

รหัสวิชา MHE5401
นวัตกรรมสำหรับการวางแผน
จัดการพัฒนาทุนมนุษย์และ
การประกอบการ

อาจารย์ ดร.พนิดา นิลอรุณ

Email: panida.ni@ssru.ac.th





การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ขั้นตอนการวางแผนทุนมนุษย์

- **ขั้นที่ 1** : การศึกษาสภาพปัญหา/ความต้องการเบื้องต้นด้านกำลังคนขององค์กร
- **ขั้นที่ 2** : การศึกษาการจัดวางทิศทางขององค์กร
- **ขั้นที่ 3** : การศึกษาสิ่งแวดล้อมขององค์กร
- **ขั้นที่ 4** : การประเมินอุปทานกำลังคนในปัจจุบัน และในอนาคต
- **ขั้นที่ 5** : การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคนในปัจจุบัน และในอนาคต
- **ขั้นที่ 6** : การวางแผนกำลังคน
- **ขั้นที่ 7** : การวิเคราะห์งาน
- **ขั้นที่ 8** : การสรรหาบุคลากร
- **ขั้นที่ 9** : การคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

- เพื่อพิจารณาว่าจะสรรหาบุคลากรไปทำงานอะไร *เพื่อกำหนด คุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรด้วย
- เพื่อการวางแผนให้การสรรหาทำได้สอดคล้อง *ตรงตามวัตถุประสงค์
- เพื่อกำหนดวิธีการ *แนวทางการสรรหาอย่างมีเป้าหมาย

ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อที่จะกระตุ้นให้มาสมัครงานในองค์กร
(French 1994)

ลักษณะที่สำคัญของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

- ต้องมีการจัดระบบและวิธีการสรรหาที่ดี เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงเข้ามาทำงาน
- เป็นภารกิจที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและให้ทันต่อเหตุการณ์
- ต้องยึดถือความรู้ ความสามารถตามเกณฑ์ของระบบคุณธรรม
- การใช้นโยบายระบบอุปถัมภ์หรือระบบคุณธรรม
- การพิจารณาความแตกต่างระหว่างเพศและอายุ
- นโยบายประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ได้จากการจ้างงาน
- พิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การพิจารณาหลักการทั่วไปในการสรรหาบุคลากร (Principle of Recruitment)

1. พิจารณาวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) ของหน่วยงานให้ครอบคลุมทั้งในระยะสั้น 1-2ปีและระยะยาว 3-5 ปี
2. ก่อนที่จะรับพนักงานคนใดเข้าทำงานตามแผน ควรพิจารณา ทางเลือกอื่นๆ ในการใช้คนทำงานควบคู่ไปด้วย
3. พิจารณาคุณสมบัติของพนักงานที่อยู่กับมาก่อน
4. หากจะรับพนักงานใหม่ควรพิจารณาการ ในตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการก่อนแล้วค่อยส่งเสริมให้ ก้าวหน้าตามโอกาสต่อไป
5. ใช้หลักคุณวุฒิ(Merit) ในการพิจารณารับพนักงานใหม่
6. พิจารณา “ศักยภาพ” (Potential) ของพนักงานที่จะสามารถเรียนรู้งานเร็ว และเติบโตก้าวหน้าต่อไป

การวางนโยบายเพื่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

นโยบายแบบเปิด (Open-door Policy)

- เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนยื่นใบสมัคร
- เปิดโอกาสให้เข้าทำงานได้ทุกระดับตำแหน่ง
- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานได้ตลอดเวลา
- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีทักษะและมีประสบการณ์ในการทำงานสูงสมัครเข้าทำงาน ได้โดยไม่คำนึงถึงวุฒิการศึกษา

