

บทความวิชาการ

ยศธร ทวีพล

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมณีล

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระฐิติ

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

การจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาโดยอยู่บนฐานการตั้งคำถามว่า (1) สื่อสังคมออนไลน์ถูกนำมาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐและเอกชนด้านใดบ้าง (2) อะไรคือข้อจำกัดในการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ (3) ปัญหาจริยธรรมที่สำคัญของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์มีอะไรบ้าง การศึกษาพบว่า (1) สื่อสังคมออนไลน์ถูกนำมาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ด้านการสรรหา โดยเฉพาะการสรรหาคนเก่งและพนักงานเจนวาย (Generation Y) รวมถึงการสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในที่ทำงาน (2) ข้อจำกัดสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ ได้แก่ ความไม่สอดคล้องของค่านิยมพนักงานกับธุรกิจ ความไม่สอดคล้องของสื่อสังคมออนไลน์กับระบบดั้งเดิมของบริษัท ความไม่เป็นส่วนตัวและความไม่ปลอดภัยของข้อมูล ในขณะที่ (3) ปัญหาจริยธรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ตามความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการเข้าถึง พบว่า มีประเด็นปัญหาจริยธรรม อย่างไรก็ตาม การนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นบริษัทเอกชนชั้นนำของโลก ในขณะที่องค์กรภาครัฐยังมีข้อจำกัดหลายประการ

คำสำคัญ : การจัดการทุนมนุษย์ สื่อสังคมออนไลน์

Human Capital Management in the Era of Social Media

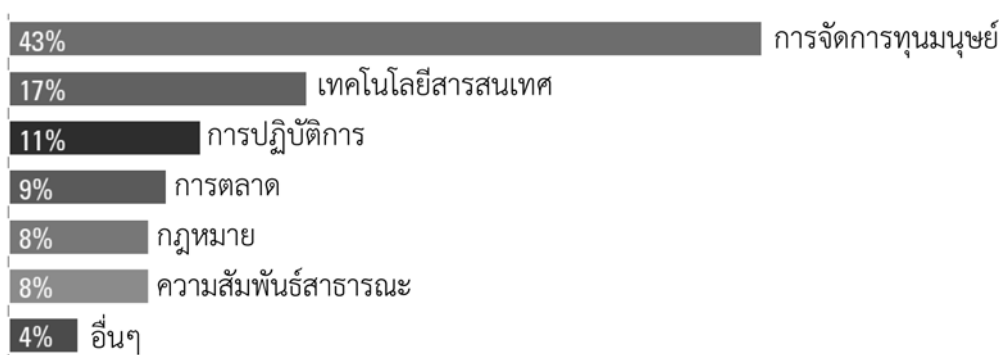
Abstract

The objective of this paper was to investigate these following questions : (1) What dimensions of human capital management in public sector and private sector are the objectives of social media use?; (2) What are the limitations of social media applied to human capital management?; and (3) What are important ethical issues of social media applied to human capital management? The results found that : (1) The social media were used for the human capital management in terms of recruitment, especially talent acquisition, Generation Y employees, employee branding, collaboration and communication, employee selection via social media, and social media use in workplace ; (2) There were several limitations of social media applied to human capital management such as inconsistency of employee value and business value, inconsistency of social media and conventional system of the company, no privacy, and insecurity of data ; and (3) Regarding the ethical issues of social media applied to human capital management, an analysis of diversity, fairness, and access was conducted. The findings revealed that there were ethical issues related to the social media as mentioned above. Additionally, the social media were widely used for the human capital management in the world's leading private companies while there were many limitations of social media use in the public sectors.

Keywords : Human Capital Management, Social Media

1. บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจทุกประเภททั่วโลกได้เข้าสู่ยุคแห่งการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกันอย่างรุนแรง จึงไม่เป็นที่แปลกใจมากนักว่าเพราะเหตุใดองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานภาคธุรกิจจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการจัดการทุนมนุษย์ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางธุรกิจแบบใหม่จนถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน หรือที่เรียกว่า สื่อสังคมออนไลน์ อิทธิพลดังกล่าวส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์เข้าสู่ยุคสื่อสังคมออนไลน์ที่มีแนวทางการจัดการทุนมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างถอนรากถอนโคน โดยเฉพาะมิติการสรรหาบุคลากรที่มีความพยายามเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบการสรรหาอิเล็กทรอนิกส์ (E-Recruiting) เพื่อลดต้นทุนบริษัทและเพิ่มความรวดเร็วในการสรรหาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างโอกาสการเข้าถึงบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัท (Hysa, Zdonek & Mularczyk, 2015) ซึ่งนอกเหนือจากการจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์มิติการสรรหาบุคลากร ยังมีการนำมาใช้กับการจ้างงาน (Hiring) การสร้างความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การจัดการคนเก่ง (Talent Management) และการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์อย่างครบวงจร (Zafar & Rastogi, n.d.) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากข้อมูลการจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ พบว่า ผู้ประกอบการ แรงงาน และพนักงานบริษัทเริ่มมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพิ่มขึ้น โดยผู้ประกอบการกว่า 76% ของบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกามีการใช้ลิงก์อิน (LinkedIn) กว่า 161 ล้านยูเซอร์ (Users) ซึ่งเป็นสื่อสังคมออนไลน์ทางด้านอาชีพเพื่อสรรหาบุคลากรเป็นการเฉพาะ ในขณะที่เดียวกันกว่า 84% ของวัยแรงงานมีเฟซบุ๊ก (Facebook) และใช้สื่อดังกล่าวเข้าถึงแหล่งข้อมูลการจ้างงานรวมถึงวิถีชีวิตบนเครือข่ายออนไลน์ เช่นเดียวกับแรงงานหน้าใหม่กว่า 41% ใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางหลักในการค้นหางานที่ตนมีความสนใจ และสุดท้ายกว่า 60% ของพนักงานบริษัท มีการช่วยนายจ้างเผยแพร่ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลสำคัญของบริษัท (Isaacson & Peacey, 2012) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการทุนมนุษย์อย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จนกระทั่งบริษัทชั้นนำของโลกเริ่มกำหนดนโยบายสร้างสื่อบนสังคมออนไลน์ โดยมีเหตุผลสำคัญเพื่อนำมาจัดการกับทุนมนุษย์ด้านต่าง ๆ



ภาพที่ 1 การใช้สื่อสังคมออนไลน์กับการจัดการองค์กร. จาก Social Networks Application for Human Resources (pp.48), โดย Nassiryar, Sadeghzadeh, Haghshenas & Shahbazi, 2015, Journal of Education. 1(3), 45-51.

