



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

โครงการหนังสือวิชาการที่นำพิมพ์ได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ให้จัดพิมพ์และจำหน่ายในราคาเยอ



ถ่ายเอกสารแทนการใช้หนังสือ
คือการทำลายภูมิปัญญาสร้างสรรค์

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

Recruitment and Selection of Human Resources in the Digital Era

ดร.จตุรงค์ นภาธร

สาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2561

จตุรงค์ นภาธร.

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล = Recruitment and selection of human resources in the digital era.

1. ลูกจ้าง—การสรรหา—แหล่งสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์
2. โปรแกรมฝึกงาน.

HF5549.5

ISBN (e-book) 978-616-314-375-4

ลิขสิทธิ์ของอาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

สงวนลิขสิทธิ์

ฉบับอิเล็กทรอนิกส์ (e-book) กรกฎาคม 2561

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ท่าพระจันทร์: อาคารธรรมศาสตร์ 60 ปี ชั้น U1 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ถนนพระจันทร์ กรุงเทพฯ 10200 โทร. 0-2223-9232

ศูนย์รังสิต: อาคารโดมบริหาร ชั้น 3 ห้อง 317 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121

โทรศัพท์ 0-2564-2859-60 โทรสาร 0-2564-2860

<http://www.thammasatpress.tu.ac.th>, e-mail: unipress@tu.ac.th

ราคาเล่มละ 200.- บาท

สารบัญ

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

บทที่ 1 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการสรรหา

| | |
|---|----------|
| และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล..... | 1 |
| การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลคืออะไร..... | 2 |
| การเลือกใช้เครื่องมือ/ช่องทางในการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล..... | 16 |
| ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล..... | 22 |
| โครงสร้างของหน่วยงานด้านการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล..... | 25 |
| กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในยุคดิจิทัล..... | 28 |
| บทสรุป..... | 30 |

บทที่ 2 การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อการสรรหาและ

| | |
|---|-----------|
| คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล | |
| แบรนด์นายจ้างในยุคดิจิทัลคืออะไร..... | 31 |
| การประเมินแบรนด์นายจ้างขององค์กรหรือบริษัท..... | 34 |
| - เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแบรนด์นายจ้างขององค์กร หรือบริษัทสำหรับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตัวองค์กรหรือบริษัท..... | 35 |

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

บทที่ 3 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัล

| | |
|--|-----------|
| (Digital Recruiting)..... | 52 |
| คำจำกัดความของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Recruiting)..... | 53 |
| ความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล..... | 54 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบดิจิทัล..... | 56 |
| - เฟซบุ๊ก (Facebook)..... | 56 |
| - ทวิตเตอร์ (Twitter)..... | 57 |
| - ยูทูบ (YouTube)..... | 57 |
| - ลิงค์อิน (LinkedIn)..... | 58 |
| - เว็บไซต์ของตํวงค์การหรือบริษัทเอง..... | 58 |

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

| | |
|---|----|
| - การจัดนิทรรศการที่ได้มีวัตถุประสงค์ในการสรรหา 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

| | |
|---|------------|
| ของพนักงานในองค์กร (Employee Referral)..... | 100 |
| 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 |

| | |
|--|------------|
| บทที่ 6 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ด้วยโปรแกรมการฝึกงาน | |
| ภาคฤดูร้อน (Internship)..... | 124 |
| 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 |

| | |
|--|------------|
| บทที่ 7 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์โดยใช้บริษัทจัดหางาน | |
| (Executive Search Firm)..... | 148 |
| บทนำ..... | 149 |
| คำจำกัดความของบริษัทจัดหางาน..... | 149 |
| รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจัดหางาน..... | 151 |
| ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการสรรหาและคัดเลือก | |
| ทรัพยากรมนุษย์โดยใช้บริษัทจัดหางาน..... | 162 |
| ประเด็นที่ผู้บริหารพึงระลึกไว้ใน การสรรหาและคัดเลือก | |
| ทรัพยากรมนุษย์โดยใช้บริษัทจัดหางาน..... | 164 |
| บทสรุป..... | 166 |
| บรรณานุกรม..... | 167 |

สารบัญตาราง

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

สารบัญรูป

| | | |
|------------|--|-----|
| รูปที่ 7.1 | แสดงข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่ที่ปรึกษาหรือเจ้าหน้าที่ของบริษัท จัดหางานจะต้องทำความเข้าใจเมื่อต้องทำหน้าที่ในการสรรหา 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 การจัดนิทรรศการ จัดงานแบบเสมือนจริง 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 ในประเทศไทยที่ได้กรุณาอนุญาตให้ผู้เขียนเข้าไปทำการศึกษาวิจัย ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ Dr. Rosemary Batt และศาสตราจารย์ Dr. Sarosh Kuruville แห่งมหาวิทยาลัยคอร์เนลล์ ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้ให้ความกรุณาเอาใจใส่ดูแลผู้เขียน และให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เขียนมาตลอด 10 กว่าปีที่ผ่านมา และที่สำคัญที่สุด ขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้เขียนที่ได้กรุณาให้กำลังใจผู้เขียนตลอดมา จนหนังสือเล่มนี้ออกมาเป็นรูปเล่มสมบูรณ์



**แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการสรรหา
และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล**