



สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

# การสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

Recruitment and Selection of Human Resources in the Digital Era



ดร.จตุรงค์ นภาธร

# การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

## Recruitment and Selection of Human Resources in the Digital Era

ดร.จตุรงค์ นภาธร

สาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2561

# สารบัญ

สารบัญตาราง.....	(11)
สารบัญรูป.....	(11)
คำนำ.....	(12)

## บทที่ 1 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการสรรหา

### และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ..... 1

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลคืออะไร.....2

การเลือกใช้เครื่องมือ/ช่องทางในการสรรหาและคัดเลือก

ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล.....16

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสรรหาและคัดเลือก

ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล.....22

โครงสร้างของหน่วยงานด้านการสรรหาและคัดเลือก

ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล.....25

กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ในยุคดิจิทัล.....28

บทสรุป.....30

## บทที่ 2 การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อการสรรหาและ

### คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

### แบรนด์นายจ้างในยุคดิจิทัลคืออะไร..... 31

การประเมินแบรนด์นายจ้างขององค์กรหรือบริษัท.....34

- เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแบรนด์นายจ้างขององค์กร

หรือบริษัทสำหรับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตัวองค์กรหรือบริษัท.....35

- เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแบรนด์นายจ้างขององค์กร หรือบริษัทสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีได้อยู่ในต้วองค์กรหรือ บริษัทหรือสำหรับกลุ่มบุคคลภายนอก.....	42
การสร้างแบรนด์นายจ้างที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล มีประโยชน์อย่างไร.....	45
บุคคลกลุ่มอื่นๆ ที่ส่งผลต่อแบรนด์นายจ้างขององค์กร ในยุคดิจิทัล.....	46
ขั้นตอนในการบริหารแบรนด์นายจ้างขององค์กรในยุคดิจิทัล.....	48
บทสรุป.....	51

### บทที่ 3 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล

<b>(Digital Recruiting).....</b>	<b>52</b>
คำจำกัดความของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Recruiting).....	53
ความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล.....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล.....	56
- เฟซบุ๊ก (Facebook).....	56
- ทวิตเตอร์ (Twitter).....	57
- ยูทูบ (YouTube).....	57
- ลิงค์อิน (LinkedIn).....	58
- เว็บไซต์ของต้วองค์กรหรือบริษัทเอง.....	58

- การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานทางออนไลน์ (Online Assessment and Screening).....	59
- การคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์ (Video Screening).....	61
ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสรรหาและ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล.....	63
ความท้าทายในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล.....	65
ประเด็นที่ควรทำและประเด็นต้องห้ามในการนำกระบวนการ สรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล ไปปรับใช้ในองค์การหรือบริษัท.....	71
บทสรุป.....	75
<b>บทที่ 4 การจัดนิทรรศการจัดหางาน (Recruiting Events).....</b>	<b>76</b>
บทนำ.....	77
คำจำกัดความของนิทรรศการจัดหางาน.....	77
- นิทรรศการจัดหางานที่จัดขึ้นโดยสมาคมวิชาชีพต่างๆ.....	78
- นิทรรศการจัดหางานที่จัดโดยมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.....	79
- นิทรรศการจัดหางานที่จัดโดยหอการค้า.....	80
- นิทรรศการจัดหางานที่จัดขึ้นเอง ณ องค์การหรือบริษัท ที่ต้องการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน.....	80
- นิทรรศการจัดหางานแบบเสมือนจริง (Virtual Career Fairs).....	80

- การจัดนิทรรศการที่มีได้มีวัตถุประสงค์ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานโดยตรง.....	81
- การจัดนิทรรศการจัดหางานที่เน้นไปที่การสรรหาและ คัดเลือกพนักงานที่มีความหลากหลาย.....	82
กลุ่มบุคคลที่ควรมีส่วนร่วมในการจัดนิทรรศการจัดหางาน.....	82
การลงทุนที่จำเป็นของตัวองค์กรหรือบริษัทในการจัด นิทรรศการจัดหางาน.....	87
ความเสี่ยงในการจัดนิทรรศการจัดหางาน.....	89
ขั้นตอนที่สำคัญที่องค์กรหรือบริษัทจะต้องดำเนินการ ในการจัดนิทรรศการจัดหางาน.....	92
ประเด็นที่ควรทำและประเด็นต้องห้ามในการจัดนิทรรศการ จัดหางาน.....	94
ทิศทางในอนาคตของการจัดนิทรรศการจัดหางานในฐานะที่เป็น เครื่องมือหนึ่งในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	98
บทสรุป.....	99

## **บทที่ 5 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำ**

<b>ของพนักงานในองค์กร (Employee Referral).....</b>	<b>100</b>
บทนำ.....	101
การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำ ของพนักงานในองค์กรคืออะไร.....	101
ประโยชน์ของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร.....	102

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสรรหาและคัดเลือก	
ทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร.....	105
ขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก	
ทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร.....	107
ประเด็นที่ควรทำในการจัดโปรแกรมการสรรหาและคัดเลือก	
ทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร.....	112
ประเด็นที่เป็นข้อจำกัดในการจัดโปรแกรมการสรรหาและคัดเลือก	
ทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร.....	117
ทิศทางในอนาคตของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	
ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร ในฐานะที่เป็นเครื่องมือ	
หนึ่งในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	119
กรณีศึกษาที่ 5.1 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	
ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร: กรณีศึกษาของ	
ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งในประเทศไทย.....	120
บทสรุป.....	123

<b>บทที่ 6 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ด้วยโปรแกรมการฝึกงาน</b>	
<b>ภาคฤดูร้อน (Internship).....</b>	<b>124</b>
บทนำ.....	125
โปรแกรมการฝึกงานภาคฤดูร้อนกับการพัฒนาพนักงานดาวเด่น	
และผู้บริหารขององค์กร.....	127
การบูรณาการผู้เข้ารับการฝึกงานในองค์กรให้เข้ากับตัวองค์กร	
หรือบริษัท.....	129

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกงานกับผู้บริหาร	
ขององค์การ.....	131
ประโยชน์ที่องค์การได้รับจากโปรแกรมการฝึกงานภาคฤดูร้อน.....	133
ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดโปรแกรมการฝึกงาน	
ภาคฤดูร้อน.....	135
ขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินโปรแกรมการฝึกงานภาคฤดูร้อน.....	137
ประเด็นที่ผู้บริหารพึงระลึกไว้ในการจัดโปรแกรมการฝึกงาน	
ภาคฤดูร้อนขององค์การหรือบริษัท.....	141
กรณีศึกษาที่ 6.1 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	
ผ่านโปรแกรมการฝึกงานภาคฤดูร้อน: กรณีศึกษาของ	
ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย.....	144
บทสรุป.....	147

<b>บทที่ 7 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์โดยใช้บริษัทจัดหางาน</b>	
<b>(Executive Search Firm).....</b>	<b>148</b>
บทนำ.....	149
คำจำกัดความของบริษัทจัดหางาน.....	149
รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจัดหางาน.....	151
ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการสรรหาและคัดเลือก	
ทรัพยากรมนุษย์โดยใช้บริษัทจัดหางาน.....	162
ประเด็นที่ผู้บริหารพึงระลึกไว้ใน การสรรหาและคัดเลือก	
ทรัพยากรมนุษย์โดยใช้บริษัทจัดหางาน.....	164
บทสรุป.....	166
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>167</b>



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	สกอร์การ์ดในการวัดผลงานในด้านการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หรือบริษัทในยุคดิจิทัล.....	11
--------------	--	----

## สารบัญรูป

รูปที่ 7.1	แสดงข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่ที่ปรึกษาหรือเจ้าหน้าที่ของบริษัท จัดทำงานจะต้องทำความเข้าใจเมื่อต้องทำหน้าที่ในการสรรหา บุคคลให้องค์กรหรือบริษัทที่เป็นลูกค้า.....	154
รูปที่ 7.2	แสดงระดับตำแหน่งงานในองค์กรหรือบริษัทโดยทั่วไป.....	155

