

นวัตกรรมการสรรหาคนที่ “ใช่”: กระแสโลกและความท้าทายของราชการไทย

Innovations in Recruitment of the “Right” Person: Global Trends and Challenges for the Thai Government

สุชานุช พันธ์นียะ¹ และพฤต ยวนแหล²

Suchanoot Phantaneeya and Prut Yuanlae

^{1, 2} อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (การจัดการรัฐกิจ) คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

E-mail: suchanoot.p@psu.ac.th, prut.y@psu.ac.th

บทคัดย่อ

การที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลให้กำลังแรงงานในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงภาคราชการจะต้องสูญเสียบุคลากร Gen BB ที่เกษียณอายุงานไปพร้อมกับองค์ความรู้ ประสบการณ์และเทคนิค และแทนที่ด้วยบุคลากร Gen Y ซึ่งมีผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ 43.03 ปี และข้าราชการที่มีอายุอยู่ในกลุ่ม Gen Y มีร้อยละ 39.9 ด้วยเหตุนี้การสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะ Gen Y เพื่อแทนที่บุคลากร Gen BB ที่กำลังทยอยเกษียณอายุงาน จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องค้นหานวัตกรรมเพื่อเป็นตัวช่วยในการสรรหาด้วยวิธีการดึงดูดบุคลากรในกลุ่มคน Gen Y ที่มีคุณสมบัติที่ “ใช่” เข้าทำงานในระบบราชการไทย เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบราชการไทยต่อไปในท่ามกลางกระแสโลกแห่งการแข่งขันในศตวรรษที่ 21

จากกรณีศึกษาการนำนวัตกรรมการสรรหามาใช้ อย่างเช่น การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) ที่ปรากฏในคู่มือ The Singapore Public Service ของภาครัฐสิงคโปร์ และการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี Gamification มาประยุกต์ใช้ในบริษัท HCL Technology ประเทศอินเดีย พบว่า นวัตกรรมทั้งสองรูปแบบ ต่างก็มีจุดเด่นในการดึงดูดกลุ่มคน Gen Y เข้ามาสมัครงาน ซึ่งภาคราชการไทยไม่ควรมองข้ามในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการไทยต่อไป

คำสำคัญ: นวัตกรรม การสรรหา เจเนอเรชันวาย ราชการไทย

Abstract

Since Thailand has become an aging society, a share of the older workforce both in the governmental and private organizations is increasing. When the Baby Boomer (Gen BB) reach their retirement age and leave the organizations, it could be a great lost of experienced and knowledgeable workers, which Generation Y (Gen Y) could be incomparable. Studies has revealed that the average age of Thai civil servants is 43.03 while Gen Y servants account for 39.9 percent of the total number of servants. For these reasons, recruitment of Gen Y as a replacement for Gen BB who are retiring could be challenging for Human Resources professionals. They need to come up with innovations in attracting the ‘right’ Gen Y person to the Thai government, for the purpose of efficiency and effectiveness of the Thai civil service system on the global competitiveness in the 21st century.

According to case studies of innovations in recruitment such as employer branding used by the Singapore Public Service and Gamification employed by HCL Technology in India, the two innovations could attract Gen Y candidates. Accordingly, the Thai government should take these techniques into account to recruit new generations of government officials.

Keywords: Innovations, Recruitment, Generation Y, Thai Government

บทนำ

รัฐบาลไทยได้วางเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่แข่งขันและขับเคลื่อนด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ดังนั้นเมื่อเศรษฐกิจของประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลง ภาคธุรกิจรวมถึงภาครัฐย่อมต้องเปลี่ยนแปลงตาม โดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตภายใต้บริบทใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายความว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือกับแนวโน้มที่สำคัญที่กำลังเกิดขึ้น เช่น การที่ประเทศจะต้องเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้องค์กรจะต้องสูญเสียบุคลากร Generation Baby Boomers (Gen BB) ซึ่งเป็นคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 ที่เกษียณอายุงานไปพร้อมกับองค์ความรู้ ประสบการณ์และเทคนิคที่องค์กรนั้นจะต้องสูญเสียไปด้วย และแทนที่ด้วยกลุ่มคน Generation X (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965-1979) และกลุ่มคน Generation Y (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1980 - 1996) (Bradley S. Jorgensen, 2003) ในประเด็นนี้ สุรพงษ์ มาลี (2556) ได้อธิบายถึงสภาพปัญหาการบริหารกำลังคนในภาครัฐว่า ในระบบราชการไทยได้เผชิญกับการเข้าสู่การเป็นระบบราชการสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) กล่าวคือ อายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ 43.03 ปี โดยกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ข้าราชการมีอายุเฉลี่ยสูงสุด คือ 46.81 ปี และกระทรวงสาธารณสุข ข้าราชการมีอายุน้อยที่สุด คือ 41.56 ปี โดยข้าราชการที่มีอายุในกลุ่มที่สูงกว่า Gen Y มีจำนวนมากถึงร้อยละ 58.42 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการหรือประเภทบริหาร และเมื่อพิจารณาการบรรจุข้าราชการ พลเรือนสามัญในปี 2562 พบว่า มีจำนวน 17,375 คน ในขณะที่การสูญเสีย ซึ่งหมายถึงการเกษียณอายุราชการ การลาออก การออกด้วยเหตุผิดวินัย และเสียชีวิต มีจำนวน 12,122 คน โดยร้อยละ 48.89 เป็นกลุ่มที่สมัครใจลาออก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562)

จากสถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ประเด็นหลักที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องถือเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน คือ การสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะ Gen Y ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากกลุ่มคน Gen BB คือ เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี และเป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่การทำงานมีลักษณะนิสัยที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออก ไม่ชอบเงื่อนไขและไม่ชอบอยู่ในกรอบ ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าทุกอย่างที่ตนได้ทำลงไปนั้นได้ส่งผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร ตลอดจนมีความสามารถในการทำงานหลายๆ อย่างได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน (PWC, 2013) เพื่อแทนที่บุคลากร Gen BB ที่กำลังทยอยเกษียณอายุงานไปในอนาคตอันใกล้ ซึ่งแน่นอนว่าเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องสร้างกลยุทธ์ ค้นหาวัดกรรมเพื่อเป็นตัวช่วยในการสรรหาบุคลากรในกลุ่มคน Gen Y ที่มีศักยภาพสูงด้วยวิธีการที่ดึงดูดความสนใจของคนเหล่านั้นให้เลือกสมัครเข้าทำงานเป็นข้าราชการพลเรือนในระบบราชการไทย เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบราชการไทยต่อไปในท่ามกลางกระแสโลกแห่งการแข่งขันในศตวรรษที่ 21