การวางนโยบายเพื่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

นโยบายแบบปิด

- เปิดโอกาสเฉพาะบุคคลใน/เฉพาะบุคคลนอก
- เปิดรับสมัครเฉพาะกรณีที่มีอัตราว่างและมีประเทศรับสมัครงานเท่านั้น
- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานโดยเริ่มต้นจากตำแหน่งต่ำสุด แล้วจึงค่อยเลื่อนขั้นไปภายหลัง
- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานตั้งแต่อายุยังน้อยเพื่อให้มีโอกาสสะสมประสบการณ์จากการทำงานต่อไป



กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

- การกำหนดลักษณะงาน
- การพิจารณาวางแผนเพื่อการสรรหา
- การกำหนดรายละเอียดงานเพื่อการจูงใจการสรรหา
- การดำเนินการสรรหา

แหล่งของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

แหล่งภายในองค์กร : คัดเลือกจากพนักงานในองค์กร

ผลดี

- สร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงาน
- พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและการอบรมพนักงานใหม่

ผลเสีย

- ทำให้ขาดแคลนแรงงานและพนักงาน
- อาจทำให้องค์กรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แหล่งภายนอกองค์กร : การแสวงหาพนักงานจากภายนอก

ผลดี

- ไม่เกิดปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน
- มีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์
- ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร

ผลเสีย

- พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ
- องค์กรสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกพนักงานใหม่
- องค์กรเสียภาพพจน์เพราะมีการหมุนเวียนแรงงานอยู่เสมอ

วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

- การสมัครด้วยตนเอง (Walk In)
- การรับสมัครบุคคลที่มีสายสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร(Networking)
- แหล่งบริการจัดหางาน (Employment Service Sources) : ของรัฐบาลและเอกชน
- การเขียนจดหมายสมัครงาน (Write in)
- การสมัครงานด้วยระบบสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication System)
 - ทางโทรศัพท์
 - ทางคอมพิวเตอร์ : Website , E-Mail
- การโฆษณา (Advertising) : ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศทั่วไป
- ติดต่อกับสถาบันการศึกษา (Educational Institution)
- การประมูลตัวจากบริษัท (Competing Firm)
- กิจกรรมพิเศษ (Special Events)

- สมาคมวิชาชีพ (Professional Associations)

- การสรรหาด้วยวิธีการอื่นๆ

- การจัดงานวันนัดพบแรงงาน
- การจัดให้มีการเยี่ยมชมกิจการ
- การรับพนักงานที่มาจากต่างประเทศ
- การรับพนักงานชั่วคราว

การใช้ประโยชน์จากใบสมัครงาน

- ข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ของผู้สมัครงาน เช่น ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการศึกษาประสบการณ์การทำงาน จะทำให้รู้จักตัวผู้สมัครงานได้ดีขึ้น
- ข้อมูลในใบสมัครงานทำให้ทราบความเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ในการทำงาน
- ทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า ผู้สมัครงานจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานต่อหรือไม่

การประเมินผลกาสรรหาทรัพยากรมนุษย์

- จำนวนผู้สมัครงานว่ามีมากน้อยเพียงใด
- จำนวนคนที่ได้รับการคัดเลือก : เป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพการสรรหาที่ดี
- จำนวนพนักงานที่มีการจ้างงาน
- จำนวนตำแหน่งงานที่ประสบความสำเร็จ

การคัดเลือกพนักงาน(Selection)



การคัดเลือกพนักงาน

กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ เช่นแบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครงานจำนวนมากให้เหลือผู้ที่องค์กรคาดว่าจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุดเนื่องจากเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่องค์กรต้องการ