# คำนำ

หนังสือเล่มนี้บรรยายเนื้อหาและกรณีศึกษาที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Recruitment and Selection of Human Resources in the Digital Era) โดยเน้นกล่าวถึงแนวคิดเบื้องต้นในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล และเครื่องมือและช่องทางต่างๆ ที่จะใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัลที่ไม่ค่อยมีการกล่าวถึงมากนักทั้งในตำรา หนังสือ และบทความทางวิชาการต่างๆ ในปัจจุบัน ทั้งการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล เช่น การใช้เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) ยูทูบ (YouTube) ลิงค์อิน (LinkedIn) เว็บไซต์ของตัวองค์กรหรือบริษัทเอง การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานทางออนไลน์ (Online Assessment and Screening) และการคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์ (Video Screening) เป็นต้น การจัดนิทรรศการจัดหางานแบบเสมือนจริง การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee Referral Strategy) โปรแกรมการฝึกงานภาคฤดูร้อน (Internship Management) และการใช้บริษัทจัดหางาน (Executive Search Firm)

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน องค์กรและบริษัทต่างๆ ต้องแข่งขันกันอย่างมากในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ในขณะที่ตำราและหนังสือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการสรรหาและคัดเลือกส่วนใหญ่กล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในบริบท

ดั้งเดิมที่อาจจะไม่สอดคล้องกับการเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีขั้นสูงมีบทบาทอย่างมากเท่าใดนัก ด้วยเหตุนี้ หนังสือเล่มนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อนำเสนอหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติใหม่ๆ ในด้านของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล โดยผู้เขียนขอถือโอกาสนำความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ร่ำเรียนมา พร้อมทั้งกรณีศึกษาขององค์กรต่างๆ ที่ได้เปิดโอกาสให้ผู้เขียนเข้าไปทำการศึกษาวิจัยมาสังเคราะห์ แต่ง และเรียบเรียงเป็นหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านจะได้ทั้งความรู้ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของการปฏิบัติงานจริงต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหาร องค์กร การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ผู้เขียนในทุกด้านตลอดมา ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และ Cornell University ที่กรุณามอบทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกให้กับผู้เขียน ขอขอบพระคุณคณาจารย์จาก School of Industrial and Labor Relations แห่งมหาวิทยาลัย Cornell ประเทศสหรัฐอเมริกา และจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้กับผู้เขียนทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก ขอขอบพระคุณองค์กร บริษัท และหน่วยงานต่างๆ ในประเทศไทยที่ได้กรุณามอบทุนการศึกษาให้ผู้เขียนเข้าไปทำการศึกษาวิจัย ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ Dr. Rosemary Batt และศาสตราจารย์ Dr. Sarosh Kuruvilla แห่งมหาวิทยาลัยคอร์เนลล์ ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้ให้ความกรุณาเอาใจใส่ดูแลผู้เขียน และให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เขียนมาตลอด 10 กว่าปีที่ผ่านมา และที่สำคัญที่สุด ขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้เขียนที่ได้กรุณาให้กำลังใจผู้เขียนตลอดมา จนหนังสือเล่มนี้ออกมาเป็นรูปเล่มสมบูรณ์



**การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์  
ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Recruiting)**



## คำจำกัดความของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Recruiting)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมามีเป็นช่วงเวลาที่มีการเติบโตทางเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ซึ่งเอื้อให้เกิดการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลขึ้น โดยคำว่า “การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล หรือที่เรียกว่า Digital Recruiting” นั้น หมายถึงองค์การหรือบริษัทใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงช่วยลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพขององค์การหรือบริษัทในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็หมายความว่า การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลจะช่วยเอื้ออำนวยให้องค์การหรือบริษัทสามารถเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้จำนวนมากขึ้นและยังทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือบริษัทใช้เวลาอันน้อยลงอีกด้วย (Purvis, 2016; Maurer and Cook, 2011; Brown, Cobet, Kane, Levy, and Shalhoop, 2006; Feldman and Klass, 2002; Cappelli, 2001)

ในบทนี้ ผู้เขียนเน้นกล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล ข้อจำกัดของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล รวมถึงประเด็นที่องค์กรต้องตระหนักในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทั้งในกลุ่มนักวิชาการและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ รวมถึงผู้อ่านทั่วไปที่สนใจในประเด็นนี้



## ความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลมีความสำคัญในแง่ของการช่วยให้องค์กรหรือบริษัทเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลยังมีส่วนช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัทสามารถให้บริการลูกค้าทั้งฝ่ายงานอื่นๆ และผู้ที่มาสมัครงานได้ดียิ่งขึ้น และยังมีส่วนช่วยให้การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เมื่อเทียบกับการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเดิมอีกด้วย (Dineen and Allen, 2014)

ทั้งนี้ โดยปกติแล้ว กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มักเริ่มต้นด้วยฝ่ายงานที่ต้องการสรรหาพนักงานใหม่แจ้งความจำเป็นในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่มายังฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลในแง่ของภาระงานที่เพิ่มขึ้น การขยายตัวของธุรกิจ หรือด้วยเหตุผลที่ว่าพนักงานที่มีอยู่เดิมลาออกไป ซึ่งการเริ่มต้นในลักษณะดังกล่าวถือว่าช้าไปแล้วสำหรับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะดำเนินการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพให้กับตัวองค์กรหรือบริษัท เพราะฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมไม่สามารถที่จะรับประกันกับฝ่ายงานที่ต้องการสรรหาพนักงานใหม่ได้ว่า งานของฝ่ายงานที่ต้องการสรรหาพนักงานใหม่จะไม่สะดุดเพราะไม่สามารถหาพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ทันเวลา

ในขณะที่การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลจะเริ่มต้นด้วยการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัล (Digital



ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล ก็คือ เทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์การหรือบริษัทสื่อสารความสำคัญของแบรนด์นายจ้างไปยังบุคคลภายในและภายนอกองค์กร อันจะช่วยทำให้แบรนด์นายจ้างขององค์กรแห่งนั้นแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม (Allen, Mahto, and Otondo, 2007; Allen, van Scotter, Otondo, 2004) ทั้งนี้ แรนต์นายจ้างจะต้องได้รับการสื่อสารให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (ทั้งในแง่ของภาพลักษณ์องค์กร ชื่อความ และการส่งผ่านความรู้สึกต่างๆ ที่ส่งผ่านไปยังผู้อ่าน) ในทุกๆ ช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัล ทั้งผ่านเว็บไซต์ขององค์กรหรือบริษัท หน้าเฟซบุ๊กขององค์กรหรือบริษัทในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครงาน วิดีโอในยูทูบ (YouTube) ทวิตเตอร์ และลิงค์อื่น เพราะการส่งข้อความที่แสดงออกถึงแบรนด์นายจ้างขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกันจะลดความน่าเชื่อถือและเกิดผลเสียต่อองค์กรมากกว่าผลดี เพราะจะทำให้ผู้อ่านหรือผู้รับข้อความเกิดความสับสนมากยิ่งขึ้น (Cable and Yu, 2006)



### เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล

เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลมีด้วยกันหลากหลายเครื่องมือ ดังนี้

#### 1) เฟซบุ๊ก (Facebook)

ในโลกของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเช่นปัจจุบันนี้ องค์กรหรือบริษัทสามารถนำเฟซบุ๊กมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในแง่ของการแสดงให้ผู้อ่านเห็นว่าองค์กรหรือบริษัทมีขั้นตอนหรือกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือก



ทรัพยากรมนุษย์อย่างไร มีตำแหน่งว่างอะไรในแต่ละช่วงเวลา ตำแหน่งงานที่ว่างนั้นต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เช่นไร และแต่ละตำแหน่งงานที่ว่างมีเงินเดือนเริ่มต้นและสวัสดิการในรูปแบบใด รวมถึงยังอาจมีข้อความหรือคลิปวิดีโอที่แสดงให้เห็นว่า สภาพการทำงานจริงในองค์กรหรือบริษัทนั้นๆ เป็นอย่างไรด้วย

นอกจากนี้ เครื่องมือเช่นเฟซบุ๊กก็ยังมีส่วนสำคัญในการช่วยสร้างกลุ่มของผู้อ่านหรือผู้ใช้บริการเฟซบุ๊กที่มีความสนใจในตัวองค์กรหรือบริษัท (โดยวัดจากจำนวนคนที่เข้ามาดไลค์ (Like) หน้าเฟซบุ๊กขององค์กรหรือบริษัท) (Purvis, 2016) ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ถือว่ามีค่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะเป็นตัวแทนในการกระจายข่าวการรับสมัครงานขององค์กรหรือบริษัทให้บุคคลอื่นๆ ได้ทราบอีกด้วย ทั้งนี้ เครื่องมือเช่นเฟซบุ๊กจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ในระดับของผู้ที่กำลังจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยหรือผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยด้วย

## 2) ทวิตเตอร์ (Twitter)

ทวิตเตอร์มีความสำคัญในฐานะของเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลไม่ต่างจากเฟซบุ๊ก กล่าวคือ ทวิตเตอร์มีส่วนช่วยให้องค์กรหรือบริษัทใดๆ เป็นที่รู้จักในกลุ่มของผู้ที่ประสงค์จะสมัครงานใหม่มากยิ่งขึ้น และยังเป็นการทำให้ชื่อขององค์กรหรือบริษัทเสิร์ช (Search) หาได้ง่ายขึ้นผ่านทางกูเกิ้ล (Google) (Purvis, 2016)

## 3) ยูทูบ (YouTube)

ยูทูบก็ถือเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ให้กับตัวองค์กรหรือบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรหรือบริษัทบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับตัวองค์กรผ่านยูทูบวิดีโอในแง่ของประวัติความ

เป็นมา นโยบาย และสภาพการทำงานจริงขององค์กรหรือบริษัทนั้น แล้วนำไปโพสต์ลงเฟซบุ๊กเพราะการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรหรือบริษัทเป็นที่รู้จักของผู้ใช้บริการทั้งเฟซบุ๊กและยูทูปมากยิ่งขึ้น หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ สื่อสังคมในรูปของทั้งเฟซบุ๊กและยูทูปจะช่วยถ่ายทอดข้อมูลขององค์กรหรือบริษัทแบบปากต่อปากเกี่ยวกับสภาพการทำงานจริงของตัวองค์กรหรือบริษัท และตำแหน่งงานที่ว่างหรือตำแหน่งงานที่กำลังรับสมัครงานอยู่ อย่างไรก็ตาม ในการสื่อสารข้อมูลผ่านทั้งเฟซบุ๊กและยูทูปนั้น ข้อความที่ตั้งใจจะสื่อสารจำเป็นต้องสั้นกะทัดรัด ตรงประเด็น และเป็นข้อมูลที่จะทำให้ผู้รับสารเข้าถึงสภาพความเป็นจริงในการทำงานในองค์กรหรือบริษัทนั้นๆ ได้ทันที ทั้งนี้ วิดีโอที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานจริงของตัวองค์กรหรือบริษัทในเวลาเพียงแค่ 10 วินาที มีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมจากผู้ชมมากกว่าวิดีโอที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับตัวองค์กรหรือบริษัทในเวลา 10 นาที (Purvis, 2016)

#### 4) ลิงค์อิน (LinkedIn)

ลิงค์อินถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรหรือบริษัทที่ต้องการจะรับสมัครงานสามารถเสิร์ชหรือค้นหาข้อมูลของผู้สมัครงานได้โดยง่าย รวมถึงยังเป็นแหล่งรวบรวมประวัติย่อ (Resume) ของผู้ที่สนใจจะสมัครงานเอาไว้มากมาย ทำให้องค์กรหรือบริษัทสามารถที่จะรวบรวมประวัติย่อและข้อมูลการติดต่อของผู้สมัครรายต่างๆ ไปได้โดยง่าย ไม่ว่าผู้สมัครรายนั้นจะอยู่ ณ ที่ใด ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศไทยหรือประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Purvis, 2016)

#### 5) เว็บไซต์ของตัวองค์กรหรือบริษัทเอง

กล่าวได้ว่า เว็บไซต์ของตัวองค์กรหรือบริษัทเองถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรหรือบริษัทใดๆ มีโอกาสสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์กรได้ง่ายขึ้น เพราะเว็บไซต์ของตัวองค์กรหรือบริษัทก็คือด่าน

หน้าที่จะช่วยให้ผู้สมัครงานหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับตัวองค์กรหรือบริษัทนั้นๆ ได้ว่า มีแบรนด์นายจ้างเป็นอย่างไร มีตำแหน่งงานใดว่าง หรือมีตำแหน่งงานใดที่กำลังอยู่ระหว่างเปิดรับสมัคร และยังเป็นจุดที่จะทำให้ผู้ที่สนใจจะสมัครงานยื่นใบสมัครและประวัติย่อของตนเองเข้ามาให้องค์กรหรือบริษัทพิจารณา ทั้งนี้ ในการออกแบบตัวเว็บไซต์ขององค์กรหรือบริษัท จำเป็นต้องพิจารณาหามาตรวัดจำนวนผู้เข้ามาอ่านเว็บไซต์ขององค์กรหรือบริษัทด้วย เพื่อที่องค์กรหรือบริษัทจะได้ทราบว่า เว็บไซต์ขององค์กรมีผู้เข้ามาอ่านมากน้อยเพียงใด อย่างไร และหากมีจำนวนผู้อ่านน้อย จะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตัวเว็บไซต์ต่อไป (Braddy, Thompson, Wuensch, and Grossnickle, 2003; Cober, Brown, Keeping, and Levy, 2004; Cober, Brown, and Levy, 2004; Cober, Brown, Levy, Cober, and Keeping, 2003)

#### 6) การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานทางออนไลน์ (Online Assessment and Screening)

การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานทางออนไลน์ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล โดยจะเน้นไปที่การประเมินทักษะและสมรรถนะของผู้สมัครงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ดังรายละเอียดดังนี้

- การประเมินบุคลิกภาพของผู้สมัครงาน
- การประเมินทัศนคติของผู้สมัครงาน
- การประเมินความรู้ความสามารถเชิงเทคนิคของผู้สมัครงาน
- การประเมินความรู้ในตัวตนของผู้สมัครงาน
- การสร้างสถานการณ์จำลองในงานเพื่อพิจารณาดูบุคลิกภาพ

ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้สมัครงาน

- การประเมินทักษะในการใช้ภาษาของผู้สมัครงาน
- การวัดหรือทดสอบสติปัญญาของผู้สมัครงาน

อย่างไรก็ดี การประเมินทักษะและสมรรถนะของผู้สมัครงานด้วยการใช้แบบทดสอบจำนวนมากมายหลายประเภทเกินไปอาจจะไม่เหมาะสม เพราะต้องใช้เวลาานและอาจทำให้ผู้สมัครงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายท้อใจ และไปสมัครงานกับองค์กรหรือบริษัทอื่นแทน อันอาจจะทำให้องค์การหรือบริษัทต้องสูญเสียผู้สมัครงานที่มีศักยภาพไปได้ในที่สุด (Purvis, 2016) ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรหรือบริษัทของเรากำลังอยู่ระหว่างการรับสมัครโปรแกรมเมอร์ภาษาจาวา (Java) เพื่อเป็นหนึ่งในทีมงานโปรแกรมเมอร์ในประเทศไทย การวัดหรือทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อวัดความสามารถในการทำงานเป็นทีมของผู้สมัครงานแต่ละราย รวมถึงการวัดทักษะในการเขียนโปรแกรมจาวา ก็น่าจะเพียงพอแล้ว เพื่อไม่ให้ผู้สมัครงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายและท้อใจ จนไปสมัครงานกับองค์กรหรือบริษัทอื่นแทน