แม้ที่ผ่านมามีการใช้สื่อสังคมออนไลน์แสดงให้เห็นว่าเป็นตัวแปรสำคัญของการก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างแพร่หลาย ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและองค์กร เช่น การสรรหาซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วจากการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลบนสื่อออนไลน์ประเภทต่าง ๆ จนกระทั่งบริษัทสามารถเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายของธุรกิจได้ ฯลฯ เป็นต้น แต่การจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ยังปรากฏข้อจำกัดในการนำมาใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนข้อโต้แย้งทางด้านจริยธรรมบางประการ เช่น ความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงการสมัครงาน ความเป็นส่วนตัว ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล และการตัดสินใจจากข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต ซึ่งอาจมีข้อจำกัดของความน่าเชื่อถือและความถูกต้อง (Zhang, 2014) เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันยังคงปรากฏปัญหาการนำสื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์เพื่อติดตามและควบคุมการทำงานของพนักงานมากกว่าการส่งเสริมการทำงาน ดังนั้น จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์ของบริษัทชั้นนำมีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ แต่ท่ามกลางประโยชน์มากมายปรากฏนัยบางอย่างเกี่ยวกับข้อจำกัดและข้อถกเถียงทางด้านจริยธรรม จึงเป็นเหตุให้ผู้เขียนศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์โดยมีวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ ได้แก่ (1) ลักษณะการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ (2) ข้อจำกัดของสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ และ (3) ปัญหาจริยธรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์

2. บทวิเคราะห์

ปัจจุบันการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ถือเป็นปรากฏการณ์ที่แพร่หลายในธุรกิจชั้นนำของประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ทั่วโลกที่หันมาใช้บริการสื่อสังคมออนไลน์ประเภทต่าง ๆ จนกระทั่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตและ

ทำให้การจัดการทุนมนุษย์ของภาคธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการรับสมัครและสรรหาบุคลากร ซึ่งเดิมอาศัยการโฆษณาผ่านเว็บไซต์ โดยการอาศัยสื่อลักษณะดังกล่าวถือว่ามีความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถในการตอบโต้ระหว่างแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้สมัคร ทำให้ข้อมูลขาดความทันสมัยและไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของแรงงานในปัจจุบัน ดังนั้น สื่อสังคมออนไลน์ที่มีความสามารถในการตอบโต้แบบรวดเร็วระหว่างผู้สมัครและแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นที่นิยมทั่วโลก จนกระทั่งปัจจุบันกลายเป็นเครือข่ายออนไลน์ขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์ โดยเฉพาะการสรรหา การจัดการคนเก่ง และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคธุรกิจและเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการทุนมนุษย์ที่ถูกยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ

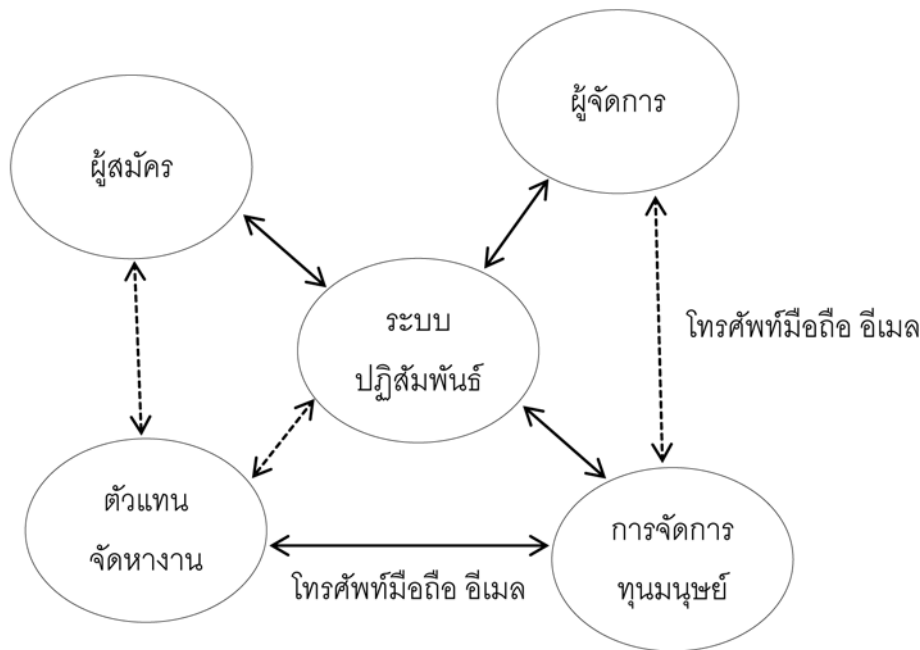
โดยมีบล็อก (Blog) กูเกิล (Google) มายสเปซ (MySpace) ยูทูบ (YouTube) ยาฮู (Yahoo) สื่อสังคมออนไลน์ดังกล่าวมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ไม่แตกต่างกัน โดยอยู่บนพื้นฐานการสร้างชุมชนแห่งการแบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูล จนกระทั่งก่อให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อภาคธุรกิจและการจัดการทุนมนุษย์ สำหรับการจัดการทุนมนุษย์ยุคสื่อสังคมออนไลน์เป็นการเน้นการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร การจัดการคนเก่ง การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร การทดสอบบุคลากรและการสร้างความร่วมมือในกลุ่มพนักงาน อย่างไรก็ตาม เป็นที่คาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2018 อิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์น่าจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งอาจทำให้ระบบการจัดการทุนมนุษย์แบบดั้งเดิม จำเป็นต้องถูกยกเลิก (Bondarouk, Ruel, Axinia & Arama, 2013)