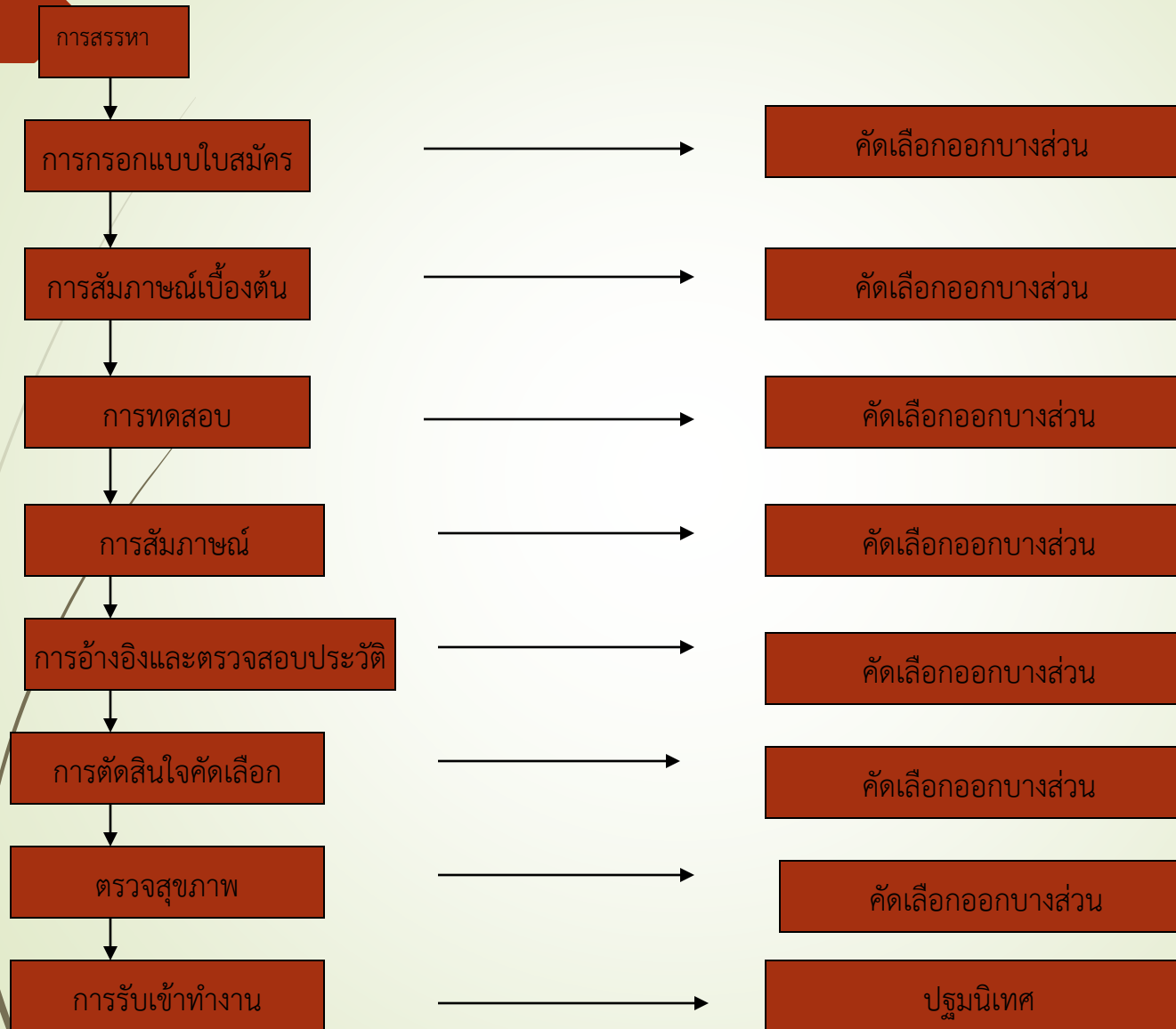
ความสำคัญของการคัดเลือก

- ✓ ทำให้ได้ผู้สมัครที่มีความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการ
- ✓ ช่วยลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงานและการฝึกอบรม

❑ เหตุผลที่ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือก

- การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ผลการคัดเลือกที่คุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล
- การคัดเลือกต้องคำนึงถึงรายละเอียดที่กำหนดไว้ในกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้เกิดข้อขัดแย้งในแง่กฎหมายว่าด้วยการจ้างงาน
- การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและค่อนข้างยากลำบากในการจำแนกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่ตรงกับงานอย่างแท้จริงออกจากผู้สมัครงานคนอื่น

กระบวนการคัดเลือก



เกณฑ์การคัดเลือก

- ✓ บุคลิกภาพ
- ✓ ความมั่นคงและความรับผิดชอบ
- ✓ การศึกษาและการฝึกอบรม
- ✓ ความถนัด
- ✓ ประสบการณ์การทำงาน
- ✓ เพศ
- ✓ ทักษะ
- ✓ อายุ
- ✓ รูปร่างลักษณะ
- ✓ ท่าทิวที่มีต่อนายจ้าง
- ✓ ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน


วิธีการคัดเลือก

❖ การคัดเลือกโดยใช้วิธีการทดสอบ

- * การคำนึงถึงแนวคิดพื้นฐานในการทดสอบ ได้แก่
 - การกำหนดคุณสมบัติของคนทำงาน
 - ความเชื่อถือได้ (Reliability)
 - ความเที่ยงตรง (Validity)

❖ ขั้นตอนในการกำหนดแผนการสอบ

- กำหนดจุดหมายและนโยบายของการสอบ
- วิเคราะห์งาน
- เลือกวิธีการสอบ
- ทดลองใช้วิธีการสอบ
- กำหนดมาตรการเพื่อวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน:
 - ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
- การวิเคราะห์และการตัดสินใจ
- การทบทวนความเที่ยงตรง



ประเภทของการทดสอบ

- แบบการทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence Test)

- การเลือกใช้ภาษา
- ความคล่องในการใช้คำ
- การใช้ตัวเลข
- ความสามารถในการให้เหตุผล
- ความจำ
- มิติสัมพันธ์
- สมรรถภาพในการรับรู้

- แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test)

- แบบทดสอบความถนัดเชิงผสม
- แบบทดสอบความถนัดพิเศษ:



การคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์

- การสัมภาษณ์คือการสนทนากันระหว่างบุคคล 2 คน เพื่อจุดมุ่งหมายบางประการ
- การสัมภาษณ์งานหมายถึง การสนทนาระหว่างผู้สมัครงานและนายจ้าง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจหาความสอดคล้องระหว่างคุณสมบัติของผู้สมัครและความต้องการของนายจ้าง

❖ วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

- เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการสัมภาษณ์
- เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์การที่เขาสนใจจะร่วมงานด้วย
- เพื่อเป็นการรักษาและสร้างภาพพจน์ที่ดีที่มีต่อองค์การโดยอาศัยบรรยากาศในการสัมภาษณ์ผู้สมัครเป็นองค์ประกอบ

❖ ลักษณะของการสัมภาษณ์

- การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล
- การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม

❖ วิธีการสัมภาษณ์

- การสัมภาษณ์แบบไม่เตรียมการล่วงหน้า
- การสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบ
- การสัมภาษณ์แบบเตรียมคำถามเกี่ยวกับงานไว้ล่วงหน้า
- การสัมภาษณ์แบบกวดขัน
- การสัมภาษณ์แบบประเมิน

❖ ขั้นตอนการสัมภาษณ์

- วางแผนการสัมภาษณ์ : กำหนดวิธีการสัมภาษณ์ เวลาที่ใช้
- สร้างบรรยากาศการสัมภาษณ์ที่ดี : เป็นมิตรให้เกียรติ
- ตั้งคำถาม : หลีกเลี่ยงคำถามปลายปิด ไม่ถามเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน
- ยุติการสัมภาษณ์ : แสดงกิริยาอาการที่เป็นสากลกล่าวขอบคุณ
- ประเมินผลการสัมภาษณ์