นอกจากนี้ การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานทางออนไลน์คงไม่สามารถรับประกันผลได้ว่า จะทดสอบความสามารถและศักยภาพของผู้สมัครได้ 100% เสมอไป และอาจเป็นไปได้ที่ว่า ผู้สมัครจะโกงผลการทดสอบโดยเฉพาะผลการสอบในส่วนของทักษะการเขียนโปรแกรม ทั้งนี้ เพราะมีการประมาณการกันว่า ประมาณร้อยละ 10 ของผู้ที่เข้ารับการตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานทางออนไลน์ผ่านการทดสอบดังกล่าวด้วยความช่วยเหลือจากผู้อื่นหรือจากกูเกิ้ล (Google) ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับการโกงผลการทดสอบนี้ อาจต้องอาศัยการทดสอบผู้สมัครเหล่านี้อีกครั้งด้วยการสัมภาษณ์ เช่น สัมภาษณ์ผู้สมัครงานรายใดๆ เกี่ยวกับการเขียนโปรแกรมจาวาว่า เพราะเหตุใดผู้สมัครงานรายนั้นจึงเขียนหรือพัฒนาโปรแกรมจาวาแบบนั้นขึ้นมา เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้สมัครงานรายนั้นเขียนหรือพัฒนาโปรแกรมจาวานั้นขึ้นมาจริงหรือไม่ เป็นต้น

## 7) การคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์ (Video Screening)

ในอดีต องค์กรหรือบริษัทมักคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อประหยัดเวลาของผู้สัมภาษณ์งาน ซึ่งมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือบริษัท โดยการคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นนี้มักดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการเชิญผู้สมัครงานมาสัมภาษณ์เบื้องต้นหรือในบางครั้งก็ดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ ด้วยคำถามที่กำหนดขึ้นมา เพื่อคัดเลือกว่าผู้สมัครงานนั้นเหมาะสมที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือบริษัทหรือไม่ (Purvis, 2016)

สำหรับในยุคปัจจุบันนี้ การคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นอาจดำเนินการผ่านทางออนไลน์ (Online Interview) โดยให้ผู้สมัครงานแต่ละรายเลือกวันและเวลาที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางออนไลน์ ซึ่งการสัมภาษณ์ด้วยวิธีนี้ได้รับการบันทึกทั้งเสียงและวิดีโอไว้ เพื่อใช้ในการอ้างอิงต่อไป ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นทางออนไลน์นั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครในเบื้องต้นผ่านทางคอมพิวเตอร์ หรือผ่านทางโน้ตบุ๊ก หรือโทรศัพท์มือถือ โดยที่ไม่ต้องเชิญผู้สมัครงานเข้ามาที่สำนักงานของตัวองค์กรหรือบริษัท อันจะเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรของทั้ง 2 ฝ่าย เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานเบื้องต้นแล้ว ฝ่ายงานที่ต้องการจะรับผู้สมัครงานก็ยังสามารถเข้ามาทบทวนวิดีโอที่บันทึกการสัมภาษณ์ไว้ เพื่อพิจารณาว่าการคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นนั้นเหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะดำเนินการสัมภาษณ์รอบสุดท้ายโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือบริษัทต่อไป

# การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

## Recruitment and Selection of Human Resources in the Digital Era

หนังสือเล่มนี้นำเสนอหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติใหม่ๆ ในด้านการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล เช่น การใช้เฟซบุ๊ก (Facebook) ทวิตเตอร์ (Twitter) ยูทูบ (YouTube) ลิงค์อิน (LinkedIn) และเว็บไซต์ของตัวองค์กร หรือบริษัทในการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครงาน การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงาน ทางออนไลน์ (Online Assessment and Screening) การคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้น ก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์ (Video Screening) รวมถึงการจัดนิทรรศการจัดหางานแบบ เสมือนจริง การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ด้วยการแนะนำของพนักงานใน องค์กร (Employee Referral Strategy) โปรแกรมการฝึกงานภาคฤดูร้อน (Internship Management) และการใช้บริษัทจัดหางาน (Executive Search Firm) โดยผู้เขียนขอ ถิ่นโอกาสนำความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ร่ำเรียนมา พร้อมทั้งกรณีศึกษา ขององค์กรต่างๆ ที่ได้เปิดโอกาสให้ผู้เขียนเข้าไปทำการศึกษาวิจัยมาสังเคราะห์ และเรียบเรียงเป็นหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านจะได้ทั้งความรู้ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของการปฏิบัติงานจริงต่อไป

### ดร.จตุรงค์ นภาพร

- บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- MA (Human Resource Management and Industrial Relations), Cornell University, USA
- MS/PhD (Human Resource Management), Cornell University, USA

ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ISBN 978-616-314-375-4



9 786163 143754

ราคา 200 บาท

หมวดการบริหารงานบุคคล