ตารางที่ 1 สื่อสังคมออนไลน์ขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์

| | |
|----------|--|
| Facebook | <p>ถูกสร้างขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2003 เป็นผู้นำการตลาดเครือข่ายสังคมออนไลน์ มีผู้ใช้งานกว่าหนึ่งพันล้านคน เดิมออกแบบมาเพื่อรองรับการเชื่อมต่อโยงระหว่างโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา จนกระทั่งปัจจุบันมีสมาชิกจำนวนมากที่สุดของโลกเป็นที่นิยมในประเทศแคนาดา รัสเซีย เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น อินเดีย บราซิล โดยมีสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 50% จึงทำให้เฟสบุ๊คเป็นหนึ่งในสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผู้ค้นหาที่สำเร็จการศึกษาจำนวนมาก</p> |
| LinkedIn | <p>ถูกสร้างเพื่อเป็นทางเลือกการจ้างงานสำหรับนายจ้าง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเข้าถึงอาชีพต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้จ้างงานและผู้หางาน เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อเปิดโอกาสให้แก่ธุรกิจของผู้ประกอบการ ปัจจุบันมีสมาชิกร้อยล้านคนมากกว่า 200 ประเทศทั่วโลก มีผู้ใช้เพื่อการค้นหาและสมัครงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> |
| Twitter | <p>ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้บริการออนไลน์โดยเน้นการแบ่งปันข้อมูลที่มีความน่าสนใจ การถ่ายทอดข้อมูลเป็นทวิตๆ ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตลอดจนเน้นการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่การจ้างงาน การรับสมัครงาน และการค้นหาที่ต้องการ โดยผ่านระบบแฮชแทค (Hashtags) ทวิตเตอร์ถูกขนานนามว่าเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่มีเป้าหมายค้นหาคนเก่งทุกเพศทุกวัย</p> |

หมายเหตุ. จาก Social Networking (p.99), โดย Weaver, A. C., & Morrison, B. B., 2008, Computer, 41 (2), 97-100.

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าระบบเดิมในการติดต่อสื่อสารเน้นการติดต่อสื่อสารผ่านโทรศัพท์มือถือและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก ทำให้ขาดการเชื่อมโยงระหว่างแผนกต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น แผนกการจัดการทุนมนุษย์ ผู้จัดการ ผู้สมัคร และตัวแทนจัดหางาน ทำให้ทั้งผู้สมัครและแผนกการจัดการทุนมนุษย์ขาดการติดต่อกันโดยตรง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสรรหาตลอดจนการรักษาคนเก่ง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจากการติดต่อสื่อสารแบบเดิมสู่สื่อสังคมออนไลน์ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สมัครและนายจ้าง ย่อมทำให้เกิดการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2 สื่อออนไลน์ระบบเดิมกับการจัดการทุนมนุษย์. จาก Recruitment Strategies : A power of E-Recruiting and Social Media (p.17), โดย Sharma, N. 2014, International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM). 1 (5), 15-35.

2.1 การนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ในภาครัฐและเอกชน

เดิมการจัดการทุนมนุษย์นิยมการสรรหาพนักงานด้วยการให้ผู้สมัครส่งประวัติส่วนตัวทางอีเมล รวมถึงส่งข้อมูลอื่นๆ ที่บริษัทต้องการ วิธีการดังกล่าวทำให้บริษัทเข้าถึงพนักงานกลุ่มเป้าหมายอย่างจำกัด โดยส่วนใหญ่ นักศึกษาจบใหม่และผู้มีความสามารถนิยมมีวิถีชีวิตที่ฝังตัวอยู่กับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความสะดวก อันเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนกลุ่มดังกล่าว ดังนั้น การปรับตัวของบริษัทเพื่อการสรรหาพนักงานจึงจำเป็นต้องก้าวเข้าสู่การอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ที่เปรียบเสมือนชุมชนขนาดเล็กและมีพนักงานเจเนอเรชันในตลาดแรงงานขนาดใหญ่จำนวนมาก (Bennett, Maton, & Kervin, 2008) โดยจากข้อมูล พบว่า (ตารางที่ 2) มีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ด้านการสรรหามากที่สุด ทั้งการพิจารณาโดยจำแนกตามอุตสาหกรรม ขนาดธุรกิจ และประเภทบุคลากร (ยกเว้นนักปฏิบัติงาน) ในขณะที่ด้านการสร้างความร่วมมือและการสื่อสารมีเพียงธุรกิจโทรคมนาคมและธุรกิจขนาดเล็ก สำหรับประเด็นการจัดการคนเก่งมีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เพียงธุรกิจประเภทเดียว ได้แก่ เทคโนโลยี ส่วนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีการใช้กับเทคโนโลยีและผู้มีความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร โดยจากบริษัทจำนวนมากในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ประโยชน์ด้านการสรรหา พบว่า ทำให้บริษัทมีความสามารถในการพัฒนาข้อมูลที่มีความทันสมัยตลอดเวลา โดยมีประโยชน์สำหรับการสรรหาคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทต้องการและมีศักยภาพสอดคล้องกับเป้าหมายบริษัท แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าบทบาทการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ของภาครัฐยังคงมีข้อจำกัดแทบทุกกระบวนการ เช่น การสรรหา การจัดการคนเก่ง การสร้างแบรนด์นายจ้าง และการสร้างความร่วมมือ เป็นต้น

การอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ส่วนใหญ่ของภาคธุรกิจถือว่าประสบความสำเร็จด้านการสรรหาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเกือบทุกประเภท ขนาด และภาคธุรกิจ หรือแม้ว่าการสรรหาดังกล่าวอาจไม่ประสบความสำเร็จจากการค้นหาพนักงานเข้ามาทำงานกับบริษัทได้ แต่บทบาทการอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ของภาคธุรกิจในการสรรหาสามารถก่อให้เกิดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสการเข้าถึงแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทและมีผลต่อบริษัทสำหรับการสรรหาครั้งต่อไป โดยสามารถคาดการณ์ภาพลักษณ์พนักงานใหม่ที่บริษัทต้องการได้ (Hysa, Zdonek & Mularczyk, 2015)

ตารางที่ 2 การใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการจัดการทุนมนุษย์

| ประเด็น ประเภท | การสรรหา | | | ความร่วมมือ และ การสื่อสาร |
|------------------------------|----------|--------------|----------------|----------------------------------|
| | การสรรหา | จัดการคนเก่ง | การสร้างแบรนด์ | |
| จำแนกตามภาคธุรกิจ | | | | |
| ภาคการเงิน | ✓ | - | - | ✓ |
| ภาคเทคโนโลยี | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ภาคการผลิต | ✓ | - | - | ✓ |
| ภาคค้าปลีก | ✓ | - | - | ✓ |
| ภาคโทรคมนาคม | ✓ | - | - | - |
| จำแนกตามประเภทองค์กร | | | | |
| ภาคเอกชน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ภาครัฐ | x | x | x | x |
| จำแนกขนาดธุรกิจ | | | | |
| ขนาดใหญ่ | ✓ | - | - | ✓ |
| ขนาดกลาง | ✓ | - | - | ✓ |
| ขนาดเล็ก | ✓ | - | - | - |
| จำแนกตามประเภทบุคลากร | | | | |
| ผู้ตัดสินใจ | ✓ | - | ✓ | ✓ |
| ผู้มีอิทธิพล | ✓ | - | - | ✓ |
| ผู้ปฏิบัติงาน | - | - | - | - |

หมายเหตุ. จาก Social media : Impact and relevance in managing human resources in India (pp.23), โดย Pareek, A., Jindal, P.R., Nair, S., & Muthyala, S.K., 2012, From wipro : http://www.wipro.com/Documents/Social_Media_Report_Feb_2012.pdf.

2.1.1 กลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy) บนสื่อสังคมออนไลน์

สื่อสังคมออนไลน์ถือเป็นการประชาสัมพันธ์ที่มีความเหมาะสมต่อการสรรหาบุคลากรของบริษัททุกประเภท โดยเฉพาะเฟซบุ๊ก โดยสื่อออนไลน์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้บริษัทประหยัดต้นทุนการโฆษณาและก่อให้เกิดทางเลือกของบริษัทจากจำนวนพนักงานที่สนใจสมัครเข้าทำงาน จนกระทั่งทำให้นายจ้างสามารถคาดหวังคุณภาพของผู้สมัครได้มากกว่าระบบเดิม (Coyle-Shapiro, Hoque, Kessler, Pepper, Richardson & Walker, 2013) โดยเป็นช่องทางการสรรหาอิเล็กทรอนิกส์ (E-Recruitment) มีประโยชน์ต่อต้นทุนบริษัท รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รวมถึงจำนวนการเข้าถึงการสมัครงานของผู้หางานและคุณภาพผู้สมัคร โดยบริษัทสามารถเผยแพร่ตำแหน่งงานที่เป็นความต้องการสู่ตลาดแรงงานขนาดใหญ่ได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง โดยมีความแตกต่างกับการประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการลงหนังสือพิมพ์ (Sharma, 2014) อย่างไรก็ตาม ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการสรรหาอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 2012 โดยให้ความสำคัญกับสื่อประเภทต่างๆ มีเป้าหมายเพื่อดึงดูดบุคลากรเข้ามาทำงาน ไม่เพียงแต่ลิงอิน เฟซบุ๊ก และ ทวิตเตอร์ มีการใช้เว็บไซต์ เช่น RateMyEmployer.ca จนเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนายจ้างและผู้สมัคร (Beaudin, 2014) โดยเฉพาะกลุ่มวัยแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีการใช้ชีวิตที่เน้นความทันสมัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีบริษัทที่นำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เพื่อการจัดการทุนมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้

- บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ เช่น บริษัทยูพีเอส (UPS) บริษัทขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ให้บริการด้านการส่งพัสดุ มีขนาดธุรกิจใหญ่ที่สุดของประเทศสหรัฐอเมริกา มีสาขาอยู่ทั่วโลกกว่า 200 ประเทศ และมีพนักงาน 400,000 คน บริษัทมีความต้องการจ้างงานสูง จึงใช้กลยุทธ์การสรรหาคนเก่ง โดยให้ความสำคัญกับเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ และกูเกิล รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์อื่น การดำเนินการดังกล่าวบริษัททำได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสังคมออนไลน์ทำหน้าที่กำหนดค่านิยมด้านต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน เช่น การจ้างงานที่มีความแตกต่างกันของค่าตอบแทน ความสามารถ และตำแหน่งงาน ฯลฯ เป็นต้น

- บริษัท โซเด็กซ์โซ (Sodexo) ก่อตั้งในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเป็นบริษัทที่เติบโตขึ้นด้านการเป็นผู้นำธุรกิจบริการเพื่อคุณภาพชีวิตระดับโลก มีพนักงาน 425,000 จาก 80 ประเทศทั่วโลก บริษัทมีพนักงานมากเป็นอันดับที่ 20 ของโลก และใช้สื่อสังคมออนไลน์มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007 จนกระทั่งประสบความสำเร็จ และมีแอปพลิเคชันสำหรับการสมัครงาน ซึ่งผู้สมัครสามารถเลือกตำแหน่งงานจากโทรศัพท์มือถือ โดยมีผู้เข้ามาใช้บริการกว่า 1.5 ล้านคน เกิดการจ้างงานแก่บริษัทกว่า 53% จนกระทั่งเป็นบริษัทที่มีสามารถในการเลือกพนักงานและดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงานได้ดีกว่าคู่แข่ง (Vorhauser-Smith, 2013)

- บริษัทลอรีอัล (L'Oreal) บริษัทขนาดใหญ่ด้านความงามของโลก มีสาขาทั่วโลกกว่า 130 ประเทศ และพนักงาน 68,900 คน บริษัทดังกล่าวใช้สื่อสังคมออนไลน์กับการจัดการทุนมนุษย์ด้านการสรรหาในหลายประเทศ เช่น อินเดียและฟิลิปปินส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอังกฤษ เป็นต้น โดยใช้ลิงอินในกระบวนการสรรหาจนบริษัทมีความสามารถสรรหาบุคลากรระดับผู้จัดการกว่า 6,000 คนต่อปี นอกจากนี้มีความพยายามสร้างแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์เกี่ยวกับเว็บไซต์และสื่อสังคมออนไลน์ในการเลือกงาน โดยพิจารณาจากที่ตั้งประเทศ ตำแหน่ง และขอบเขตงานที่มีลักษณะเฉพาะ (Zafar & Rastogi n.d.)

- องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะระดับเคาน์ตี (County) เทศบาล (Municipal) และเมือง (City) ในมลรัฐนอร์ทแคโรไลนา เซาท์แคโรไลนา และจอร์เจีย มีการจ้างงานโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์คิดเป็น 14% เท่านั้น โดยมีข้อจำกัดสำคัญจากกฎหมายที่มีการป้องกันการเข้าถึงกลุ่มผู้สมัครงานเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยการว่าจ้างจำเป็นต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อมูลภาพถ่าย ศาสนา การฝึกไฝ

ทางการเมืองและสถานภาพผู้สมัคร ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายสิทธิมนุษยชน ค.ศ. 1964 (The Civil Rights Act of 1964) ที่เป็นหน้าที่ของรัฐเพื่อให้การจัดการทุนมนุษย์มีก่อให้เกิดความแตกต่างทางโอกาส (Tufts, Jacobson & Stevens, 2015)

2.1.1.1 การจัดหาคนเก่ง (Talent Acquisition)

หลายบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาใช้วิธีการค้นหาคนเก่งด้วยการอาศัยช่องทางสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มผู้มีความสามารถอย่างแท้จริง วิธีดังกล่าวส่งผลให้บริษัทที่มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น และแผนกการจัดการทุนมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทการทำงานในการค้นหาคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Zafar & Rastogi, n.d.) ซึ่งนอกเหนือจากการค้นหาคนเก่งจากแหล่งผู้มีความสามารถบนสื่อสังคมออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่มีจำนวนผู้มีความสามารถจำนวนมากก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างกลุ่มผู้สมัครกระทั่งบริษัทสามารถเลือกผู้สมัครได้ตรงตามความต้องการมากยิ่งขึ้น

อิทธิพลของผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์จำนวนกว่าพันล้านคน ส่งผลให้บริษัทเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการค้นหาคนเก่ง การศึกษาของ Hunt (2010) เชื่อว่าวิธีการดังกล่าวสามารถคัดเลือกคนได้อย่างเหมาะสมจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่สามารถทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารสองทาง โดยบริษัทมีโอกาสเสนอความต้องการของตนแก่คนเก่งในรูปแบบต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจ โดยเฉพาะรูปภาพและวิดีโอ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผู้สมัครที่มีความสามารถและบริษัทสามารถพิจารณาศักยภาพผู้สมัครที่มีความสามารถได้จำนวนมากขึ้น (Doherty, 2010) โดยสามารถเก็บข้อมูลผู้สมัครเพื่อเป็นสารสนเทศที่สำคัญให้แก่องค์กรได้ ดังนั้น ความทันสมัยของสื่อสังคมออนไลน์จึงได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือการเปลี่ยนแปลงช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทและพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.2 การสรรหาคลกรเจนวาย (Recruit Generation Y)

การสรรหาคลกรยุคใหม่จำเป็นต้องทราบพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายของพนักงานที่บริษัทต้องการเพื่อให้เกิดการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด โดยปัจจุบันกลุ่มเป้าหมายของพนักงานที่บริษัทต้องการมักเป็นกลุ่มมิลเลนเนียล กลุ่มดังกล่าวถูกยอมรับว่ามีความพร้อมด้านศักยภาพ ความสามารถ การทำงานอย่างสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และกล้าได้กล้าเสีย ดังนั้น การเข้าถึงกลุ่มมิลเลนเนียลจึงไม่สามารถอาศัยวิธีการสรรหาแบบเดิมได้ (Papakonstantinidis, 2014) บริษัทจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่มีความทันสมัยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการสรรหา สื่อสังคมออนไลน์จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อสรรหาคลกรเจนวายเข้ามาทำงานให้บรรลุเป้าหมายและความต้องการของบริษัท

ความจำเป็นและความสำคัญของการสรรหาคลกรเจนวายอยู่บนพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของพนักงาน กลุ่มเจนวายนิยมให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย กลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีและจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย มีความสามารถเรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี โดยมีทักษะพื้นฐานจนถึงขั้นสูง นอกจากนั้นกลุ่มมิลเลนเนียลยังนิยมใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายเพื่อการอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน (Reisenwitz & Iyer, 2009) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรเพื่อการเข้าถึงกลุ่มคนดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเจนวาย

2.1.2 การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)

การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นการให้ความสำคัญกับ

องค์กรเพื่อรองรับการสรรหาพนักงาน ตลอดจนเป็นกิจกรรมสื่อสารองค์กร โดยเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานบริษัทอื่นและแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความเหมาะสม ดังนั้น การสร้างกระบวนการรับรู้แก่พนักงานภายนอกโดยการสร้างแบรนด์นายจ้างจึงหนีไม่พ้นการอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดี โดยเฉพาะการจ้างงานแก่พนักงานอย่างคุ้มค่า รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและค่านิยมองค์กรที่มีความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวเป็นที่แพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบริษัทส่วนใหญ่อาศัยบล็อกทวิตเตอร์ และเฟซบุ๊กเป็นเครื่องมือสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ของบริษัทเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มแรงงานขนาดใหญ่

นอกเหนือจากการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เพื่อการสร้างแบรนด์นายจ้างโดยเน้นการให้ความสำคัญกับการจ้างงานที่มีความคุ้มค่าเพื่อดึงดูดบุคลากรภายนอกเข้ามาทำงานกับบริษัท โดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถสูง การสร้างแบรนด์นายจ้างโดยสื่อสังคมออนไลน์ยังถูกนำมาใช้กับการส่งเสริมค่านิยมและความสามารถของพนักงานภายในองค์กรด้านต่างๆ เช่น ค่านิยมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการแบ่งปันข้อมูล (Bondarouk, Ruel, Axinia & Arama, 2013) โดยเป็นวิธีการที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการทุนมนุษย์

2.1.3 การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร

ปัจจุบันการจัดการทุนมนุษย์พยายามอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาจัดระเบียบการติดต่อสื่อสารและการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร โดยเป็นพื้นฐานขององค์กรที่เน้นการติดต่อสื่อสารภายใน และเป็นกลยุทธ์สร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะพนักงานเจนวายที่มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ผูกติดกับการใช้ชีวิต ดังนั้น การสร้างความร่วมมือจากบุคลากรกลุ่มดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องเลือกสื่อสังคมออนไลน์ที่เข้าถึงบุคลากรอย่างแท้จริง จึงจะทำให้บริษัทได้รับความร่วมมือและเกิดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบการติดต่อสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำสื่อสังคมออนไลน์มาสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการทุนมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งไม่เพียงแต่การเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์นโยบายการจัดการทุนมนุษย์ของบริษัท แต่ยังสามารถนำมาสู่การพัฒนาหรือการกระตุ้นการทำงานของพนักงานให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งเป็นช่องทางที่ประหยัดงบประมาณ ระยะเวลา และเข้าถึงกลุ่มพนักงานได้อย่างกว้างขวางภายในระยะเวลาอันสั้น

2.1.4 การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์

การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์อาจไม่ได้รับความนิยมเท่ากับการสรรหาและถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการคัดเลือก โดยเฉพาะการคัดเลือกด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การพิจารณาจากบุคคลอ้างอิง การทดสอบทางกายภาพ หรือแม้กระทั่งวิธีการทดลองงาน ซึ่งมีข้อสังเกตเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือ ความแม่นยำ ความเป็นสากล และประโยชน์ของวิธีการดังกล่าว จนกระทั่งการใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการคัดเลือกไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบการคัดเลือกโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์กับวิธีอื่น

| ประเด็น | ความน่าเชื่อถือ | ความแม่นยำ | ความเป็นสากล | ประโยชน์ |
|-----------------|-----------------|------------|--------------|----------|
| คัดเลือกออนไลน์ | ต่ำ | ต่ำ | ต่ำ | สูง |
| การสัมภาษณ์ | ต่ำถึงสูง | ต่ำถึงสูง | ต่ำ | ต่ำ |
| บุคคลอ้างอิง | ต่ำ | ต่ำ | ต่ำ | ต่ำ |
| ทดสอบกายภาพ | สูง | ปานกลาง | สูง | ปานกลาง |
| ทดสอบการรับรู้ | สูง | ปานกลาง | สูง | สูง |
| ทดลองงาน | สูง | สูง | เฉพาะงาน | สูง |

หมายเหตุ. จาก Legal and Ethical Implications of Using Social Media in Human Resource Management (p.69), โดย Zhang, L., (2014), International Journal of Innovation - IJI, 2(1), 65-76.

ดังนั้น การคัดเลือกโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์จึงมีประโยชน์เฉพาะการเข้าถึงผู้สมัครงานอย่างทั่วถึงและมีแนวโน้มที่จะสามารถค้นหาผู้มีประสบการณ์และความสามารถได้มากกว่าวิธีอื่น ในทางตรงกันข้ามเมื่อพิจารณาจากความน่าเชื่อถือ ความแม่นยำ และความเป็นสากล พบว่า อยู่ในระดับต่ำ โดยเป็นวิธีการที่ไม่สามารถสร้างหลักประกันได้ว่าบริษัทจะสามารถคัดเลือกพนักงานได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ในการคัดเลือกจึงนิยมใช้การทดสอบกายภาพ การรับรู้ และการทดลองงาน มากกว่าการใช้สื่อสังคมออนไลน์

2.1.5 การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในที่ทำงาน (Social media in workplace)

นอกเหนือจากการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการสรรหา การสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อสื่อสาร บริษัทชั้นนำยังมีความพยายามนำสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการทำงานภายในองค์กร โดยเฉพาะการนำมาสร้างสังคมการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงาน รวมถึงผลงานและการเผยแพร่ผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงาน จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการบรรลุเป้าหมายองค์กรร่วมกัน

การอาศัยสื่อสังคมออนไลน์จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานภายในองค์กรอย่างหลากหลายนอกเหนือจากการจัดการทุนมนุษย์ เช่น การใช้สื่อสังคมออนไลน์สำหรับการเผยแพร่หนังสือ นโยบายการบริหารงาน รายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งเป็นการสร้างฐานข้อมูลเพื่อให้พนักงานเข้าถึง (Guerin, 2017) โดยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานของบริษัท ทั้งด้านการตื่นตัวต่อการบรรลุเป้าหมายบริษัท การเปลี่ยนแปลงนโยบายเร่งด่วนของบริษัทและสามารถติดตามข้อมูลความสำเร็จของบริษัทได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ข้อจำกัดของสื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์

แม้ว่าการจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัท เช่น ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการสรรหาคนเก่งและนำสื่อสังคมออนไลน์มาสร้างความร่วมมือ การสื่อสารภายในองค์กร การสร้างแบรนด์นายจ้าง และภาพลักษณ์ที่เหมาะสม เป็นต้น โดยสามารถเข้าถึงกลุ่มคนวัยแรงงานหรือนักศึกษาจบใหม่ที่มีศักยภาพจำนวนมหาศาลบนพื้นที่

สื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งก่อให้เกิดการประหยัคงบประมาณด้านการจัดการทุนมนุษย์ของบริษัท อย่างไรก็ตาม การศึกษาจำนวนไม่น้อยต่างระบุตรงกันว่า การจัดการทุนมนุษย์โดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ยังคงมีข้อจำกัดที่บริษัทจำเป็นต้องนำมาพิจารณา

2.2.1 ความไม่สอดคล้องระหว่างค่านิยมพนักงานกับธุรกิจ

ปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างค่านิยมพนักงานกับค่านิยมธุรกิจ ส่งผลให้บริษัทสูญเสียงบประมาณสำหรับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้มีความสอดคล้องกับค่านิยมธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทร่วมกัน โดยบางบริษัทอาจมีอัตราการลาออกสูงเนื่องจากมีความขัดแย้งทางค่านิยมระหว่างพนักงานและบริษัท ดังนั้น การได้มาของบุคลากรจากกลยุทธ์การสรรหาคนเก่ง การสรรหาบุคลากรเจเนวาย การสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือกพนักงานโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์ อาจทำให้บริษัทได้พนักงานที่มีความสามารถและเข้าถึงกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก จนกระทั่งส่งผลให้บริษัทมีตัวเลือก แต่ทำให้บริษัทได้พนักงานที่มีค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจ ประเด็นดังกล่าวเป็นผลมาจากความรวดเร็วในการคัดกรองบุคลากร ซึ่งขาดความรอบคอบในการพิจารณาวัฒนธรรม ความต้องการและเป้าหมายชีวิตของพนักงาน จึงทำให้การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบมากขึ้น

2.2.2 ความไม่สอดคล้องของสื่อสังคมออนไลน์กับระบบดั้งเดิมของบริษัท

แม้ว่าบริษัทจำนวนไม่น้อยพยายามนำระบบการสรรหาบุคลากรบนสื่อสังคมออนไลน์มาใช้อย่างแพร่หลาย โดยมีเป้าหมายเพื่อต้องการเพิ่มความรวดเร็วและประหยัคงบประมาณของบริษัท แต่ต้องยอมรับว่าระบบดั้งเดิมของการสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการสมัครด้วยตนเองยังคงมีการใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความซับซ้อนของระบบการสรรหา จนกระทั่งทำให้การสรรหา การทดสอบ

และการสัมภาษณ์เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยเฉพาะบริษัทที่มีการเปิดรับสมัครพนักงานโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์และระบบดั้งเดิม ทำให้เกิดข้อถกเถียงเกี่ยวกับความเท่าเทียมทางโอกาสของกลุ่มผู้สมัคร รวมถึงกระบวนการรับสมัครที่มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากเหตุผลดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงของบริษัทที่มีการใช้กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ดั้งเดิมอาจจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณและบุคลากรที่มีความทันสมัย ซึ่งก่อให้เกิดพนักงาน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีทักษะความสามารถในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และกลุ่มที่ขาดทักษะความสามารถ ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการจัดการทุนมนุษย์และทำให้บริษัทประสบปัญหาการจัดการทุนมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพ

2.2.3 ความไม่เป็นส่วนตัวและความไม่ปลอดภัยของข้อมูล

ข้อจำกัดของการใช้สื่อสังคมออนไลน์แทบทุกประเภทอยู่บนพื้นฐานการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวแก่สาธารณะ ซึ่งเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรมและเงื่อนไขความเป็นส่วนตัว จึงเป็นที่ถกเถียงกันว่า การใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการจัดการทุนมนุษย์ โดยเฉพาะการสรรหาและการคัดเลือก ผู้สมัครควรได้รับการปกป้องข้อมูลอย่างน้อยเพียงใด รวมถึงผู้เข้าถึงข้อมูลของผู้สมัครควรเป็นกลุ่มบุคคลใดและการให้ข้อมูลของผู้สมัครแก่บริษัทควรจำกัดขอบเขตข้อมูลเพื่อความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลเพียงใด

ความเป็นส่วนตัวถือเป็นประเด็นสำคัญในกลุ่มพนักงานเจเนวายและพนักงานยุคใหม่ การถกเถียงเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานการเผยแพร่ข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครหรือพนักงานออกสู่สาธารณะ (Lusk, 2014) โดยอาจจำเป็นต้องนำประเด็นกฎหมายเข้ามาพิจารณาความสามารถของบริษัทต่อการเปิดเผยข้อมูลของพนักงานหรือผู้สมัครเข้าทำงาน ซึ่งต้องกำหนดความสามารถในการเข้าถึงของผู้บริหารหรือแผนกการจัดการทุนมนุษย์ภายในบริษัทให้มีความเหมาะสม รวมถึงมาตรการการเผยแพร่ข้อมูลผู้สมัครที่มี

ข้อมูลส่วนตัวตั้งแต่ระดับพื้นฐาน เช่น เชื้อชาติ จนกระทั่งถึงข้อมูลส่วนอื่น เช่น การฝึกไปทางการเมือง

2.3 ปัญหาจริยธรรมของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์

หลังจากสื่อสังคมออนไลน์ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ ข้อพิจารณาประเด็นทางจริยธรรมของการใช้สื่อสังคมออนไลน์จึงถูกกล่าวถึงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งพยายามชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนบางประการของการนำสื่อสังคมออนไลน์มาประยุกต์ใช้ จนกระทั่งเกิดความระมัดระวังต่อการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ จากการศึกษาของ Zhang (2014) ระบุว่า จากการวิเคราะห์การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์ ตามหลักอรรถประโยชน์ (Analysis Based on Utilitarian Principle) หลักสิทธิ (Rights Principle) หลักการกระจายความเท่าเทียม (Distributive Justice Principle) สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์อาจนำมาสู่ข้อจำกัดของประเด็นจริยธรรม กล่าวคือ มีปัญหาการเข้าถึงและการได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลผู้สมัคร ซึ่งอาจถูกนำมาใช้ประโยชน์นอกเหนือจากการสมัครเข้าทำงานกับบริษัท รวมถึงการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในการทดสอบความสามารถจนส่งผลให้เกิดความไม่เป็นธรรมจากการพิจารณาความสามารถในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

นอกเหนือจากประเด็นจริยธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกจากข้อมูลการใช้สื่อสังคมออนไลน์ พบว่า มีความแตกต่างกันของกลุ่มผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ โดยจากภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่ากลุ่มลาติโน (Latino) มีสัดส่วนการใช้ลิงก์อินต่ำกว่ากลุ่มผิวดำ (Black) ในขณะที่กลุ่มคนผิวขาว (White) มีสัดส่วนการใช้อินสตาแกรม (Instagram) ต่ำกว่ากลุ่มคนผิวดำหรือคนกลุ่มอื่นๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแม้ภาพรวมจะมีการใช้เฟซบุ๊กไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มคนมีความแตกต่างกันในสื่อสังคมออนไลน์ประเภทอื่น ดังนั้น หากนำการจัดการทุนมนุษย์มาใช้เพื่อการสรรหาหรือการคัดเลือก ฯลฯ อาจส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านจริยธรรมเกี่ยวกับประเด็นความหลากหลาย ความเท่าเทียม การเข้าถึง และโอกาสการได้งานทำ

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของกลุ่มคนที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์

| สื่อสังคมออนไลน์ | Facebook | Instagram | Twitter | Pinterest | LinkedIn |
|------------------|----------|-----------|---------|-----------|----------|
| ลาติโน (Latino) | 73% | 34% | 25% | 21% | 18% |
| ผิวดำ (Black) | 67% | 38% | 27% | 12% | 28% |
| ผิวขาว (White) | 71% | 21% | 21% | 32% | 29% |
| ทุกประเภท (All) | 71% | 26% | 23% | 28% | 28% |

หมายเหตุ. จาก Social Media Update 2014 (pp.2), โดย Pew Research Center's, 2014. Retrieved January 30, 2017, From Pewinternet : <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>

ข้อมูลความแตกต่างของกลุ่มผู้ใช้บริการสื่อสังคมออนไลน์จึงทำให้กระบวนการสรรหาโดยอาศัยสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการจัดการทุนมนุษย์มีข้อจำกัดและปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน โดยมีความแตกต่างระหว่างการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้สื่อออนไลน์กลุ่มต่างๆ ซึ่งบางกลุ่มที่ไม่ได้อาศัยสื่อสังคมออนไลน์ประเภทเดียวกับนายจ้างอาจมีข้อจำกัดในการเข้าถึงโอกาส โดยเฉพาะการสรรหา ดังนั้น ประเด็นจริยธรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการจัดการทุนมนุษย์จึงควรให้ความสำคัญกับโอกาสการเข้าถึงกระบวนการต่างๆ ในการจัดการทุนมนุษย์อย่างเท่าเทียมถึง โดยพิจารณาถึงกลุ่มผู้เข้าถึงข้อมูลอย่างหลากหลาย