❖ อุปสรรคในการสัมภาษณ์

- การจูงใจผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ : ให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แสดงอารมณ์บ้าง
- อุปสรรคในการสื่อสาร : ความแตกต่างทางสังคม ภาษา
- ความอคติของผู้สัมภาษณ์: คนพูดเก่งคือคนพูดมากไม่ทำงาน
- ผลของอนาคตที่ย่อมขึ้นอยู่กัอดีต : ต้องการทางให้รู้ถึงประสบการณ์ในอดีตของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
- ไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ในการสัมภาษณ์
- เทคนิคในการสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์: ผู้สัมภาษณ์ขาดเทคนิคในการสัมภาษณ์
- การตัดสินใจด้วยความรวดเร็วจนเกินไป: อาจเกิดผิดพลาดได้
- ผู้สัมภาษณ์ขาดความรู้เกี่ยวกับงาน
- อิทธิพลจากพฤติกรรมการแสดงออกของผู้เข้าสัมภาษณ์
- การแสดงบทเป็นทนายความหรือนักจิตวิทยา

❖ คุณลักษณะที่ดีของผู้สัมภาษณ์

- มีมนุษยสัมพันธ์
- ไม่มีอคติต่อผู้เข้ารับการสัมภาษณ์
- มีทักษะในการฟังและตั้งคำถาม
- มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง
- มีความสามารถฉลาดและมีไหวพริบ
- เข้าใจลักษณะของคนในตำแหน่งที่จะสัมภาษณ์
- มีและใช้หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
- มีความสามารถในการควบคุมการสัมภาษณ์

ประเภทคำถามที่มักจะถูกถามเมื่อมีการ สัมภาษณ์

- คำถามทั่วไป
- คำถามเพื่อทดสอบการแก้ไขปัญหา
- คำถามเรื่องเป้าหมายการทำงานและแรงจูงใจ
- คำถามเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- คำถามที่วัดความซื่อสัตย์ สุจริต

คำถามทั่วไป

- จุดเด่นและจุดด้อยของคุณคืออะไร
- ทำไมคุณถึงออกจากงานเดิมที่คุณทำ
- ช่วยอธิบายได้ไหมว่าทำไมเราจึงควรจ้างคุณทำงานกับเรา
- อะไรคือสิ่งที่คุณคิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน
- คุณมีคำถามอะไรจะถามผู้สัมภาษณ์ไหม

คำถามเพื่อทดสอบการแก้ไขปัญหา

- อะไรคือความคิดสร้างสรรค์ที่โดดเด่นที่สุดของคุณ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน
- ช่วยอธิบายปัญหายากๆ ที่คุณต้องเผชิญและวิธีการที่คุณใช้ในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น
- แนวคิดสำคัญที่คุณใช้ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ของคุณคืออะไร
- ช่วยอธิบายถึงการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จของคุณ และให้เหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร

คำถามเรื่องเป้าหมายการทำงานและแรงจูงใจ

- เป้าหมายในชีวิตของคุณคืออะไร
- คุณจะวัดความสำเร็จของคุณด้วยอะไร
- อะไรคือรางวัลหรือการจูงใจที่คุณชอบมากที่สุด
- การทำงานอะไรที่ทำให้คุณตื่นเต้นมากที่สุด

คำถามเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

32

- คนประเภทใดที่คุณอยากทำงานด้วยมากที่สุด
- ช่วยอธิบายถึงปัญหาความขัดแย้งที่คุณเคยเผชิญและคุณจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างไร
- ช่วยอธิบายสไตล์การทำงานของคุณให้ฟังหน่อย
- คนอื่นเขาพูดถึงคุณว่าอย่างไรบ้าง
- ถ้าให้เลือกคำสามคำที่อธิบายคุณได้ดีที่สุด คำเหล่านั้นคือคำว่าอะไรบ้าง

คำถามที่วัดความซื่อสัตย์ สุจริต

- ▶ คุณเคยโกหกไหมและการโกหกที่ร้ายแรงที่สุดของคุณ คือ การโกหกเรื่องใด
- ▶ คุณจะทำอะไรถ้าคุณถูกสั่งให้ทำงานที่ไม่ถูกต้องตาม จริยธรรม
- ▶ ถ้าคุณรู้หรือเห็นว่าเพื่อนร่วมงานทำงานอย่างไม่ซื่อสัตย์ คุณจะ
จะทำอะไร
- ▶ ครั้งสุดท้ายที่คุณแหกกฎ คือ เมื่อไร

□ ตัวอย่างของงานและสถานการณ์จำลอง



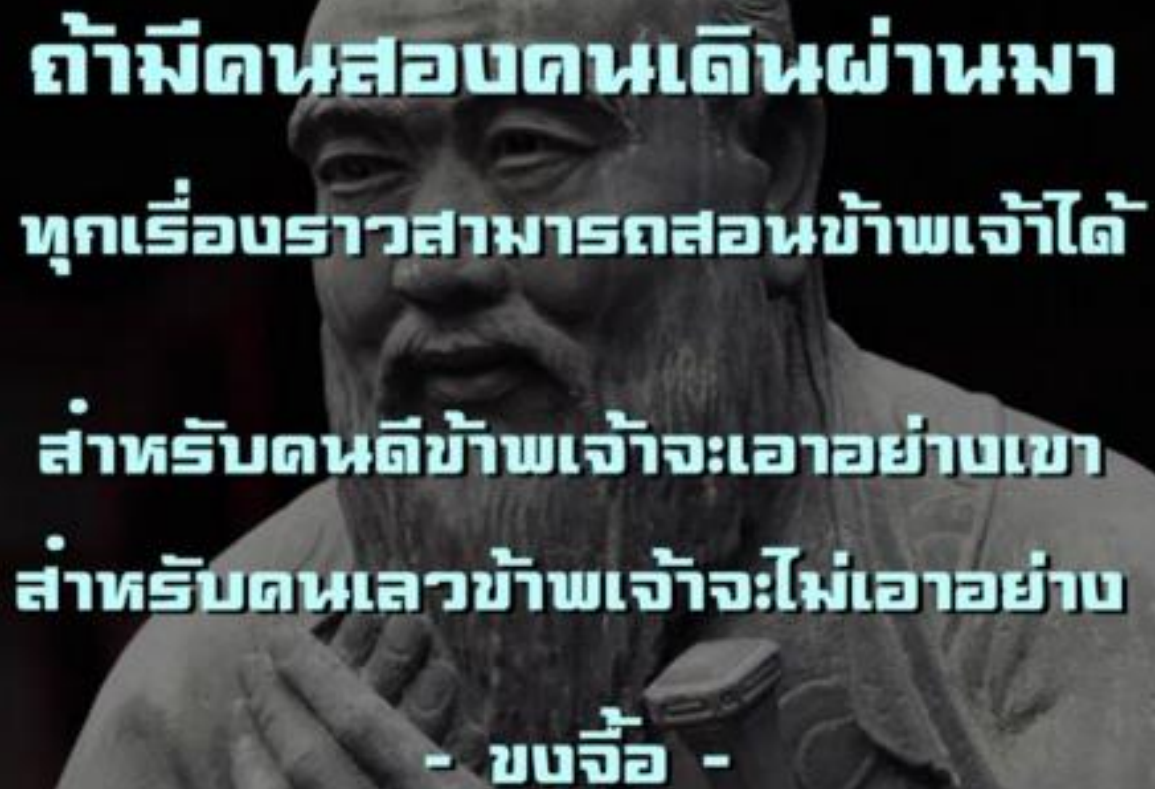
ตัวอย่างของงานคืองานจริงๆ ที่ใช้ในการทดสอบปฏิบัติงานของผู้สมัคร

- การสุ่มตัวอย่างงานสำหรับการคัดเลือกพนักงาน
- ศูนย์ประเมินการจัดการ
- การฝึกอบรมและวิธีประเมินผลโดยย่อ