จากสิ่งที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้เขียนมองว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ที่จะต้องเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลเพื่อเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญมาปฏิบัติราชการในกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 (ลักษณะ 4 ข้าราชการพลเรือนสามัญ หมวด 3 การสรรหา บรรจุ และการแต่งตั้ง) ด้วยเหตุนี้ บทความนี้ผู้เขียนจึงมุ่งวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมของคน Gen Y และนำเสนอแนวทางการสรรหาที่สอดคล้องกับคน Gen Y โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากองค์กรรางวัลระดับโลกมาประกอบ พร้อมอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จและวิเคราะห์แนวทางในการนำนวัตกรรมดังกล่าวมาประยุกต์ใช้สำหรับการสรรหาบุคลากรเพื่อเป็นข้าราชการพลเรือนในระบบราชการต่อไป

ลักษณะที่โดดเด่นของคนเจนเอชวันวาย

Gen Y (หรือ “Millennials” หรือ “Echo Boomers” หรือ “Nexters”) เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980 ถึง ค.ศ. 1996 (โดยประมาณ) ซึ่งจะมีอายุประมาณ 25-41 ปีในปัจจุบัน (ค.ศ. 2021) ในช่วงเวลาดังกล่าวนั้นเกิดความตื่นตัวด้านกระแสหัวก้าวหน้า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีอย่างรวดเร็วทั้งในการใช้ชีวิตและการทำงาน ซึ่งต่างจากคนรุ่นก่อน คือ Gen X (เกิดช่วงปี ค.ศ. 1965-1979) ที่เทคโนโลยีเป็นเหมือนแค่ความฝันในโลกอนาคต ดังนั้นการทำงานกับคน Gen Y จึงต้องมีความเข้าใจลักษณะและความคาดหวังของคนรุ่นนี้ ซึ่งแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน ทั้งนี้จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ ได้อธิบายถึงบุคลิกที่โดดเด่นของคน GEN Y ไปในทิศทางเดียวกัน (สมาคมปริญญาโทสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2016; กมลพร สอนศรี, 2558; ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, มปป.; วิไลพร ทวีลาภพันทอง, 2556; ทับขวัญ หอมจำปา, 2557) ว่า

(1) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง รักอิสระ และต้องการความยืดหยุ่น ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่ดี แต่บางครั้งก็เกิดผลเสียกับคนกลุ่มนี้ในที่ทำงานเช่นกัน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารอาจรู้สึกว่าคุณกลุ่มนี้ไม่เชื่อฟัง ซึ่งในความจริงแล้วเขาเพียงต้องการความชัดเจนในการสั่งงาน รวมถึงการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็ต้องการอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานในรูปแบบและกระบวนการของตนเอง เขาต้องการให้ผู้บริหารบอกว่าต้องการอะไร และให้อิสระในการตัดสินใจกับพวกเขาเท่านั้น อย่างไรก็ตามคน Gen Y จะเป็นผู้มีความเชื่อมั่นอย่างเปี่ยมล้น แต่พวกเขาก็ชอบการทำงานร่วมกันกับคนอื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็สามารถทำงานคนเดียวได้ ในประเด็นนี้ กมลพร สอนศรี (2558) วิจัยพบว่าคน Gen Y ชอบทำงานแบบร่วมมือมากกว่าแข่งขัน และผลการศึกษาของศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (มปป.) ซึ่งศึกษาความคาดหวังต่องานของช่วงวัยต่าง ๆ พบว่า กลุ่มคน Gen Y มีความคาดหวังต่อลักษณะงานที่มีความชัดเจน ต้องการความอิสระในการคิดริเริ่มงานได้เอง ดังนั้นการวางแผนเพื่อตอบรับบุคลิกที่พิเศษของคนกลุ่มนี้จึงควรที่จะปล่อยให้คน Gen Y ได้ทำงานในวิธีการของเขาเอง ให้ความยืดหยุ่นในแนวทางปฏิบัติและระยะเวลาที่เพียงพอ ขณะเดียวกันผู้บริหารควรสังเกต ให้โอกาส และให้ความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลงระหว่างตำแหน่ง หน้าที่ ส่วนงาน หรือแม้แต่สถานที่ทำงานของคน Gen Y เพื่อที่พวกเขาจะได้เติบโตด้านทักษะและส่งเสริมประสบการณ์เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ด้วยเหตุนี้การสรรหาคน Gen Y เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเฉพาะในส่วนราชการต้องเริ่มจากนโยบายขององค์กรในการปรับภาพลักษณ์ขององค์กร และภาพลักษณ์ของตำแหน่งงานให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่น เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานได้อย่างอิสระ เน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี คน Gen Y เกิดมาพร้อมกับการพัฒนาของเทคโนโลยี พวกเขาไม่ต้องการเป็นเพียงผู้ใช้เทคโนโลยี แต่ต้องการเป็นผู้สร้างสรรค์ด้วยเทคโนโลยี เพราะเขาเห็นความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีในช่วงอายุของพวกเขา ดังนั้นจึงเป็นปกติที่เขาจะต้องการเรียนรู้ข้อมูลจากองค์กรมากไปกว่าการเรียนรู้เรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ เช่น ต้องการรู้ว่าจะองค์กรที่เขาจะร่วมงานด้วยนั้นมีการใช้และให้การสนับสนุนเทคโนโลยีต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ซึ่งในประเด็นนี้ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (มปป.) อธิบายว่า คน Gen Y มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มเติมทั้งในด้านภาษาและด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับ วิไลพร ทวีลาภพันทอง (2556) ที่ปรึกษาบริษัท PwC Consulting ประเทศไทย กล่าวถึงผลสำรวจ Next Gen : A global generational study 2013 ว่า คน Gen Y เติบโตมาในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยการสื่อสารผ่านอีเมล เทคโนโลยีบนมือถือ อินเทอร์เน็ต และสื่อออนไลน์ อย่างเช่น Facebook Skypes Facetime Twitter เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้การใส่ใจในความสะดวกด้านเทคโนโลยีแก่คนกลุ่มนี้ เพราะพวกเขาจะแทบไม่ได้หากองค์กรไม่มีเทคโนโลยีที่เขาต้องการหรือที่สามารถทัดเทียมกับคู่แข่งได้ รวมไปถึงฝึกอบรมคนรุ่นอื่น ๆ ในองค์กรให้มีความสามารถด้านเทคโนโลยีที่ทัดเทียมคน Gen Y ด้วย ดังนั้นในกระบวนการสรรหา องค์กรต้องพัฒนานักบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์วิธีการหรือรูปแบบการประชาสัมพันธ์ ขั้นตอนการสมัครงานที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้สมัครที่มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งจะสร้างความสนใจให้กับผู้สมัครมากขึ้น เพราะเป็นวิธีการที่มีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคน Gen Y ซึ่ง ทับขวัญ หอมจำปา (2557) อธิบาย

ว่าการจะดึงดูดและรักษานักงานกลุ่ม Gen Y ไว้กับองค์กรได้นั้น การเข้าถึงกลุ่ม Gen Y ผ่านเว็บไซต์หางานและโซเชียลมีเดียเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการดึงดูดแรงงานกลุ่มนี้ ทั้งนี้รวมไปถึงการปรับภาพลักษณ์องค์กรให้ดูทันสมัยด้วย

(3) ต้องการประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น กล่าวคือเขาไม่ต้องการ “ไต่ขั้นบันได” ในองค์กรเหมือนคนรุ่นก่อน ดังนั้นเทคนิคและการจูงใจแบบเดิมที่องค์กรใช้กับคนวัยอื่นจึงอาจไม่ประสบผลสำเร็จ คน Gen Y ไม่ต้องการรอจนเกษียณถึงจะได้บำเหน็จหรือบำนาญ พวกเขาต้องการที่จะรู้ว่าสามารถทำอะไรได้บ้างในปัจจุบัน เพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าของสิ่งต่างๆ หรือได้รับประโยชน์อะไรจากองค์กรในวันนี้ ซึ่งประเด็นนี้ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (มปป.) อธิบายว่า คน Gen Y มีความคาดหวังด้านค่าจ้างและผลประโยชน์ที่มีความเหมาะสมกับเวลางาน ในขณะเดียวกัน วิลพร ทวีลาภพันทอง (2556) ที่ปรึกษาบริษัท PwC Consulting ประเทศไทย อธิบายผลการศึกษากลุ่ม Gen Y กว่าร้อยละ 60 เชื่อว่าการได้มาซึ่งความสามารถในการผลิต (Productivity) ไม่ได้วัดกันที่จำนวนชั่วโมงที่ใช้ทำงาน แต่อยู่ที่ผลงานที่ได้มากกว่า (Results/goals achieved over time invested) ดังนั้นจึงควรมีการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลงาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรจึงควรเอาใจใส่ในประเด็นดังกล่าว เช่น การฝึกอบรมทักษะเพื่อที่จะทำให้คน Gen Y สามารถที่จะตอบสนองต่องานใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างระบบการให้รางวัลต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว นอกจากนี้ผู้บริหารควรพิจารณาถึงนโยบายต่างๆ ที่อาจจะกีดขวางความก้าวหน้าของคนกลุ่มนี้ถ้าพวกเขาปฏิบัติงานได้ผลดีในระยะเวลารวดเร็ว ขณะเดียวกันในกระบวนการสรรหาบุคลากรโดยเฉพาะในส่วนราชการควรมีการกำหนดและวางระบบการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนราชการควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม และมีการประเมินผลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ เนื่องจากคน Gen Y มีพฤติกรรมที่ต้องการความชัดเจนเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง (กมลพร สอนศรี, 2558) ทั้งนี้เพื่อเป็นการดึงดูดกลุ่มคน Gen Y ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานอีกด้วย

(4) ต้องการมีส่วนร่วมและความท้าทายในงาน คนกลุ่มนี้เห็นภาระความรับผิดชอบเป็นการสร้างความท้าทายในชีวิต และเป็นโอกาสในการสร้างเสริมทักษะในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้การได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้นและมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นนั้นทำให้ Gen Y รู้สึกถึงการได้รับความเชื่อถือจากหัวหน้างาน ประเด็นนี้ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (มปป.) อธิบายว่า จากผลสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำอย่าง Price Water House Cooper (PwC) ร่วมกับมหาวิทยาลัย Southern California และ The London Business School จากกลุ่มเป้าหมายพนักงานช่วงอายุ Gen Y และเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ กว่า 44,000 คน จากเครือข่าย PwC ใน 18 ประเทศทั่วโลกพบว่า Gen Y ร้อยละ 37 มองหาโอกาสในการทำงานในต่างประเทศเพื่อส่งเสริมประสบการณ์และแสวงหาความท้าทายที่แปลกใหม่ นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ เขาเหล่านั้นต้องการรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของบริษัทไปพร้อมๆ กับการเติบโตในองค์กร ผู้บริหารจะต้องตอบโจทย์ความต้องการของคนกลุ่มนี้ให้ได้ และต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม ร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถลดความกังวลในการมอบหมายงานเพิ่มให้กับคนกลุ่มนี้ เพียงแต่การมอบหมายงานนั้นควรนึกถึงว่าเมื่อพนักงานมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นแล้ว องค์กรจะมีการมอบรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอย่างไรเพื่อที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจจากผู้บริหารมากขึ้น

(5) ไม่ได้ต้องการผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้นทุนที่องค์กรต้องลงทุนไปกับคน Gen Y นั้นไม่ใช่เฉพาะตัวเงินเท่านั้น แต่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะหัวหน้างาน ซึ่งการบริหารจัดการให้ความสัมพันธ์นี้เป็นไปอย่างราบรื่น จะทำให้ Gen Y ผลิตผลงานเพื่อตอบสนององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือหัวหน้างานควรต้องพยายามทำความเข้าใจคน Gen Y เป็นรายบุคคลอย่างจริงจังและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้การเป็นโค้ชให้พวกเขาจะทำให้คนกลุ่มนี้รู้สึกว่าผู้บริหารเป็นแหล่งของความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก วิลพร ทวีลาภพันทอง (2556) ที่ปรึกษาบริษัท PwC Consulting ประเทศไทย อธิบายผลการศึกษาว่า พนักงานในกลุ่ม Gen Y ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work/life balance) มากกว่าคนรุ่นอื่นๆ โดยร้อยละ 71 ของคน Gen Y มองว่าค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งมีความสำคัญระดับรองเมื่อเปรียบเทียบกับคนกลุ่มอื่นที่ร้อยละ 63 ด้วยเหตุนี้ในกระบวนการสรรหาบุคลากร องค์กรต้องมีการกลยุทธในการนำเสนอให้กลุ่มคนดังกล่าวเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับที่นอกเหนือจากตัวเงิน ไม่ว่า

จะเป็นความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน ความยืดหยุ่นของเวลาในการทำงาน หรือเปิดโอกาสให้สามารถทำงานอยู่ที่บ้านได้และเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อสามารถส่งงานได้ตามกำหนด เป็นต้น (กมลพร สอนศรี, 2558)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหาร Gen Y นั้น องค์กรต้องปรับทัศนคติและกระบวนการทำงานกับคนกลุ่มนี้ องค์กรใดที่ปฏิเสธคนกลุ่มนี้อาจประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรและเสียหายไปในที่สุด การบริหารจัดการบุคลากร Gen Y นั้น หากวางระบบและวิธีการอย่างดี นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้แล้ว ยังอาจทำให้องค์กรได้ผลประโยชน์ที่ดีขึ้น ซึ่งเกิดจากความมีทักษะและลักษณะพิเศษที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั่นเอง

นวัตกรรมสรรหาที่ “ใช่” สำหรับคนเจนเอชวันวัย และกรณีศึกษา

“คน” เป็นทรัพยากรขององค์กรที่ได้รับการยอมรับโดยสากลว่าเป็น “ทรัพยากรที่ทรงคุณค่า” มากที่สุด เพราะการที่จะผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสม นั่นหมายความว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามที่สำคัญโดยเริ่มจาก จะหาคนมาร่วมทำงานได้อย่างไร จะเตรียมคนให้สามารถทำงานได้อย่างไร จะรักษาคนให้อยู่กับองค์กรได้นานต้องทำอะไร และจะจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของเขาได้อย่างไร (นพ ศรีบุญนาท, 2545)

ณัฐพันธ์ เชรนนทน (2545) อธิบายว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินงานประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบและเหมาะสม เนื่องจากทั้งสองหน้าที่นี้มีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ถ้าองค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการได้ ก็จะช่วยส่งผลให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานแล้วโอกาสที่องค์กรจะเกิดความผิดพลาดและความล้มเหลวในการดำเนินงานย่อมจะมีมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังต้องรับภาระต่อเนื่องทั้งในด้านเวลา ประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมในการแก้ปัญหาบุคลากรขาดคุณภาพหรือขาดความเหมาะสมกับงาน เนื่องจากเป็นความยากลำบากที่องค์กรจะยกเลิกหรือถอดถอนบุคลากรภายหลังจากการรับเข้าทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในระบบราชการ จะเห็นได้ว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน จนมีการเรียกรวมเป็นเสมือนขั้นตอนเดียวกัน อย่างไรก็ตามในสองกิจกรรมนี้มีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกัน ดังนี้

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ และเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย โดยศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (มปป.) ได้ให้คำแนะนำส่วนราชการสำหรับการจัดกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนการสรรหาและเลือกสรร ซึ่งมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับภาระหน้าที่ นโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน ตลอดจนกำลังคนในปัจจุบันและสภาพการณ์ของตลาดแรงงานมาประกอบ (2) การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการจะต้องพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่หลัก มีการวิเคราะห์งานเพื่อทราบลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการสรรหา (3) การสรรหา โดยเน้นให้ผู้ที่มีความคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครมาสมัครให้มากที่สุด ซึ่งต้องเลือกสื่อที่เข้าถึงกลุ่มผู้มีความคุณสมบัติดังกล่าว เน้นการสรรหาเชิงรุก และใช้เครื่องมือที่หลากหลาย (4) การเลือกสรร เป็นกระบวนการพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งสามารถทดสอบหรือวัดได้ โดยมีข้อสมมติฐาน คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก (5) การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการเพื่อวัดประสิทธิภาพของระบบการสรรหาและเลือกสรรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในขณะที่การ

คัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา ที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวได้ว่ากระบวนการคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการกระบวนการสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุดเข้ามาสู่องค์กร ทั้งนี้ ส่วนใหญ่จะเรียกกระบวนการทั้งสองรวมเข้าด้วยกันว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ให้เห็นได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

ทำไมต้องใช้ “นวัตกรรมการสรรหา”

จากภาพผู้เขียนใช้คำว่า Innovation Recruitment หรือนวัตกรรมการสรรหา โดยคำว่านวัตกรรม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า นวัตกรรมคือผลจากการคิดค้นกระบวนการ วิธีการ ที่มีความสร้างสรรค์ เป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีขึ้นมาก่อน หรือเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในด้านเศรษฐกิจ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552) เช่นเดียวกับ Roger (1995) อธิบายว่านวัตกรรมอาจจะไม่ใช่สิ่งใหม่จริง ๆ แต่อาจหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีต ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็สามารถนับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ในขณะที่การสรรหาซึ่งได้กล่าวแล้วในข้างต้น หมายถึงกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ให้สมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร ดังนั้นเมื่อพูดถึงนวัตกรรมการสรรหา จึงหมายถึงวิธีการที่สร้างสรรค์ในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งสิ่งนี้จะสร้างความได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถในการค้นหาผู้สมัครขององค์กรด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจุบันกระบวนการสรรหาบุคลากรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและให้ได้ว่าซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ศูนย์สรรหาและเลือกสรรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (มปป.) อธิบายว่า สาเหตุสำคัญของการปรับตัวดังกล่าวมีที่มาจากกระแสความเคลื่อนไหวของบุคลากรภายในองค์กรเองและปัจจัยภายนอก คือ กลุ่มเป้าหมายการสรรหาและเลือกสรรที่มีค่านิยมการดำเนินชีวิตและการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคมและการขับเคลื่อนของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้เกิดความแตกต่างทางทัศนคติของคนต่างวัยและค่านิยมในการเลือกสมัครเข้าทำงานในองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มคน Gen Y ซึ่งจะกลายเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรในอนาคตอันใกล้ ดังนั้นการสรรหาในรูปแบบเดิมๆ ที่องค์กรอื่นสามารถเลียนแบบและทำตามได้อย่างรวดเร็ว หรือการสรรหาที่ไม่สามารถดึงดูดใจกลุ่มเป้าหมายได้ ย่อมไม่สามารถช่วงชิงคนเก่งหรือคนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานด้วยได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องยอมรับว่าทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งเป็นสินทรัพย์จำต้องไม่ได้จะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับ “คน” องค์กรต่างต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ผลงาน ทักษะความสามารถ และประสบการณ์เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นทุกองค์กรต่างก็ต้องพึงพิงทุน

มนุษย์ (Human Capital) เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมียุทธศาสตร์ในการสรรหาเพื่อให้เกิดการสรรหาในเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งแนวคิดการสรรหาเชิงรุกได้รับการกล่าวถึงมากกว่า 10 ปี โดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company ได้เริ่มใช้คำว่ายุคแห่งสงครามช่วงชิงคนเก่ง (The war of talent) ในปี พ.ศ.2544 โดยสรุปได้ว่า การสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) เป็นการปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษา Best Practice นวัตกรรมสรรหาจากต่างประเทศ

กรณีศึกษาที่ 1 การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เพื่อการสรรหาบุคลากร

แบรนด์ (Brand) ในทางการตลาด หมายถึง ชื่อ สัญลักษณ์ เครื่องหมาย พฤติกรรมแสดงออก การออกแบบ หรือการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อระบุความเป็นเจ้าของสินค้าหรือบริการให้มีลักษณะแตกต่างไปจากคู่แข่ง ขณะเดียวกันแบรนด์ขององค์กร (Corporate Brand) คือการบริหารแบรนด์ขององค์กรให้เป็นที่รู้จัก การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในบทบาทของการเป็นนายจ้าง และสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ ยอมรับ และประทับใจแก่กลุ่มคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มคน Gen Y ที่มีลักษณะเฉพาะตัวอย่างที่กล่าวไปข้างต้น

ซึ่งตัวอย่างรูปแบบการสื่อสารแบรนด์นายจ้างที่เป็น Best Practice คือ หน่วยงานระบบราชการของประเทศสิงคโปร์ ที่ปรากฏใน “คู่มือ The Singapore Public Service” กล่าวคือ ในคู่มือ The Singapore Public Service ของรัฐบาลสิงคโปร์ได้สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพรับราชการแก่กลุ่มเป้าหมายการสรรหาในรูปแบบการนำเสนอที่สะท้อนบุคลิกภาพของคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ประกอบกับการโน้มน้าวให้เห็นข้อดีของอาชีพรับราชการ ขณะเดียวกันระบบราชการของประเทศสิงคโปร์ได้ประกาศพันธสัญญา ซึ่งเปรียบเสมือนการประกาศจุดยืนของแบรนด์ระบบราชการในภาพรวมที่แสดงพันธกิจ (Our Mission) เป้าประสงค์ (Our Goals) และความเชื่อมั่น (Our Beliefs) โดยเฉพาะได้แสดงข้อความที่แสดงความเชื่อมั่น ได้นำเสนอให้ผู้สมัครเห็นภาพค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานราชการได้อย่างน่าท้าทาย ตัวอย่างประโยคที่ปรากฏในคู่มือฯ เช่น “การทำงานด้วยความเคารพต่อกันถือเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก” “ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เน้นย้ำ” “เน้นการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ” และ “ความเป็นตัวตนภายในถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความก้าวหน้าอย่างมั่นคงและความมุ่งมั่นในเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ” พร้อมทั้งสโลแกนที่เน้นย้ำว่า “พวกเราทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่ระบบราชการชั้นเยี่ยม (A First-Class Public Service) ที่มีขีดความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการมองไปข้างหน้าสู่การเป็นระบบราชการที่ดีที่สุดในโลกและน่าภาคภูมิใจของสิงคโปร์” นอกจากนี้ในคู่มือ The Singapore Public Service กลุ่มเป้าหมายจะสามารถมองเห็นโอกาสการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าตามแผนที่การฝึกอบรม (Training Roadmap) นอกจากหลักสูตรการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้ว ยังจัดให้มีเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ เช่น การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาด้วยตนเองจากสื่อ การสอนงาน เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์แนวทางการสร้างแบรนด์ระบบราชการของสิงคโปร์แล้ว พบว่า มีการใช้นวัตกรรมสรรหาที่ “ใช่” สำหรับคน Gen Y กล่าวคือ การวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) เป็นการเน้นย้ำอาชีพที่มีเกียรติ น่าภาคภูมิใจ เป็นระดับ First Class ของประเทศ ทั้งด้านพันธกิจ เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ของ การทำงานที่เน้นย้ำถึงการพัฒนาประเทศให้มีความเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจในระดับโลก การกำหนดบุคลิกภาพให้แบรนด์ (Brand Personality) กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนเริ่มต้นวัยทำงานหรือมีอาชีพที่มีประสบการณ์ ที่ต้องการแสงสว่างงานที่ท้าทายและมีประโยชน์ต่อส่วนรวม และการสื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand Communication) ที่เปิดเผยให้เห็นถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในงานและตนเอง และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ สิ่งที่ทำ ซึ่งนวัตกรรมการสร้างแบรนด์ระบบราชการของสิงคโปร์นี้เป็นวิธีการที่สามารถดึงดูดผู้สมัคร โดยเฉพาะกลุ่มคน Gen Y ให้มาสมัครได้ ซึ่งใช้วิธีการดึงดูดใจ (Attract) โดยการใช้ข้อความที่กระตุ้นความรู้สึกท้าทายให้ต้องการ

มาร่วมงานกับองค์กรชั้นนำ การรักษา (Retain) ที่ตอบสนองความต้องการปัจจัยความพึงพอใจพื้นฐาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสการพัฒนา และการจูงใจด้วยปัจจัยที่นำไปสู่ความภาคภูมิใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

กรณีศึกษาที่ 2 การใช้โปรแกรมประยุกต์ Gamification ในกระบวนการสรรหา

Gamification คือ การนำหลักการของเกมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบของความเป็นเกม คือ มีเส้นชัย (เป้าหมาย) ความสนุกสนาน ความตื่นเต้น ทำทาย การสะสมแต้ม กฎกติกา มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสีสันในการทำงาน ขณะเดียวกันเกมสามารถสร้างและผสมผสานการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างลงตัว เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สร้างแรงจูงใจให้กับผู้เล่นได้พัฒนาตนเองและเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาทั้งที่ปฏิบัติงานในเวลางานหรือนอกเวลางาน

ตัวอย่างองค์กร Best Practice ที่นำ Gamification มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากร คือบริษัท HCL Technology ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการให้คำปรึกษา ซ่อมแซม และบริหารทางเทคโนโลยีสารสนเทศและซอฟต์แวร์ ในประเทศอินเดีย ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาอัตราการลาออกกลางคันของพนักงาน กล่าวคือเป็นการนำ Gamification มาใช้ในกระบวนการสรรหา (Recruitment) ผู้สมัครที่มีสัมผัส (Sense) หรือทัศนคติที่ดีในทางธุรกิจของบริษัท โดยให้ผู้สมัครงานเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรเสมือนได้ทำงานจริง โดยการเรียนรู้ปัญหา โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนเพื่อนร่วมงานก่อนการปฏิบัติงานจริง ในเกมนั้นได้แบ่งเป็นโมดูล (Modules) ที่ครอบคลุมข้อมูลทั่วไปของบริษัท 5 ด้าน คือ โอกาสการพัฒนาหรือเจริญเติบโตของพนักงาน รายละเอียดของการทำงาน นวัตกรรมต่างๆ ที่มีในบริษัท ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และวัฒนธรรมของบริษัท หลังจากบริษัท HCL Technology ได้นำ Gamification มาใช้ ได้ผลลัพธ์ คือ พนักงานที่ผ่านการเล่นเกมก่อนเริ่มงานมีอัตราการลาออกจากงาน 1.26% ขณะที่พนักงานที่ไม่ได้ผ่านการเล่นเกมก่อนเริ่มงานมีอัตราการลาออกจากงานถึง 10.62% ซึ่ง Gamification ช่วยให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายจากการผิดสัญญาจ้างและในกระบวนการสรรหา (Recruitment) ได้กว่า 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (HCL Technology, 2013)

เมื่อวิเคราะห์แนวทางการนำ Gamification มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรของบริษัท HCL Technology แล้วพบว่ามีการใช้นวัตกรรมการสรรหาที่ “ใช่” สำหรับคน Gen Y กล่าวคือ คน Gen Y เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ดังนั้นวิธีการสรรหาโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้จึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและสามารถดึงดูดใจกลุ่มคน Gen Y ได้ นอกจากนี้ใน Gamification ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และได้ทดลองทำงานในสถานการณ์เสมือนจริงผ่าน Gamification ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยิ่งเพิ่มความน่าสนใจให้กับกลุ่ม Gen Y เนื่องจากลักษณะของกลุ่ม Gen Y มักต้องการทราบข้อมูลที่เป็นความจริง ตรงไปตรงมา พิจารณาและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานและสวัสดิการอื่นๆ มากกว่าเงินเดือน

ปัจจัยหลักของความสำเร็จในการใช้นวัตกรรมการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่ “ใช่”

ปัจจัยหลักของความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะช่วยให้การดำเนินการบรรลุเป้าประสงค์ โดยศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (มปป.) ได้ยกตัวอย่างเพื่อให้ส่วนราชการเลือกนำไปประเมินประกอบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการสรรหาเชิงรุกโดยใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้เขียนได้สังเคราะห์และศึกษาจากกรณีศึกษา และงานวิจัยต่างประเทศมาสนับสนุนการวิเคราะห์ปัจจัยหลักความสำเร็จได้ดังนี้

(1) นโยบาย บทบาทของผู้บริหารและความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่สรรหา กล่าวคือ ในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแรง ก็จะทำให้ไม่รู้เลยว่าองค์กรต้องการคนแบบไหนเข้ามาทำงาน ฝ่ายสรรหาก็จะหาคนแบบไม่มีเป้าหมาย หรือได้คนมาแล้วก็อยู่ทำงานได้ไม่นาน บางองค์กรผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนในการสัมภาษณ์ผู้สมัครด้วยตนเอง ผลก็คือองค์กรจะมีคุณลักษณะของคนที่เข้ามาแล้วมีความเหมาะสมกับองค์กรและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยค่านิยมอันเดียวกัน อย่างเช่นองค์กรชั้นนำอย่าง Google ที่ผู้บริหารทุกรุ่น

ทุกระดับให้ความสำคัญมากกับกิจกรรมการสรรหาบุคคล โดยกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ เพราะผู้บริหารต้องทำหน้าที่เหมือนโค้ชที่มีหน้าที่ชวนชมเชยหาผู้เล่นที่มีฝีมือมาร่วมงานด้วยตนเองตั้งแต่แรก ผู้บริหารและทีมงานจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการสรรหาคัดเลือกโดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของฝ่ายสรรหาแต่เพียงหน่วยงานเดียว นอกจากนี้เจ้าหน้าที่สรรหาจะต้องเชื่อมั่นในองค์กรและทำให้ผู้สมัครเชื่อในองค์กรเช่นเดียวกัน เจ้าหน้าที่สรรหาที่ดีต้องสามารถเปลี่ยนใจผู้สมัครให้เห็นโอกาสที่จะได้จากการร่วมงานกับองค์กร (Laura S., 2016)

(2) วิธีนำเสนอวัฒนธรรมที่ใช้ ปัจจัยความสำเร็จเพื่อการสรรหาบุคลากรด้วยนวัตกรรม เช่น การสร้าง แปรนด้นายจ้าง และการใช้โปรแกรมประยุกต์ Gamification องค์กรควรให้ความสำคัญกับความหลากหลายของข้อมูล เพราะการที่ผู้สมัครงานจะตัดสินใจสมัครงานกับองค์กรขึ้นอยู่กับความหลากหลายของข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับ (Cober et al., 2003) เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร เพื่อตัดสินใจว่าองค์กรนั้น ๆ น่าสนใจที่จะร่วมงานด้วยหรือไม่ รวมถึงองค์การเหมาะสมกับทัศนคติรูปแบบการทำงานและวิถีชีวิตของผู้สมัครหรือไม่ ฉะนั้น ความหลากหลายของข้อมูลนอกจากจะช่วยถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างครบถ้วนแล้วยังช่วยให้ข้อมูลมีความน่าดึงดูดและน่าสนใจอีกด้วย (Chapman et al., 2005) นอกจากนี้ Pastore (2000) ศึกษาพบว่า ผู้สมัครงานมากกว่าร้อยละ 20 ตัดสินใจไม่สมัครงานที่องค์การประกาศผ่านสื่อออนไลน์ด้วยเหตุผลง่ายๆ ที่ว่าสื่อออนไลน์นั้นมีการออกแบบที่ไม่ดีและไม่น่าสนใจ ขณะเดียวกันความสะดวกและความง่ายในการใช้งานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การนำนวัตกรรมมาใช้ประสบผลสำเร็จ Brown (2004) วิจัยพบว่า การออกแบบสื่อการสรรหาที่ใช้งานยากหรือไม่สะดวกจะทำให้ผู้สมัครไม่สามารถสืบค้นหรือหาข้อมูลได้สำเร็จ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการสรรหาบุคลากรขององค์กร อีกทั้งอาจมีผลต่อเชิงลบภาพลักษณ์องค์กรอีกด้วย นอกจากความง่ายในการใช้งานแล้ว ความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลก็เป็นสิ่งสำคัญ Selden และ Orenstein (2011) อธิบายว่า ข้อมูลหรือเนื้อหาที่มีคุณภาพในการสรรหาในนวัตกรรมต่างๆ นั้นมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออกของพนักงาน ใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การสื่อสารข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และครบถ้วน อาจนำไปสู่การได้ผู้สมัครงานที่ไม่เหมาะสมกับองค์กร หรือพลาดโอกาสการได้บุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมกับองค์กรไปได้ อย่างไรก็ตามความมีเอกลักษณ์ที่สามารถดึงดูดผู้สมัครก็เป็นสิ่งจำเป็นไม่แพ้กัน ซึ่ง Nielsen (2000) ได้อธิบายในประเด็นนี้ว่า ผู้สมัครมักต่อต้านการอ่านเนื้อหาจำนวนมากจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ องค์กรจึงควรออกแบบเนื้อหาให้กระชับ เน้นสร้างจุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สามารถสะท้อนบุคลิกหรือลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนใครขององค์กร ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจหลักจิตวิทยาในระบบการสรรหา เข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้สมัครโดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยี และมีพฤติกรรมที่ต้องการสื่อความหมายได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ ต้องการข้อมูลที่กระชับและชัดเจนเข้าใจง่าย เป็นต้น

(3) งบประมาณขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร กล่าวคือถ้าองค์กรมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงดี ก็จะสามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ เช่น เพิ่มการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพิ่มเงินเดือนค่าจ้างและผลประโยชน์เกื้อกูลให้บุคลากร เพิ่มการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ เป็นต้น หลายองค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐมักมีปัญหาสำคัญที่ว่า องค์กรของตนขาดแคลนบุคลากร มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอจึงไม่สามารถดำเนินการกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อถามถึงเหตุผลว่าทำไมไม่มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพิ่มเติม มักได้รับคำตอบว่า งบประมาณไม่เพียงพอ เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นว่าฐานะทางการเงินขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งไปที่การแสวงหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ดี และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเป็นสำคัญ ทำให้กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกในอนาคตจึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยจะคงไว้ซึ่งความยุติธรรมแต่จะมีความหลากหลายมากขึ้น บุคลากรสายพันธุ์ใหม่ต้องเป็นผู้สร้างมูลค่าให้แก่ตนเอง และทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้หลายด้าน จากบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานตามคำสั่ง จะเปลี่ยนมาเป็นการปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น ทำให้รูปแบบในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น และต้องคำนึงถึงผลลัพธ์จากการดำเนินการตลอดเวลา (ไอ เอ็ม บุคส์, 2551)

บทวิเคราะห์จากกรณีศึกษาสู่ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของการสรรหาในระบบราชการไทย

จากกรณีศึกษาการนำกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) มาสร้างเป็นนวัตกรรมการสรรหาในรูปแบบคู่มือ The Singapore Public Service เพื่อการสรรหาบุคลากรของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ และการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี Gamification มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรในบริษัท HCL Technology ประเทศอินเดีย นวัตกรรมทั้งสองรูปแบบต่างก็มีจุดเด่นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการสรรหาบุคลากร Gen Y เข้าสู่ระบบราชการไทยได้ กล่าวคือ

กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ จะเน้นการวางตำแหน่งของแบรนด์เป็นระดับ First Class ของประเทศและเน้นย้ำถึงการพัฒนาประเทศให้คงความเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจในระดับโลก ตลอดจนการกำหนดบุคลิกภาพให้แบรนด์สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนเริ่มต้นวัยทำงานหรือมืออาชีพที่มีประสบการณ์ ที่ต้องการแสงสว่างที่ท้าทาย โดยเฉพาะกลุ่มคน Gen Y รวมถึงการสื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์ที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในงานและตนเอง และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน โดยในคู่มือ The Singapore Public Service มีการใช้ข้อความที่กระตุ้นความรู้สึกท้าทายให้ต้องการมาร่วมงานโดยยื่นข้อเสนอที่ตอบสนองความต้องการปัจจัยความพึงพอใจพื้นฐาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสการพัฒนา และการจูงใจ ด้วยปัจจัยที่นำไปสู่ความภาคภูมิใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่สอดคล้องกับพฤติกรรมของคน Gen Y ที่ชอบทำงานที่ท้าทาย และมองถึงโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากกว่าค่าจ้าง เป็นต้น ขณะเดียวกันการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี Gamification มาประยุกต์ใช้ในการสรรหาบุคลากรในบริษัท HCL Technology ประเทศอินเดียก็เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยจุดประกายในการคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานในระบบราชการที่มีความทันสมัย

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงระบบราชการไทยในปัจจุบัน พบว่า เป้าหมายของรัฐบาลมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่แข่งขันและขับเคลื่อนด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งมีความแตกต่างจากภาพลักษณ์เก่าๆ ของระบบราชการไทยที่มักมีรูปแบบการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบทางการ เน้นความเป็นลายลักษณ์อักษรที่ต้องตามกฎหมายระเบียบราชการ ผ่านการลงนามตามลำดับชั้นบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสรรหา บรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 (ลักษณะ 4 ข้าราชการพลเรือนสามัญ หมวด 3 การสรรหา บรรจุ และการแต่งตั้ง) ดังในมาตรา 53 ที่บัญญัติว่า “การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้...” นอกจากนี้ในระบบราชการมีภาวะการลาออกจากงานที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับอาชีพที่ไม่ใช่ข้าราชการ เนื่องจากสำหรับสังคมไทยแล้วข้าราชการถือเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีความมั่นคงสูง โดยรัฐจะให้สวัสดิการและการดูแลทั้งในตัวข้าราชการเองรวมถึงบุคคลในครอบครัว ได้แก่ คู่สมรส บุตร และบุพการี ตลอดจนชีวิตหลังเกษียณอายุราชการ เป็นต้น (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, มปป.) อย่างไรก็ตามจากการวิจัยของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (2553) ยืนยันว่าการทำงานในระบบราชการไม่ได้สะท้อนความเป็นประชากร Gen Y การทำงานในระบบราชการไม่ท้าทายความสามารถ ข้างเป็นการบั่นทอนความท้าทาย แม้ว่าการรับราชการจะได้รับสวัสดิการที่ดีและคุ้มครองไปถึงคนในครอบครัว และเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ แต่ประชากร Gen Y โดยเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพสูงก็จะเลือกทำงานอื่นที่ไม่ใช่การเข้ารับราชการ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชิ้นนี้ พบว่า พวกเขาให้ความสนใจถึงสิ่งจูงใจในลำดับแรก ๆ เกี่ยวกับการมีโอกาสได้รับทุนศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ และการรับราชการมีความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งสะท้อนว่าประชากร Gen Y เห็นประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่าเจตนารมณ์หลักของการรับราชการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม ดังนั้นการนำกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างของภาครัฐอย่างในประเทศสิงคโปร์มาปรับใช้ ผู้เขียนมองว่าภาครัฐไทยมีศักยภาพที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้ โดยการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติของคน Gen Y ต่อบริษัทราชการไทย และนำเสนอแนะจากการวิจัยดังกล่าวไปวางแผนยุทธศาสตร์ในการสรรหาโดยการวางตำแหน่งของแบรนด์ กำหนดบุคลิกภาพให้แบรนด์ และสื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์ให้ตรงกับพฤติกรรมและทัศนคติของคน Gen Y มากขึ้น (ทับขวัญ หอมจำปา, 2557)

ขณะที่การนำ Gamification ในรูปแบบของบริษัท HCL Technology มาใช้ในกระบวนการสรรหาในระบบราชการไทย นั้น ผู้เขียนเห็นว่ายังไม่เหมาะสมมากนักกับบริบทของระบบราชการไทยเนื่องจากการนำ Gamification มาใช้ในระบบราชการไทย นั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบและความเป็นทางการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบเกมแล้ว ยังต้องคำนึงถึงงบประมาณในการพัฒนาระบบดังกล่าวอีกด้วย เนื่องจาก Gamification เป็นระบบที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์งานจากที่ปฏิบัติอยู่มาสร้างเป็นเรื่องราว (Story Board) มีการกำหนดเงื่อนไข สถานการณ์ ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องมีการว่าจ้างบริษัทที่สามารถออกแบบเกมหรือแอนิเมชัน (Animation) มาช่วยในการแปลงข้อมูลให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง ขณะเดียวกันจะต้องมีการพัฒนาระบบไปเรื่อย ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามการนำ Gamification มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการอื่น ๆ ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของระบบราชการไทย ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในอนาคตที่ข้าราชการใหม่ที่จะเข้ามาทำงานจะอยู่ในกลุ่มคน Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นการที่ระบบราชการมีการพัฒนารูปแบบการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ จึงเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการไม่มากนักน้อย (วิไลพร ทวีลาภพันทอง, 2556; หัษวิญ หอมจำปา, 2557) ยกตัวอย่างเช่น การนำ Gamification มาใช้ในงานฝึกอบรม แทนการศึกษาจากตำราหรือการส่งข้าราชการไปฟังการบรรยาย หรือใช้รูปแบบ Simulation ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยอาศัยกรณีศึกษาต่างๆ มาทำเป็นโจทย์เพื่อให้ข้าราชการฝึกแก้ปัญหาเสมือนจริง หรือ แม้แต่งานบริหารความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐต่างๆ เป็นต้น (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, มปป.)

บทส่งท้าย

นวัตกรรมการสรรหาสำหรับในภาคราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นองค์กรหลักที่ทำหน้าที่ในการการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551 จะต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในกระบวนการสรรหาที่อาจกล่าวได้ว่า 10 ปีจากนี้ หน่วยงานราชการจะต้องสูญเสียบุคลากร Gen BB ที่เกษียณอายุงาน และแทนที่ด้วยบุคลากร Gen Y ดังนั้นการสร้างสรรควิธีการในการค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาร่วมงานกับภาคราชการจะสามารถสร้างความได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถในการค้นหาผู้สมัครด้วย ในขณะที่ภาคเอกชนเองก็ให้ความสำคัญกับการสรรหาไม่แพ้กัน เนื่องจากทุกองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นหัวใจสำคัญ เพราะการที่ได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถที่รอบด้าน และประสบการณ์จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นวิธีการสรรหาที่ “ใช่” สำหรับคน Gen Y จะต้องเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคน Gen Y ซึ่งต้องการแสงสว่างงานที่ท้าทาย การทำงานเป็นทีม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในงานและตนเอง ซึ่งแน่นอนว่าการนำวิธีการสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เพื่อการสรรหาบุคลากรมาใช้ จะช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารและดึงดูดคน Gen Y เข้ามาสมัครงานได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีอย่าง Gamification มาใช้ ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถตอบโจทย์และดึงดูดคน Gen Y ได้ และที่สำคัญที่สุดคือเป็นวิธีการที่องค์กรอื่นๆ ยากที่จะลอกเลียนแบบได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นเสมือนอาวุธลับขององค์กรในการต่อสู้แย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถได้รวดเร็วและน่าสนใจกว่าองค์กรอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม การสร้างนวัตกรรมการสรรหาที่ผู้เขียนกลาวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าในบางแนวทางองการภาครัฐของไทยสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสรรหาบุคลากรของภาครัฐได้ แต่สิ่งสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสนใจ คือ ความเหมาะสมกับบริบทขององการภาครัฐ เพราะในบางครั้งรูปแบบการสรรหาที่ใช่ในองค์กรอื่น แม้จะมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่ยืนยันในความสำเร็จของการนำมาใช้ในอีกองค์กรหนึ่ง โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่เต็มไปด้วยข้อจำกัด

เอกสารอ้างอิง

- กมลพร สอนศรี.(2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการ Generation Y. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 7(1), 39-66.
- กฤติน บุญเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์กรนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทับขวัญ หอมจำปา. (2557). เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงาน...บริษัทต้องปรับตัวอย่างไร. เข้าถึงจาก: <https://www.scbeic.com/th/detail/product/472>. (สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563)
- นพ ศรีบุญนาท. (2545). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาล.
- พรศิริ เจริญสืบสกุล. (2558). Gamification เทรนด์ใหม่ในการทำงานที่มากกว่าความสนุก. *The New Move หนังสือวิชาการประจำปี 2558*. นนทบุรี: แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *กำลังคนภาครัฐข้าราชการพลเรือนสามัญ 2562*. เข้าถึงจาก: <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-manpower-2562-o.pdf> (สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2563).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551*. เข้าถึงจาก: https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/law/act_law2551.pdf. (สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2563).
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2556). *ซีพี'59 Gen Y แห่ขึ้นแท่นผู้บริหาร เน้นธุรกิจปรับกลยุทธ์บริหารคนต่างยุค - รักษา Talent*. เข้าถึงจาก: <http://www.manager.co.th/Weekly54/ViewNews.aspx?NewsID=9560000069997>. (สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2563).
- ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (มปป.). *การดำเนินการสรรหาเชิงรุก*. เข้าถึงจาก <http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/ocsc-2558-proactive-recruitment-strategy.pdf>. (สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2563).
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2553). ระบบราชการไทยกับประชากร Generation Y: แล้วเราจะดึงดูดเขาได้อย่างไร? *ประชากรและการพัฒนา*, 30(5). เข้าถึงจาก <http://www.popterms.mahidol.ac.th/newsletter/showarticle.php?articleid=183>. (สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2563).
- สมาคมปริญญาโทสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2016). *GenY กับการบริหารในองค์กร*. เข้าถึงจาก: <http://ex-mba-ku.or.th/?author=4>. (สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2563).
- สุรพงษ์ มาลี. (2556). *แนวทางการบริหารกำลังคนภาครัฐ*. เข้าถึงจาก: <http://www.md.go.th/hr/index.php/2014-05-01-09-44-55/831-2556-2558-/file>. (สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2563).
- ไอ เอ็ม บุ๊คส์. (2551). *COMPETENCY เพื่อการสรรหาและคัดเลือก*. กรุงเทพฯ: ไอ เอ็ม บุ๊คส์.
- Ben Rossi. (2014). Gamification: Not fun and games, but a serious HR tool. Available: <http://www.information-age.com/gamification-not-fun-and-games-serious-hr-tool123458498/>. (July 9, 2020).
- Brown, D. (2004). Unwanted online job seekers swamp HR staff. *Canadian HR Reporter*, 17(7), 1-2.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., and Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.

- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169.
- HCL Technology. (2013). *Gamification: Forrester Groundswell Awards 2013 entry*. Available: <https://www.hcltech.com/gamification>. (8 July 2020).
- Jorgensen, B. S. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Laura S. (2016). *Company Profile and Job Information for Google*. Available: <https://www.thebalance.com/google-overview-company-culture-and-history-2071320>. (10 July 2020).
- Nielsen, J. (2000). *Designing web usability: The practice of simplicity*. Indianapolis: New Riders Publishing.
- Pastore, M. (2000). *Web expands role in corporate recruiting*. Available: <http://www.clickz.com/clickz/news/1710247/web-expands-role-corporate-recruiting>. (29 June 2020).
- PWC. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*. Available: http://www.pwc.com/en_GXJgxlhr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf. (29 June 2020).
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. (4th ed.). New York: The Free Press.
- Selden, S. & Orenstein, J. (2011). Government e-recruiting web sites: The influence of e-recruitment content and usability on recruiting and hiring outcomes in US state governments. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 31-40.



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (MPA)

เปิดรับสมัครนักศึกษา...

สำหรับ... บุคลากรภาครัฐที่ต้องการปรับวุฒิการศึกษา
บุคคลทั่วไปที่ต้องการเป็นข้าราชการ และข้าราชการส่วนท้องถิ่น
บุคลากรภาคเอกชนที่ต้องการเรียนรู้ด้านการบริหาร

เนื้อหาทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
เรียนรู้กับคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณภาพและมากประสบการณ์
หลักสูตรได้รับการรับรองจาก สกอ.
มหาวิทยาลัยของรัฐ

จบตามระยะเวลา 1 ปีครึ่ง

สมัครเลยที่ >>> <https://www.rcim.in.th> 092-442-8000