3. สรุป

ปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลต่อบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะการนำสื่อดังกล่าวมาใช้ในองค์กรเพื่อการจัดการทุนมนุษย์เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการสร้างรายได้เปรียบของบริษัทจากการที่แรงงานส่วนใหญ่นิยมใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ลิ้งอิน และทวิตเตอร์ ฯลฯ เป็นต้น โดยการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้สำหรับการจัดการทุนมนุษย์ส่วนใหญ่ บริษัทนิยมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การค้นหานักงาน การสรรหาคนเก่ง รวมถึงบุคลากรเจนวาย นอกจากนี้ยังมีความพยายามนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับภารกิจอื่นของธุรกิจ เช่น การสร้างแบรนด์นายจ้าง การสร้างความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือกพนักงานบนสื่อสังคมออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในที่ทำงาน ซึ่งบริษัทเหล่านั้นเห็นว่าอิทธิพลสื่อสังคมออนไลน์มีผลทางบวกต่อคุณภาพบริษัทและช่วยให้ประหยัดงบประมาณด้านการสรรหาบุคลากร โดยกรณีศึกษาที่มีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นภาคเอกชน เช่น บริษัทยูพีเอส ไชเด็กซ์ไอ้ และ ลอรีอัล ซึ่งนำมาใช้กับการสรรหา ในขณะที่ภาครัฐ พบว่า มีการใช้อย่างจำกัดและส่วนใหญ่นำมาใช้งานเพื่อการควบคุมและกำกับบุคลากรมากกว่าการใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับเมือง เคาดี้ และเทศบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสื่อสังคมออนไลน์จะมีประโยชน์ต่อบริษัทผู้ประกอบการธุรกิจ แต่การศึกษาจำนวนไม่น้อยต่างระบุว่า การนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้กับการจัดการทุนมนุษย์อาจต้องเผชิญกับปัญหาความแตกต่างของค่านิยมพนักงานกับธุรกิจ ความไม่สอดคล้องของสื่อสังคมออนไลน์กับระบบดั้งเดิมของบริษัท ความไม่เป็นส่วนตัวและความไม่ปลอดภัยของข้อมูล ตลอดจนปัญหาทางจริยธรรมที่ประเทศพัฒนาแล้วส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความหลากหลาย การเข้าถึง และความเท่าเทียม ทำให้เห็นว่าการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ยังคงมีข้อจำกัด **A**

เอกสารอ้างอิง

- Beaudin, G. (2014). *Human Resources Management in the Era of Social Media*. Retrieved January 30, 2017, From Langlois : <http://langlois.ca/human-resources-management-in-the-era-of-social-media/>.
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' Debate : A Critical Review of the Evidence. *British Journal of Educational Technology*. 39 (5), 775-786.
- Bondarouk, T., Ruel, H., Axinia., E. & Arama, R. (2013). What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. In Bondarouk, T. & Olivias-Junjan, M.R. (Eds.), *Social Media in Human Resources Management*. (pp.23 - 57). Bradford : Emerald Group Publishing.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management*. London : University of London.
- Doherty, R. (2010). Getting Social with Recruitment. *Strategic HR Review*. 9 (6), 11-15.
- Guerin, L. (2017). *Smart Policies for Workplace Technologies : Email, Social Media, Cell Phones & More*. Berkeley : NOLO Publisher.
- Hunt, K.G. (2010). Finders Keepers : Social Media Strategies Help Find Top Talent. *Journal of Property Management*. 75 (6), 36-40.
- Hysa, B., Zdonek, I. & Mularczyk, A. (2015). Social Media-The Challenges and The Future Direction of The Recruitment Process in HRM Area. *Studia Ekonomiczne*, 54-67.
- Isaacson, K. & Peacey, S. (2012). Human Resources and Social Media. In Kahn, W. A. (Ed.), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of management journal*. 33 (4), 692-724.
- Lusk, R. E. (2014). Facebook's newest friend--Employers : Use of Social Networking in Hiring Challenges US Privacy Constructs. *Capital University Law Review*. 42 (3), 709-762.
- Nassiriyar, M., Sadeghzadeh, A., Haghshenas, M., & Shahbazi, R., (2015). Social Networks Application for Human Resources. *AASCIT Journal of Education*. 1 (3), 45-51.
- Papakonstantinidis, S. (2014). *Social Recruiting : Exploring the Impact of Online Social Networking Sites (SNS) on Digital Natives' Occupational Opportunities* (Doctoral dissertation). University of Leicester, the School of Management.
- Pareek, A., Jindal, P.R., Nair, S., & Muthyala, S.K. (2012). *Social Media : Impact and Relevance in Managing Human Resources in India*. Retrieved January 30, 2017, From wipro : http://www.wipro.com/Documents/Social_Media_Report_Feb_2012.pdf.
- Pew Research Center's. 2014. *Social Media Update (2014)*. Retrieved January 30, 2017, From Pewinternet : <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>.
- Reisenwitz, T. H., Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y : Implications for the Organization and Marketers. *Marketing Management Journal*. 19 (2), 91-103.

- Sharma, N. (2014). Recruitment Strategies : A power of E-Recruiting and Social Media. *International Journal of Core Engineering & Management (IJCEM)*. 1 (5), 15-35.
- Tufts, S. H., Jacobson, W.S., & Stevens, M.S. (2015). Status Update : Social Media and Local Government Human Resource Practices. *Review of Public Personnel Administration*. 32 (2), 193-207.
- Vorhauser-Smith, S. (2013). *Three Companies Nailing Social and Mobile for H.R.* Retrieved January 30, 2017, From Forbes : <https://www.forbes.com/sites/sylviavorhausersmith/2013/0/09/three-companies-nailing-social-mobile-for-hr/#418f5fb02892>.
- Weaver, A. C., & Morrison, B. B. (2008). Social Networking. *Computer*. 41 (2), 97-100.
- Zafar, M. & Rastogi, N. n.d. *Social Media and HR Practices*. Retrieved January 30, 2017, From https://www.academia.edu/6902619/Social_Media_and_HR_Practices.
- Zhang, L. (2014). Legal and Ethical Implications of Using Social Media in Human Resource Management. *International Journal of Innovation - IJI*. 2 (1), 65-76.