เทคนิคการคัดเลือกอื่นๆ

- ❖ การสืบสวนภูมิหลังและการตรวจสอบการอ้างอิง
- ❖ เครื่องจับเท็จและการทดสอบความซื่อสัตย์
- ❖ การวิเคราะห์ลายมือจากการเขียน
- ❖ การตรวจร่างกาย
- ❖ การตรวจสอบสารเสพติด



**ถ้ามีคนสองคนเดินผ่านมา
ทุกเรื่องราวสามารถสอนข้าพเจ้าได้
สำหรับคนดีข้าพเจ้าจะเอาอย่างเขา
สำหรับคนเลวข้าพเจ้าจะไม่เอาอย่าง**

- ขงจื๊อ -

“คนดี” VS “คนเก่ง” โดย บุญชัย โชควัฒนา

กรรมการอำนวยการบริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด

➤ ผู้นำองค์กรขนาดใหญ่หลายๆคน ก็จะบอกว่า ถ้าจะเลือกคนมาทำงานด้วย ก็อยากจะเลือก “คนเก่ง” เพราะคนเก่งจะทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้เร็วและง่ายกว่า แต่ผมไม่ค่อยเห็นด้วยกับความคิดที่ว่านี้ ในส่วนตัวผม ผมกลับคิดว่า “คนดี” ต้องมาก่อน นอกเสียจากว่าได้คนดีที่ฉลาดและเก่งด้วยยิ่งดี แต่ผมจะให้ความสำคัญกับคนดีก่อนเสมอ ลักษณะของ “คนดี” คือ คนที่มีนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยินดีในการให้ ยินดีในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่คิดเห็นแก่ตัว แต่เห็นแก่ประโยชน์และความสุขของส่วนรวมตลอดเวลา การได้คนดีมาทำงานคนหนึ่ง ต้องถือว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำคนนั้นโชคดี และจะมีความสำเร็จระยะยาวในอนาคต ในขณะที่คนเก่งอาจจะเป็นคนไม่ดีก็ได้ และคนไม่ดีนั้นก็มึลิสทธิที่จะทำให้ธุรกิจนั้นมีปัญหา เช่นทำงานได้สักระยะหนึ่งก็อาจจะเอางานส่วนตัวมาทำ หรือทุจริตคดโกงบริษัท ทำให้บริษัทเกิดความเสียหาย ซึ่งมีตัวอย่างมากมายที่เห็นได้โดยทั่วไป โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องการเติบโตเร็ว ก็จะไปจ้างมืออาชีพมาบริหาร โดยไม่ได้พิจารณาถึงความเหมาะสมว่าเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ ผมเห็นธุรกิจที่เติบโตมาแบบใช้มืออาชีพมาบริหารที่ธุรกิจเจริญรุ่งเรืองดีอยู่พักหนึ่ง และสุดท้ายก็ต้องล่มสลายไปมีอยู่มากมาย รวมถึงธุรกิจในเครือของสหพัฒน์เองก็ตาม ในขณะที่ผมก็เห็นธุรกิจที่ใช้คนดีมาบริหาร

