสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติมากกว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- ใช่ ไม่ใช่ ไม่แน่ใจ

บทที่ 4

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
ของการดำเนินงาน

ดังที่กล่าวในบทที่ 2 ว่าการกำหนดตัวชี้วัดผลการสรรหาเชิงรุกนั้นมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการติดตามผลความสำเร็จจากการดำเนินงานที่ชัดเจน หนึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักการและวิธีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานสรรหาเชิงรุก เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นประโยชน์ของการจัดทำตัวชี้วัดและนำไปใช้เพื่อการวางแผนและติดตามผลได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักและที่มาของเนื้อหาในบทนี้

ความหมายของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลข เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (วสิษฐ์ พรหมบุตร และคณะ, 2554)

ความสำคัญของตัวชี้วัด

เหตุผลที่ต้องจัดทำตัวชี้วัดมีด้วยกัน 4 ประการ คือ

- 1) **เพื่อตรวจสอบสถานะ (Check Position)** เนื่องจากตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่าขณะนี้องค์กรอยู่ในตำแหน่งใดของการแข่งขัน
- 2) **เพื่อสื่อสาร (Communicate Position)** ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก
- 3) **เพื่อยืนยันและจัดลำดับความสำคัญ (Confirm Priorities)** ตัวชี้วัดให้ข้อมูลที่นำไปประเมินได้ว่าสิ่งใดสำคัญเร่งด่วน และสำคัญลดหลั่นกันลงไป หรือควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
- 4) **เพื่อตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า (Compel Progress)** เมื่อดำเนินการปรับปรุง ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือสำหรับการทบทวนความคืบหน้าและช่วยควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

ภาพที่ 16 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด (วลีษฐ์ พรหมบุตร และคณะ, 2554) มี 6 ขั้นตอน

1

กำหนดสิ่งที่ต้องการวัด
(What to Measure)

2

หาปัจจัยหลักในการออกแบบตัวชี้วัด
โดยใช้ปัจจัยวิกฤต และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3

กำหนดตัวชี้วัด (PI)

4

กลั่นกรองเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก
(Key Performance Indicator: KPI)

5

กำหนดผู้รับผิดชอบ
(Owner or Supporter)

6

จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดหลัก
(KPI Dictionary)



1) กำหนดสิ่งที่ต้องการวัด (What to measure) การกำหนดสิ่งที่ต้องการวัด ต้องเริ่มต้นด้วยวัตถุประสงค์ซึ่งอาจพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่คาดหวัง หรือ “ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ” ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์มี 2 รูปแบบ คือกำหนดจากผลลัพธ์ (Result) และกำหนดจากความพยายามที่จะทำให้บรรลุผล (Effort)

2) หาปัจจัยหลักในการออกแบบตัวชี้วัด โดยใช้ปัจจัยวิกฤต หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จนั้น (Critical Success Factor) ซึ่งต้องมีลักษณะ 2 อย่างคือ ก) จะต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 และ ข) สามารถวัดได้ในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ทั้งนี้ปัจจัยวิกฤตอาจมีได้หลายมิติ อาทิ

- มิติในด้านคุณภาพ (Quality)
- มิติในด้านปริมาณ (Quantity)
- มิติในด้านต้นทุน (Cost)
- มิติในด้านเวลา (Time)
- มิติในด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)

3) กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators: PIs) ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดว่าจะวัดปัจจัยหลักในการออกแบบดัชนีชี้วัดที่กล่าวมาแล้วได้อย่างไร โดยดัชนีชี้วัดควรต้องเริ่มต้นด้วยคำ อาทิ ระดับความสำเร็จ ร้อยละ อัตราส่วน ค่าเฉลี่ย จำนวน ลำดับ ระดับ เป็นต้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นการแปลงวัตถุประสงค์และปัจจัยวิกฤตให้เป็นตัวเลข เพื่อให้สามารถจัดเก็บข้อมูล เพื่อการวัดผลได้

4) กลับรอกเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator: KPI) เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการวัด อาจมีตัวชี้วัดที่หลากหลาย อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดของทรัพยากร ทำให้ไม่สามารถลงทุนเพื่อจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้วิเคราะห์กันไว้ได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องมีการกลับรอกเพื่อหาตัวชี้วัดหลักที่สะท้อนไปยังวัตถุประสงค์ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งได้กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด ซึ่งแต่ละวัตถุประสงค์นั้น อาจมีตัวชี้วัดได้หลายตัว เช่น มีทั้งตัวชี้วัดในด้านคุณภาพ และตัวชี้วัดในด้านปริมาณ ขึ้นอยู่กับวิธีการคัดเลือกของผู้ประเมิน แต่โดยทั่วไปแล้วผู้ออกแบบตัวชี้วัดมักใช้หลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์

หนึ่งต่อไปนี้นำมาใช้ในการคัดเลือกตัวชีวิต (PI) ให้เป็นตัวชีวิตหลัก (KPI) ได้แก่

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- ความทันสมัยของข้อมูล
- ความยาก-ง่ายของการจัดเก็บข้อมูล
- ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล
- ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบกับผู้อื่น (ในกรณีที่ต้องการนำไปเทียบเคียงเพื่อแข่งขันกับองค์กรอื่น)
- ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

5) กำหนดผู้รับผิดชอบ (Owner or Supporter) การกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก ในการทำให้ตัวชีวิตนั้นบรรลุเป้าหมาย (Owner) ผู้รับผิดชอบรอง บุคคลหรือหน่วยงานสนับสนุน เช่น จัดเตรียมข้อมูล เข้าร่วมพิจารณาและมีส่วนทำให้ตัวชีวิตนั้นๆ บรรลุเป้าหมายด้วยเช่นกัน (Supporter) ตัวอย่างเช่น ตัวชีวิตเกี่ยวกับการสรรหาเชิงรุก ผู้รับผิดชอบหลัก มักหมายถึง หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



สำหรับหลักเกณฑ์ที่จะกระจายตัวชี้วัดให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบนั้น โดยทั่วไปวิธีการกระจายตัวชี้วัดไปยังผู้รับผิดชอบมักกระทำใน 3 รูปแบบ คือ

- ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร (Common KPI) เช่น ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ตัวชี้วัดที่วัดในด้านงบประมาณ
- ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม (Team KPI) เป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานหลายๆ ส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเดียวกัน เช่น อัตราความพึงพอใจ หรือข้อร้องเรียน
- ตัวชี้วัดที่มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบเพียงหน่วยงานเดียว (Direct KPI) เช่น อัตราการขาดงาน มักกำหนดขึ้นเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้ง 6 ขั้นตอน สามารถสรุปออกเป็นตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดในงานสรรหาได้ดังนี้

ตารางที่ 7 ตัวอย่างผลการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์	ปัจจัยวิกฤต	ตัวอย่างตัวชี้วัดที่เป็นไปได้	ตัวชี้วัดหลัก	ผู้รับผิดชอบ
เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตรงตามสายอาชีพที่องค์กรต้องการภายในเวลาที่กำหนด	- คุณภาพ - เวลา	- จำนวนใบสมัครที่ได้รับหลังจากจัดกิจกรรม - จำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามสายงานที่ต้องการ - ระยะเวลาในการบรรจุตำแหน่งว่าง - ผลการสำรวจของการเป็น Employer of choice - ร้อยละของผู้ผ่านการคัดเลือก - อัตราการพ้นสภาพในช่วงทดลองงาน - ฯลฯ	- ร้อยละของผู้ผ่านการคัดเลือก - อัตราการพ้นสภาพในช่วงทดลองงาน	- กองการเจ้าหน้าที่

KPI Code

คำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อตัวชี้วัด	ร้อยละของจำนวนผู้ผ่านการคัดเลือกต่อจำนวนผู้สมัคร								
คำอธิบาย	เป็นการวัดประสิทธิภาพของการรับสมัครบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะว่ามีความสามารถตรงตามที่ต้องการหรือไม่ โดยคำนวณจากจำนวนผู้ผ่านการคัดเลือกในตำแหน่งที่รับสมัคร ต่อจำนวนผู้สมัครงานทั้งหมด								
หน่วยวัด	สัดส่วน								
กลุ่มตัวชี้วัด	ผลผลิต								
น้ำหนัก	10								
ผู้ครองตัวชี้วัด	นักทรัพยากรบุคคลที่ดูแลด้านการสรรหาและคัดเลือก และคณะกรรมการคัดเลือก								
สูตรคำนวณ	(จำนวนผู้ผ่านการคัดเลือกในตำแหน่งที่รับสมัคร x 100 / จำนวนผู้สมัคร)								
เป้าหมาย	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ข้อมูลพื้นฐาน</th> <th>ปี 2558</th> <th>ปี 2559</th> <th>ปี 2560</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ร้อยละ 12</td> <td>ร้อยละ 12</td> <td>ร้อยละ 13</td> <td>ร้อยละ 14</td> </tr> </tbody> </table>	ข้อมูลพื้นฐาน	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ร้อยละ 12	ร้อยละ 12	ร้อยละ 13	ร้อยละ 14
ข้อมูลพื้นฐาน	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560						
ร้อยละ 12	ร้อยละ 12	ร้อยละ 13	ร้อยละ 14						
เกณฑ์การให้คะแนน	1 = ต่ำกว่าค่าคาดหวังมาก (มากกว่า 5%) 2 = ต่ำกว่าค่าคาดหวัง (น้อยกว่าในระหว่าง 1 - 5%) 3 = เท่ากับค่าคาดหวัง 4 = สูงกว่าค่าคาดหวัง (มากกว่าในระหว่าง 1 - 5%) 5 = สูงกว่าค่าคาดหวังมาก (มากกว่า 5%)								
แหล่งข้อมูล/ วิธีการเก็บข้อมูล	รายงานผลการสอบ, ประวัติผู้สมัคร / แบบฟอร์มใบสมัคร								
ผู้กำกับตัวชี้วัด	ผู้อำนวยการสำนัก								
ผู้จัดเก็บตัวชี้วัด	กองการเจ้าหน้าที่								

บทสรุป

ในบทนี้ได้นำเสนอความหมาย ความสำคัญ รวมถึงขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสรรหาเชิงรุกได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตามการออกแบบตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพสูงจำเป็นต้องให้นักออกแบบศึกษาเรียนรู้ และบ่มเพาะประสบการณ์มาพอสมควร จึงจะสามารถเข้าใจได้ถึงรูปแบบ และหาแนวทางคัดเลือกตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นส่วนราชการต่างๆ จึงต้องเปิดโอกาสและพัฒนาให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำตัวชี้วัดได้เรียนรู้เพิ่มเติมในเวทีต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

การประเมินผลการดำเนินงาน

เรื่องสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานสรรหาเชิงรุกนั้นบรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นกลยุทธ์อย่างน้อยเพียงใด และมีประเด็นใดที่ควรได้รับการทบทวนปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

รูปแบบการติดตามแผนกลยุทธ์

การติดตามแผนกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบตามระยะการดำเนินงาน ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) ได้มาจากการติดตามรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรมงานโครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

ประโยชน์ คือ จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะต้องมีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน สามารถสนับสนุนการตัดสินใจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ตัวอย่างเช่น การติดตามผลกิจกรรมการสรรหาเชิงรุกว่า ได้ดำเนินงานตามแผนงานหรือไม่ หากมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นไปตามแผนควรที่จะสามารถอธิบายได้ว่ามีสาเหตุมาจากเรื่องใด และอะไรที่เป็นสาเหตุของความล่าช้าเหล่านั้น เป็นต้น

2) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ โดยผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อทั้งผู้บริหาร และส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ คือ จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

ตัวอย่างเช่น การรายงานความก้าวหน้าของจำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ประกาศรับสมัครงานของส่วนราชการ เป็นต้น

3) การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation) เป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บ

รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน

ประโยชน์ คือ ผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์รอบต่อไปขององค์กร

มาตรการควบคุมและติดตามผลงาน

การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานสรรหาเชิงรุกสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ

มิติด้านคุณภาพ	เทคนิคที่นำมาใช้เพื่อวัดคุณภาพของสื่อ ช่องทาง และกิจกรรมการสรรหาเชิงรุกว่าตรงต่อความต้องการด้านอัตรากำลังของหน่วยงานและส่วนราชการหรือไม่
มิติด้านปริมาณ	การควบคุมโดยการใช้ตัวเลขต่างๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในเชิงปริมาณ เช่น การวัดจำนวนช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครว่า ครอบคลุมทุกช่องทางที่กลุ่มเป้าหมายนึกในการรับสมัครแล้วหรือไม่
มิติด้านค่าใช้จ่าย	การวัดเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด โดยการให้หน่วยงานจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในทุกๆ ด้านไว้ล่วงหน้า เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้
มิติด้านเวลา	การควบคุมให้งานต่างๆ ดำเนินไปได้ โดยจะต้องควบคุมให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาที่วางเอาไว้

ประเด็นสำคัญที่ควรติดตามประเมินผล

เมื่อต้องกำหนดประเด็นสำคัญในการติดตามประเมินผลในระดับสื่อประชาสัมพันธ์และกิจกรรมการสรรหาเชิงรุก ควรติดตามประเมินผลในองค์ประกอบการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1) ความถูกต้อง (Accuracy) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือหากการควบคุมเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจะทำให้ฝ่ายบริหารแก้ไขไม่ตรงจุดโดยไม่อาจทราบได้ว่าควรแก้ไขอย่างไรหรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร

2) ความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ได้ทันเวลาเพื่อการแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ได้ทันต่อสถานการณ์

3) ความประหยัด (Economy) ระบบการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระดับของการควบคุมให้น้อยที่สุด ประหยัดที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งระบบการควบคุมควรปรับตัวตามเวลาและสภาพแวดล้อม

5) การสามารถเข้าใจได้ (Understandability) ระบบการควบคุมและติดตามผลควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุดเพื่อความสะดวกในการใช้และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมสามารถเข้าใจได้ง่าย

6) การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (Reasonable Criteria) การกำหนดมาตรฐานของการควบคุมและติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผลและสามารถทำได้จริงจึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามได้

7) การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Placement) ผู้บริหารจะต้องจัดวางระบบการควบคุมและติดตามผลอย่างมีกลยุทธ์อันจะทำให้ห้องจักรบรรลุดูวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ซึ่งระบบการควบคุมและติดตามผลควรจะครอบคลุมกิจกรรมเหตุการณ์และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กร ซึ่งหากองค์กรนำระบบการควบคุมและติดตามผลมาใช้โดยขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสมก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้

8) การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (Emphasis on The Exception) หมายถึง การเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญหรือควบคุมติดตามเฉพาะในหลักใหญ่ที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ไม่ใช่ลงไปดูในรายละเอียดทุกเรื่อง การเข้าไปตรวจสอบควบคุมในทุกรายการจะส่งผลต่อการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ อีกทั้งส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

9) การใช้มาตรฐานหลายๆอย่าง (Multiple Criteria) การควบคุมและติดตามที่เน้นจุดใดจุดหนึ่งหรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งจะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุมเพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นมาตรฐานในการควบคุมและติดตามผล จึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท

10) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Action) การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่เป็นการแจ้งให้รู้ว่ามีส่วนบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้นแต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่าควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้เกิดความถูกต้องและสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

คุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี

การควบคุมและติดตามผลที่ดี ควรต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องประหยัด ต้องคุ้มค่างบต้นทุนในการดำเนินการ เนื่องจากระบบการควบคุมและติดตามผลที่มากเกินไปจนความจำเป็น มีวิธีการหรือเทคนิคที่ยุ่งยาก และเสียค่าใช้จ่ายสูงนั้น ย่อมทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงต้นทุนทั้งในแง่ของระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการควบคุมและติดตามผลด้วย
- 2) รายงานผลต้องรวดเร็ว การควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถรายงานผลช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่
- 3) เน้นส่วนสำคัญของผลงาน การควบคุมและติดตามผลจะต้องเน้นถึงส่วนสำคัญของผลงานอันจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

- 4) สามารถเข้าใจได้ง่าย การควบคุมและติดตามผลจะต้องเข้าใจง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน
- 5) เป็นที่ยอมรับ การควบคุมและติดตามผลควรมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเล็งเห็นถึงประโยชน์และเหตุผลประกอบเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดการยอมรับและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

บทสรุป

ในบทนี้ได้นำเสนอรูปแบบ มิตินการควบคุมและติดตามผล รวมถึงคุณลักษณะ และประเด็นสำหรับการติดตามและประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้นักวางแผนกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกใช้เป็นแนวทางการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ซึ่งผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลที่ดี ไม่เพียงช่วยให้ได้ข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานผล แต่ยังช่วยให้ผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลเห็นความเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงที

បទពិណិច្ឆ័យ

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน. (28 พฤษภาคม 2558). โครงการสรรหาเชิงรุกสำหรับกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน. Available online URL: <http://www.djop.moj.go.th/apprentice>.

กรมหม่อนไหม. (28 พฤษภาคม 2558). ความรู้ด้านติดตตามและประเมินผล. Available online URL: <http://www.qsds.go.th/KMweb/knowledge/knowledge33.html>.

กรุงเทพโพลล์. (28 พฤษภาคม 2558). ภาพลักษณ์ข้าราชการไทยภายหลังการปฏิรูป. Available online URL: www.bangkokpoll.bu.ac.th>result>poll300.

กฤติน บุญเพ็ง. (2555). กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์

ชมิทธ์ เरिक โรเซนเบิร์ก โจนาธาน และอีเกิล อเลน. (2558). คิดอย่างผู้นำทำอย่าง Google. นงลักษณ์ จารุวัฒน์ และคณะ (แปล), กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.

สำนักงาน ก.พ. ร่างแผนกลยุทธ์สำหรับการสรรหาเชิงรุก

วสิษฐ์ พรหมบุตร และคณะ. (2554). วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง. กรุงเทพฯ: บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).

กฤติพงษ์ เดชสงัดจรัส. (28 พฤษภาคม 2558). Talent Management ตอนที่ 7: เตรียมพร้อมสู่สงครามแย่งชิงคนเก่ง. Available online URL: <https://www.gotoknow.org/posts/484337>.

กิมรันโด. (28 พฤษภาคม 2558). จงหางานที่มีแต่คุณเท่านั้นที่ทำได้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

กิมรันโด. (28 พฤษภาคม 2558). แต่งานของฉัน แค่วันพรุ่งนี้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

เคนจิง. (28 พฤษภาคม 2558). กฎ 20 ข้อ เพื่อการสรรหาที่มีประสิทธิผล. Available online URL: <https://www.gotoknow.org/posts/332975>.

ชนิตา ธรรมรทัต. (28 พฤษภาคม 2558). HR ยุคดิจิทัล ต้องลอกคราบ. Available online URL: <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/530426>.

ปรียานุช วัฒนกุล. (28 พฤษภาคม 2558). ค่านิยมในการรับราชการของข้าราชการยุคใหม่ในบริบทของความเปลี่ยนแปลงสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงาน ก.พ. Available online URL: http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/BRD_Reserch/thesis%20knowledge/11_Jan_2013/4_2550.pdf.

- ผู้จัดการออนไลน์. (28 พฤษภาคม 2558). เอออน ฮิววิทเผยแพร่กรณีศึกษาจากองค์กรชั้นนำ พร้อม
ประกาศรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งปี 2558. Available online URL: [http://www.
manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9580000048695](http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9580000048695).
- พงศกร ทิ้งข้าว และคณะ. (28 พฤษภาคม 2558). ค่านิยมของข้าราชการสมัยรัตนโกสินทร์ถึงก่อน
การเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475. Available online URL: [https://sites.google.com/
site/54pa02/-kha-niyam-khxng-kharachkar-smay-ratnkosinthr-thung-kxn-kar-
peliynpaelng-kar-pkkhrxng-ph-s-2475](https://sites.google.com/site/54pa02/-kha-niyam-khxng-kharachkar-smay-ratnkosinthr-thung-kxn-kar-peliynpaelng-kar-pkkhrxng-ph-s-2475).
- สภานิติบัญญัติแห่งชาติ. (28 พฤษภาคม 2558). แนวคิดด้านการติดตามและประเมินผล. Available
online URL: http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures /content/ file_1336706761.pdf.
- สุรศักดิ์ เหลืองอุยากุล. (28 พฤษภาคม 2558). 6 ขั้นตอนการทำ Content Marketing ให้ประสบความสำเร็จ. Available online URL: [http://jexep.net/digital-marketing/6-steps-content-
marketing/](http://jexep.net/digital-marketing/6-steps-content-marketing/)
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3):
185-206.
- Balmer, J. and Gray, E. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European
Journal of Marketing*. 37(7/8): 972-998
- Great place to work. (28 May 2015). Fortune 100 Best Companies to Work For. Available
online URL: [http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-
work-for](http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for).
- Kotler, Phillip and Keller, Kevin Lane. (2006 / 2549). *Marketing Management 12th edition*, NJ:
Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- McKinsey & Company. (28 May 2015). The War for Talent. Available online URL: [http://www.
mckinsey.de/_downloads/knowmatters/organisation/ organization_war_talent](http://www.mckinsey.de/_downloads/knowmatters/organisation/ organization_war_talent).
- Price Water House Cooper (PwC). (28 May 2015). PwC's NextGen: A global generational study
Available online URL: [https://www.pwc.com/en_GX/gx/hr.../pwc-nextgen-study-
2013.pdf](https://www.pwc.com/en_GX/gx/hr.../pwc-nextgen-study-2013.pdf).