▶ อย่างบริษัทสหพัฒน์เอง ที่ดำเนินธุรกิจมาได้ยาวนาน ก็เพราะ ดร.เทียม โชควัฒนา ประธานคนแรกและเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ใช้นโยบายการเลือกคนที่มีพื้นฐานที่เป็นคนดีมาเป็นผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งตัวท่านเองก็กระทำตนเป็นคนดี เป็นแบบอย่างที่ดี ให้แนวทางการประพฤติปฏิบัติในทางที่ดีกับผู้บริหารที่มีอยู่ โดยยึดมั่นที่จะทำธุรกิจที่ดี ไม่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับของมีนเมา และไม่ผิดศีลธรรม นั่นคือสิ่งที่เราได้รับการปลูกฝังมา และเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรยังยืนมาจนถึงทุกวันนี้ ธุรกิจไม่ได้สำเร็จได้จากผู้นำ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น ผมเห็นว่าทีมงานมีความสำคัญกว่าตัวผู้นำด้วยซ้ำที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำซึ่งมีคนเดียวนั้นทำได้แต่เพียงคิดและสั่งงาน แต่ผู้นำจะนำความคิดนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผล คือทีมงาน ซึ่งก็ต้องเป็นผู้ที่มีความคิด สติปัญญา ที่จะนำเอาความคิดของผู้นำไปปฏิบัติ ดังนั้นถ้าผู้ปฏิบัติงานเป็นคนที่ไม่เก่งด้วย เป็นคนดี มีคุณธรรมด้วย งานก็จะยิ่งก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน เพราะคนดีจะเป็นผู้ที่มีความระมัดระวังสูงที่จะไม่ทำอะไรผิด มีความละเอียดรอบคอบ คิดหน้าคิดหลัง ทำให้ธุรกิจไม่พลาดพลั้งได้ง่ายๆ คนดีจะเป็นคนที่ทำงานเพื่อองค์กรมากกว่าเพื่อตนเอง ดังนั้นองค์กรที่มีคนดีอยู่มาก ก็จะทำให้องค์กรมีความมั่นคงต่อไปเป็น 100 ปี ฉะนั้นผมจึงคิดว่า ถ้ามีโอกาสเลือกคน 2 คนเข้าทำงานในองค์กร ผมจะให้ความสำคัญกับคนดีก่อน แต่ต้องเป็นคนดีที่มีสติปัญญาและความสามารถที่จะพัฒนาได้ด้วย แต่การที่จะได้คนดีมาทำงานนั้น ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย เจ้าสัวบางท่านใช้วิธีดูโหงวเฮ้ง หรือเอาซินแสมาดู สมัยคุณพ่อของผมจะใช้วิธีดูโหงวเฮ้งร่วมกับการสอบถามถึงพื้นฐานครอบครัว ซึ่งพื้นฐานครอบครัวสามารถบอกได้ถึงความเป็นคนดีหรือไม่ ในส่วนตัวผม ผมจะใช้วิธีการพูดคุยและตั้งคำถามให้ตอบ ซึ่งคำตอบที่ได้มานั้นจะสามารถสะท้อนถึงความคิดว่าเขาเป็นคนดีหรือไม่ได้เช่นกัน

➤ นอกจากนี้ยังสามารถทราบได้จากพฤติกรรมส่วนตัว เช่นการเข้าวัดทำบุญบ่อยแค่ไหน ใหน
อย่างไร การดูแลพ่อ-แม่ดีหรือไม่ดี ความรักที่มีต่อพ่อ-แม่ รักครอบครัว หรือผู้อื่น ซึ่งสิ่ง
เหล่านี้สามารถสะท้อนตัวตนออกมาได้ว่าคนคนนั้นเป็นคนดีหรือไม่เช่นกัน ส่วนเรื่องความรู้
ความสามารถนั้นดูไม่ยาก สามารถดูได้จากประวัติการทำงาน ความสำเร็จในงานที่ผ่านมา
ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความทะเยอทะยานที่จะก้าวหน้าในงาน ความรักที่จะอยู่กับองค์กร
ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าความเก่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ง่ายกว่าความดี ความดีของคนไม่ได้อยู่ที่
การกระทำแต่เพียงอย่างเดียว ลึกลงๆ อยู่ที่หัวใจของคนคนนั้น ว่า เป็นคนที่มีสำนึกดีหรือไม่
และการที่จะวัดหัวใจคน ก็วัดได้ไม่ยาก ถ้าเราหมั่นศึกษา พูดคุย สอบถาม และสนใจ
พฤติกรรมของเขา เราก็จะทราบได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ดังนั้นความมุ่งหมายขององค์กรของ
ผมก็คือ การหาคนดีมาทำงาน การสร้างคนดีเพื่อเป็นพื้นฐานในอนาคตของบริษัท เพื่อให้เค้า
พร้อมที่จะสืบสานธุรกิจของเราต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป