

ปัจจัยความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์

Key Success Factors of E-Recruitment

กานุวัฒน์ กลัษศรีอ่อน
Panuwat Klubsri-on

บทคัดย่อ

องค์การในปัจจุบันมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญและบทบาทอย่างเต็มตัว ทำให้องค์การใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตในรูปแบบที่หลากหลาย ประโยชน์ประการหนึ่งของอินเทอร์เน็ต คือ การสรรหาบุคลากร โดยองค์การนำระบบการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์เพื่อใช้ดึงดูด และสรรหาบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสม เพื่อมาร่วมงานและพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามที่ตั้งไว้ การใช้ระบบการสรรหาออนไลน์ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าองค์การจะได้บุคคลตามที่คาดหวังไว้ แต่การจะใช้ระบบการสรรหาออนไลน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนั้น องค์การควรพิจารณาแนวคิดด้านจิตวิทยาในการสรรหาผ่านระบบออนไลน์ด้วย เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความหลากหลายของข้อมูล รูปแบบของสื่อ ความสะดวกและความง่ายในการใช้งาน หรือความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้องค์การมั่นใจได้ว่า ระบบการสรรหาออนไลน์ที่ใช้เป็นระบบที่มีคุณภาพและมีประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การสรรหาบุคลากร ระบบการสรรหาออนไลน์ อินเทอร์เน็ต

Abstract

Currently, organizations are continuously adapting to the intense business competition. In the age of technology, the Internet specifically plays full and vital roles. Organizations take advantage of the Internet in multiple aspects. One of those benefits is E-recruitment. Organizations adopt the online recruitment system in order to attract qualified and suitable candidates to join and develop organization to desired and aimed goals. The implementation of E-recruitment does not guarantee a success of recruiting the right people, however. In order to utilize E-recruitment at the maximum efficiency, organizations should seriously consider the psychological concepts of recruiting online to execute a quality recruitment and achieve the organization's objectives. Those concepts concern, for example, the issues of a variety of information, media styles, convenience and ease of use, and privacy and information security, to ensure that E-recruitment is a quality system and truly benefit the organizations.

Keywords: Recruitment, E-recruitment, Internet

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
Panyapiwat Institute of Management
E-mail: panuwatkl@pim.ac.th

บทนำ

การดำเนินงานทุกๆ แ่งมุมของธุรกิจในปัจจุบัน ขึ้นกับความเร็วและความถูกต้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เช่นเดียวกับการแข่งขันเพื่อสรรหาบุคลากรในปัจจุบันเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและมีความเหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กร ในการนี้ องค์กรต้องพบผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและความสามารถจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องหาวิธีการสรรหาที่ถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ การสรรหาบุคลากรมีผลต่อคุณภาพของกำลังคน (Workforce) ในองค์กร เพราะช่วยให้องค์กรมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมเพื่อมาร่วมงานต่อไป (Carlson, Connerley, & Mecham, 2002)

ในปัจจุบัน อัตราการขยายตัวของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้พฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนไป ซึ่งรวมไปถึงพฤติกรรมการใช้สื่อที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ความนิยมสื่อออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันเทคโนโลยีต่างๆ ก็ถูกพัฒนาไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน จึงส่งผลกระทบต่อวิธีการสรรหาบุคลากร ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยปัจจุบันมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือออนไลน์เพิ่มมากขึ้นเป็นจำนวนมาก (Parry & Wilson, 2009)

ในการดำเนินธุรกิจยุคปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญและดำเนินการสรรหาบุคลากรผ่านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่า “E-recruitment” หรือ “Online Recruitment” โดย Rudman (2010) ให้คำนิยามว่า E-recruitment หมายถึง การสรรหาผู้สนใจและทำการสมัครงานกับองค์กรผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (Internet: External) หรือระบบอินทราเน็ต (Intranet: Internal) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสรรหาบุคลากรรูปแบบใหม่ที่มีบทบาทสำคัญและประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

บทความนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ซึ่งมีบทบาทสำคัญในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน เพื่อช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จสูงสุด โดยผู้เขียนศึกษารวบรวม สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความรู้ และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ต่อไป

การสรรหาแบบออนไลน์เริ่มจากกลาง ค.ศ. 1990 ที่บริษัทด้านเทคโนโลยีและสถาบันการศึกษาต่างๆ ใช้อินเทอร์เน็ตอย่างจริงจัง ตั้งแต่นั้นมา การสรรหาบุคลากรออนไลน์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตก็ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Taylor, 2001) ตั้งแต่รูปแบบของหน้าเว็บเพจ (Webpage) ที่เป็นเรื่องของการสรรหาและการประกาศรับสมัครงานที่เพิ่มเข้าไปในเว็บไซต์ขององค์กร (Corporate Website) การใช้บริการของผู้ให้บริการในการสรรหาออนไลน์ที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างองค์กรกับผู้สมัครงาน รวมไปถึงการประกาศรับสมัครงานผ่านเว็บไซต์อื่นๆ นอกเหนือจากรูปแบบข้างต้น องค์กรบางแห่งเริ่มมีการสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อีกทั้งยังมีการทดสอบด้านต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์อีกด้วย เช่น ด้านความถนัด (Aptitude Test) ด้านบุคลิกภาพ (Personality Test) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์กรหลายแห่งยังไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการสรรหาบุคลากรนั้นจะช่วยเพิ่มผลสำเร็จในการรับสมัครบุคลากรหรือไม่ (Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005)

ในประเทศไทย การสรรหาบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตได้เติบโตมาพร้อมกับยุคที่ระบบเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้า และบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจมีเงินทุนในการพัฒนาระบบดังกล่าว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541–2550 ที่เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคธุรกิจดิจิทัล พ.ศ. 2551 จนถึงยุคปัจจุบัน ส่งผลให้ระบบการสรรหานำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานอย่างเต็มที่ เพื่อความสะดวกรวดเร็วและตอบสนองให้ทันกับความต้องการขององค์กรสมัยใหม่ อันจะช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างรวดเร็วและหลากหลายมากขึ้น (Cheewathanarak, 2011)

การที่องค์กรต่างๆ ตัดสินใจดำเนินการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ตมีปัจจัยหลายประการ โดยที่ Parry และ Tyson (2008) ได้วิจัยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 25,524 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Director) อีก 25 คน และพบว่า เหตุผลหรือข้อดีในการเลือกใช้วิธีการสรรหาออนไลน์นั้น อันดับแรก คือ ความประหยัดในการดำเนินงาน รองลงมา คือ ความสะดวกในการใช้งานของผู้สมัคร ปริมาณของผู้สมัครจำนวนมาก ความสะดวกในการใช้งานขององค์กร และระยะเวลาในการสรรหาที่รวดเร็ว ตามลำดับ

นอกจากนั้น ต้นทุนที่ไม่สูงมากในการดำเนินการสรรหาออนไลน์ ยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนด้านต่างๆ ได้ (Barber, 2006) เช่น ต้นทุนการจัดทำประกาศ

รับสมัคร ต้นทุนการคัดเลือกบุคลากร รวมไปถึงต้นทุนด้านผลผลิต (Workforce, 2000) ซึ่งช่วยให้องค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถพัฒนาการสรรหาบุคลากรให้ทัดเทียมกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ (Pin, Laorden, & Saenz-Diez, 2001) ส่วนต้นทุนด้านเวลาก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ต้องการให้ความสำคัญ เพราะการสรรหาออนไลน์จะช่วยให้องค์กรลดระยะเวลาการสรรหาสั้นลง โดย Willenbrock (2005) พบว่า ในอดีตนั้น องค์กรใช้เวลาเฉลี่ย 62 วันในการสรรหาบุคลากรใหม่เพื่อเติมเต็มตำแหน่งที่ว่าง แต่ระบบสรรหาออนไลน์ที่ทันสมัยช่วยให้การหาบุคลากรใหม่ลดลงถึง 42 วัน และยังช่วยให้การทำงานเอกสารลดน้อยลง ตลอดจนช่วยป้องกันการสูญหายของเอกสารด้วย ทั้งนี้ เพราะระบบสรรหาออนไลน์สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้อย่างสะดวกและง่ายดาย จากการที่ผู้สมัครงานสามารถสมัครงานผ่านระบบสรรหาออนไลน์ได้ทันที และสมัครงานได้หลายตำแหน่ง ในองค์กรต่างๆ ระบบการสรรหาออนไลน์จะทำให้หน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลให้โดยอัตโนมัติและมีการบริหารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดเวลาการสรรหา ช่วยให้ องค์กรได้จำนวนผู้สมัครงานเพิ่มมากขึ้น และยังช่วยลด ต้นทุนทรัพยากรในส่วนของบริษัทแบบดั้งเดิม ที่มีต้นทุนและยุ่งยากในการจัดเก็บอีกด้วย (Härtel & Fujimoto, 2010)

นอกจากนี้ การสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ยังสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้สมัครจำนวนมาก ซึ่งแตกต่างจากวิธีการดั้งเดิมที่สามารถเข้าถึงผู้สมัครได้ในวงจำกัด และสามารถให้ผู้สมัครงานดูข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยผู้สมัครงานจากสถานที่ต่างๆ กันสามารถเข้ามาศึกษาข้อมูลและสมัครงานผ่านระบบออนไลน์ได้ โดยไม่ต้องเดินทางมาสมัครงานด้วยตนเอง ทั้งนี้ องค์กรยังมีแนวโน้มที่จะได้ผู้สมัครที่มีความสามารถมากขึ้น เนื่องจากผู้สมัครที่สมัครผ่านระบบออนไลน์นั้นส่วนใหญ่อายุน้อย มีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์และภาษา และเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับที่ดี (Galanaki, 2002) ช่วยให้องค์กรลดจำนวนผู้สมัครที่คุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือ องค์กรได้ (Pin, Laorden, & Saenz-Diez, 2001) โดย องค์กรยังมองว่า การสรรหาแบบออนไลน์ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้านความทันสมัย นวัตกรรม และความยืดหยุ่นขององค์กร (Fister, 1999; CIPD, 1999)

นอกจากนั้น องค์กรยังสามารถเจาะตลาดแรงงานเฉพาะกลุ่ม (Niche Labor Market) เพื่อเข้าถึงผู้สมัครโดยตรง ประหยัดทั้งงบประมาณและเวลา และดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้สนใจสมัครงานผ่านระบบออนไลน์ (Shand, 2000)

ในการสรรหาผู้สมัครที่มีศักยภาพ องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลที่มีความหลากหลายให้กับผู้หางาน ตั้งแต่เรื่อง ค่านิยมขององค์กรจนถึงข้อมูลอื่นๆ เช่น คุณสมบัติขั้นต่ำของผู้สมัคร ฯลฯ ซึ่งมีความสำคัญต่อการสรรหาบุคลากร เพราะ ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ผู้สมัครเห็นภาพที่สะท้อนความเป็นจริงขององค์กร (Realistic Preview) นอกจากนี้ การที่ผู้หางาน ศึกษาและตรวจสอบข้อมูลต่างๆ จากองค์กร จะช่วยให้ทราบเอกลักษณ์หรือความเป็นตัวตนขององค์กร (Organization's Brand) เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าตนเองเหมาะสมกับงานและองค์กรนั้นๆ หรือไม่ (Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005)

ในอดีต การที่องค์กรสามารถดึงดูดผู้สมัครจากการสรรหาขึ้นอยู่กับสื่อที่องค์กรใช้ เช่น การประกาศโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ แต่ในปัจจุบัน องค์กรได้พัฒนาและเพิ่มเติมนิสัยในการจัดทำสื่อเพื่อรับสมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อสื่อสารไปยังผู้หางาน เช่น วิดีโอ ภาพเคลื่อนไหว สภาพแวดล้อมเสมือนจริง (Virtual Environments) และสื่ออื่นๆ ที่อุดมไปด้วยข้อมูล (Rich Media) ตัวอย่างเช่น ผู้หางานที่เยี่ยมชมเว็บไซต์ของกองทัพสหรัฐอเมริกา (U.S. Army) ในส่วนของการรับสมัคร สามารถถามคำถาม ข้อสงสัย และโต้ตอบกับ “จาสตาร์” (แสดงในภาพที่ 1) ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในรูปแบบแอนิเมชันที่สามารถโต้ตอบได้ (Interactive Animation) โดยทั่วไป งานวิจัยที่ศึกษาผลกระทบของลักษณะของสื่อในการสมัครต่อการรับรู้ของผู้หางานเกี่ยวกับองค์กรและการประมวลข้อมูลของผู้หางาน (Lyons & Marler, 2011; Walker et al., 2009) ชี้ให้เห็นว่า ความสมบูรณ์และเข้มข้นของสื่อ (Media Richness) มีความสัมพันธ์กับปริมาณของข้อมูลที่ได้รับรู้ ความสอดคล้องระหว่างภาพลักษณ์จริงขององค์กรกับความคาดหวังของผู้หางาน รวมถึงความตั้งใจแสวงหางานอีกด้วย จึงอาจสรุปได้ว่าสื่อดิจิทัลมีความสำคัญและมีผลต่อทัศนคติของผู้สมัครงาน



ภาพที่ 1 การใช้สื่อแบบแอนิเมชันที่สามารถโต้ตอบได้ (Interactive Animation) ในการสรรหาของกองทัพสหรัฐอเมริกา
ที่มา: U.S. Army (n.d.)

ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์

ในการสรรหาบุคลากรผ่านระบบออนไลน์หรืออินเทอร์เน็ตอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรควรเข้าใจจิตวิทยาของผู้สมัครเพื่อเข้าใจพฤติกรรมและความสนใจ ความคาดหวัง และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะสามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรควรให้ความสำคัญประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความหลากหลายของข้อมูล (Variety of Information)

วัตถุประสงค์หลักของการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ การถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรไปยังผู้ที่กำลังมองหา (Job Seekers) (Walker et al., 2009) ดังนั้น การที่ผู้สมัครงานจะตัดสินใจสมัครงานกับองค์กรขึ้นอยู่กับความหลากหลายของข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับ (Cober et al., 2003) ทั้งนี้ ผู้สมัครงานไม่ได้ต้องการเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร ตำแหน่งงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของผู้สมัคร แต่ผู้สมัครยังต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร เพื่อตัดสินใจว่าองค์กรนั้นๆ น่าสนใจที่จะร่วมงานด้วยหรือไม่ รวมถึงองค์กรเหมาะสมกับทัศนคติ รูปแบบการทำงาน และวิถีชีวิตของผู้สมัครหรือไม่

องค์กรที่ใช้ระบบการสรรหาออนไลน์ สามารถสื่อสารข้อมูลและคุณลักษณะของตำแหน่งงานที่วางอยู่ได้อย่างง่ายดาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ รวมถึงข้อดีอื่นๆ ในการร่วมงานกับองค์กร (Gueuta & Stone, 2005) ซึ่งช่วยเพิ่มความดึงดูดแก่ผู้สมัครงานที่จะตัดสินใจสมัครงานกับองค์กร นอกจากนี้แล้ว องค์กรยังสามารถเน้นด้านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงลักษณะของการทำงานขององค์กร และลักษณะของพนักงานในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับผู้สมัครงานได้อีกด้วย ฉะนั้น ความหลากหลายของข้อมูล นอกจากจะช่วยถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างครบถ้วนแล้ว ยังช่วยให้ข้อมูลมีความน่าดึงดูดและน่าสนใจอีกด้วย (Chapman et al., 2005)

2. รูปแบบของสื่อ (Style of Media)

ปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบของสื่อต่างๆ ที่น่าสนใจและมีสีสัน (Vivid) เพิ่มมากขึ้น หรือที่เรียกกันว่า มัลติมีเดีย (Multimedia) เพื่อใช้ในการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ในการนี้ สื่อมัลติมีเดียช่วยให้ผู้สมัครงานสนใจและถูกดึงดูดให้เยี่ยมชมสื่อในระบบออนไลน์ โดยองค์กรต้องคำนึงถึงรูปแบบของสื่อที่จะใช้ในการสรรหาว่าน่าสนใจและสอดคล้องกับภาพลักษณ์หรือไม่ เช่น การออกแบบเว็บไซต์ขององค์กรให้มัลติมีเดีย ทันสมัย มีรูปภาพหรือใช้กราฟิกที่น่าสนใจ โดยอาจใช้แอนิเมชันหรือภาพเคลื่อนไหวร่วมในการนำเสนอข้อมูล

หรือใช้สื่อที่สามารถโต้ตอบ (Interactive Media) เพื่อดึงดูดผู้สมัคร อีกทั้งเพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถสอบถามข้อมูลต่างๆ จากสื่อได้โดยตรง Pastore (2000) พบว่า ผู้สมัครงานมากกว่าร้อยละ 20 ตัดสินใจไม่สมัครงานที่องค์การประกาศผ่านสื่อออนไลน์ด้วยเหตุผลง่ายๆ ที่ว่า สื่อออนไลน์นั้นมีการออกแบบที่ไม่ดีและไม่น่าสนใจ

3. ความสะดวกและความง่ายในการใช้งาน (Navigational Usability)

ผู้สมัครงานคาดหวังการใช้งานที่สะดวกและง่ายในการสืบค้นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการสมัครงาน Williamson, Lepak, และ King (2003) พบว่า ผู้สมัครมีแนวโน้มที่จะสมัครงานกับองค์การที่มีระบบสรรหาออนไลน์ที่สะดวกในการใช้งานมากกว่าองค์การที่มีระบบที่ใช้งานยุ่งยาก ดังนั้น องค์การควรออกแบบสื่อให้โดดเด่นและอยู่ในตำแหน่งที่สามารถมองเห็นได้ง่าย เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างสะดวก และไม่เกิดความสับสนระหว่างการสืบค้นข้อมูล อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การอีกด้วย ดังนั้น องค์การควรออกแบบสื่อให้เข้าใจง่ายและใช้งานได้สะดวก ใช้กราฟิกที่สื่อความหมาย หลีกเลี่ยงการออกแบบสื่อที่ยุ่งยากซับซ้อน และดูไม่สบายตา เพราะจะส่งผลให้ผู้สมัครเบื่อหน่าย หงุดหงิด และเลิกสนใจในการค้นหาข้อมูล นอกจากนี้แล้ว Brown (2004) ยังพบว่าการออกแบบสื่อการสรรหาออนไลน์ที่ใช้งานยากหรือไม่สะดวกทำให้ผู้สมัครไม่สามารถสืบค้นหรือหาข้อมูลได้สำเร็จ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพลักษณ์ขององค์การ อีกทั้งอาจมีผลต่อเชิงลบภาพลักษณ์ขององค์การอีกด้วย

4. ความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล (Information Integrity)

ในการสรรหาบุคลากรนั้น องค์การต้องทำการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้สมัครสามารถตัดสินใจได้ตามพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับ Selden และ Orenstein (2011) พบว่า ข้อมูลหรือเนื้อหาที่มีคุณภาพในการสรรหา

ออนไลน์มีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออกของพนักงานใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การสื่อสารข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และครบถ้วนนั้น อาจนำไปสู่การได้ผู้สมัครงานที่ไม่เหมาะสมกับองค์การ หรือพลาดโอกาสการได้บุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมกับองค์การ หรือพนักงานใหม่ ตัดสินใจลาออกหลังเริ่มงานเนื่องจากข้อมูลที่ได้รับก่อนสมัครงานไม่ตรงกับความเป็นจริง องค์การจึงควรทบทวนการนำเสนอข้อมูลต่างๆ สู่ผู้สมัครงานว่ามีความสมบูรณ์หรือไม่ทั้งในแง่ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลเฉพาะเพื่อให้ผู้สมัครมีข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจสมัครงาน

5. ความสะดวกของการใช้ในสภาพต่างๆ (Compatibility)

การใช้งานของการสรรหาผ่านระบบออนไลน์ไม่ควร มีข้อจำกัด กล่าวคือ ต้องสามารถใช้งานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย โดยไม่บังคับให้ผู้สมัครงานต้องติดตั้งโปรแกรมอื่นใดเพิ่มเติม นอกเหนือจากเว็บเบราว์เซอร์ (Web Browser) ดังนั้น สื่อที่ใช้ต้องสามารถแสดงผลได้ดีในระบบปฏิบัติการทุกระบบ และในความละเอียดหน้าจอทุกระดับ และที่สำคัญต้องสามารถแสดงผลผ่านเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือหรือสมาร์ตโฟนต่างๆ ได้ (Tan & Chou, 2008) เนื่องจากเป็นช่องทางที่สำคัญในปัจจุบันในการเข้าถึงระบบออนไลน์ การที่องค์การจัดทำสื่อในการสรรหาออนไลน์ที่ใช้งานไม่สะดวกในสภาพต่างๆ อาจทำให้ผู้สมัครหงุดหงิดรำคาญใจ จนอาจทำให้ตัดสินใจที่จะไม่สืบค้นข้อมูลต่อ หรือไม่สมัครงานกับองค์การนั้นๆ (Brahmana & Brahmana, 2013)

นอกจากนี้แล้ว ในปัจจุบันที่ผู้คนส่วนใหญ่ โดยเฉพาะวัยรุ่นนิยมใช้สมาร์ตโฟนในการท่องโลกออนไลน์มากขึ้น รวมถึงใช้สมาร์ตโฟนในการหางานด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้น การหางานออนไลน์ผ่านคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลอาจไม่รองรับความต้องการได้มากพอ องค์การควรพัฒนาให้ระบบสรรหาออนไลน์เป็น Mobile-Friendly หรือ Mobile Application เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้สมัครงานค้นหาตำแหน่งงาน และสมัครงานกับองค์การได้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น (แสดงในภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 การสรรหาออนไลน์ผ่านระบบ Smart Phone
ของ บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)
ที่มา: CPALL (n.d.)

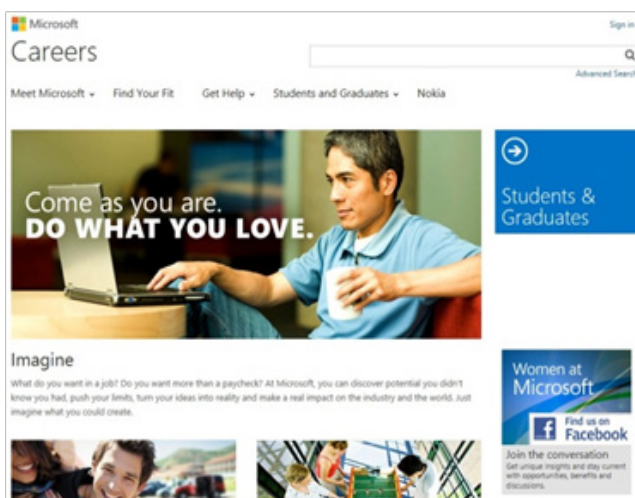
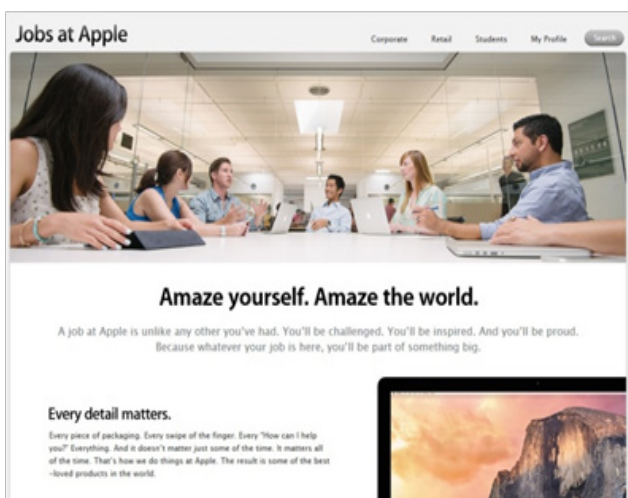
6. ความคงที่ของการทำงาน (Functional Stability)

ระบบการทำงานต่างๆ ในของการสรรหาออนไลน์
ควรมีความถูกต้องแน่นอน ซึ่งต้องได้รับการออกแบบ

สร้างสรรค์อย่างถูกต้องและตรวจสอบการทำงานของสื่อ
สรรหาออนไลน์อยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น การลิงค์ข้อมูลใน
เว็บไซต์ ปัญหาที่เกิดจากลิงค์ ก็คือ การเชื่อมโยงเนื้อหาไม่
สัมพันธ์กัน ซึ่งสร้างความรำคาญกับผู้ใช้เป็นอย่างมาก ทั้งยัง
ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในเรื่องความทันสมัย
และการเอาใจใส่ ดังนั้น องค์กรจึงควรหมั่นตรวจสอบสื่อ
ออนไลน์ต่างๆ ที่ใช้ว่ามีสภาพพร้อมใช้งาน และมีข้อมูล
ที่ได้รับการปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอหรือไม่ (Lynch &
Horton, 2009)

7. ความเรียบง่ายและควมมีเอกลักษณ์ (Simplicity & Identity)

การใช้สื่อออนไลน์ในการสรรหาบุคลากร องค์กร
ควรเลือกเสนอข้อมูลเฉพาะที่ต้องการให้เหมาะสมในรูปของ
กราฟิก สี สัน ตัวอักษรและภาพเคลื่อนไหว เพราะหากมี
มากเกินไปจะรบกวนสายตาและสร้างความไม่สะดวกต่อ
ผู้สมัครงาน นอกจากนี้แล้ว เนื้อหาที่อยู่ในสื่อออนไลน์ควร
ยาวไม่มากนัก ซึ่ง Nielsen (2000) พบว่า ผู้สมัครมักต่อต้าน
การอ่านเนื้อหาจำนวนมากจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ องค์กร
จึงควรออกแบบเนื้อหาให้กระชับเพื่อความสะดวกของผู้สมัคร
เน้นสร้างจุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สามารถสะท้อน
บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนใครขององค์กรได้ดี
ซึ่งองค์กรควรเลือกสร้างเอกลักษณ์ที่เหมาะสมกับ
เป้าหมายขององค์กร โดยการใช้สี สัน ตัวอักษร กราฟิก
การจัดหน้า ฯลฯ ตัวอย่างเว็บไซต์ที่ออกแบบเรียบง่ายแต่มี
เอกลักษณ์ ได้แก่ เว็บไซต์ของบริษัท Apple หรือ Microsoft
เป็นต้น ที่ออกแบบสื่อในการสรรหาออนไลน์ในรูปแบบ
เว็บไซต์ที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และใช้งานอย่างสะดวก (แสดง
ในภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์ในส่วนของการสรรหาบุคลากรแบบออนไลน์ของบริษัท Apple และ Microsoft
ที่มา: Apple (n.d.); Microsoft (n.d.)

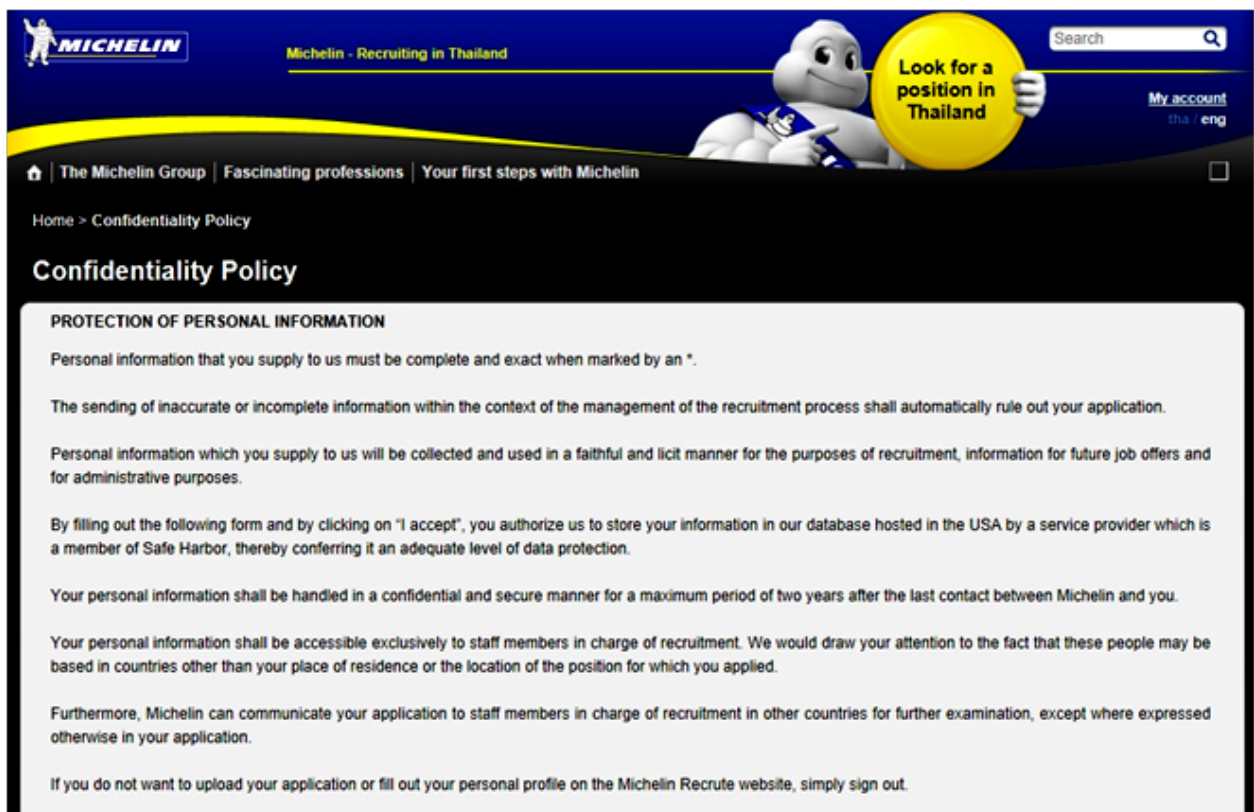
8. ความดึงดูดของสื่อที่ปรากฏ (Visual Appeal)

สื่อในการสรรหาออนไลน์ที่น่าสนใจนั้นต้องมีส่วนประกอบต่างๆ ที่มีคุณภาพ เช่น ภาพกราฟิกควรสมบูรณ์คมชัด ชนิดตัวอักษรอ่านง่ายสบายตา หรือเลือกใช้โทนสีที่เข้ากันอย่างสวยงาม เป็นต้น Thompson, Braddy, และ Wuensch (2008) พบว่า ความน่าดึงดูดของสื่อสรรหาออนไลน์จะช่วยให้ผู้สมัครพึงพอใจต่อสื่อการสรรหาออนไลน์ และเกิดความต้องการที่จะสมัครงานและทำงานกับองค์กรนั้นๆ ดังนั้น องค์กรที่ใช้การสรรหาออนไลน์ต้องเน้นเรื่องความดึงดูดของสื่อออนไลน์ที่ใช้ในการสรรหา เพื่อช่วยให้ผู้สมัครงานสามารถใช้บริการสื่อได้อย่างราบรื่น ไม่รู้สึกสะดุดในการมองหรืออ่านข้อมูลต่างๆ และยังสามารถสร้างความประทับใจของผู้สมัครที่มีต่อองค์กรอีกด้วย

9. ความเป็นส่วนตัวและปลอดภัยของข้อมูล (Information Privacy & Security)

เมื่อผู้สมัครงานตัดสินใจที่จะสมัครงานกับองค์กร โดยการส่งข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ ความปลอดภัยของ

ข้อมูลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้สมัครงานให้ความสำคัญ Tong (2009) พบว่า ผู้สมัครงานจะตัดสินใจใช้การสมัครงานผ่านระบบออนไลน์ ก็ต่อเมื่อรู้สึกว่าการสรรหาออนไลน์มีความเป็นส่วนตัว (Privacy) โดยเฉพาะเรื่องประวัติส่วนตัวของผู้สมัคร (Resume) และใบสมัคร (Application) ดังนั้น องค์กรต้องมีนโยบายรองรับความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของผู้สมัคร เช่น มีนโยบายปกป้องข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัคร (Confidentiality Policy) เพื่อให้ผู้สมัครมั่นใจได้ว่าจะไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นโดยที่ไม่ได้รับความยินยอมหรือไม่พึงประสงค์ (แสดงในภาพที่ 4) นโยบายนี้จะช่วยให้ผู้สมัครมั่นใจในการสมัครงานกับองค์กร และรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว เนื่องจากมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการรับรู้ความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สมัครงาน (Harris, Van Hove, & Lievens, 2003)



ภาพที่ 4 นโยบายการปกป้องข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครของบริษัท Michelin
ที่มา: Michelin (n.d.)

10. ความเข้มข้น/สมบูรณ์ของสื่อ (Media Richness)

งานวิจัยเรื่องการสรรหาบุคลากรที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า การใช้สื่อที่มีความเข้มข้นจะช่วยเพิ่มการรับรู้ข้อมูลของผู้เปิดรับสื่อ (Dineen, Ling, Ash, & DelVecchio, 2007) ดังนั้น องค์การที่สรรหาบุคลากรแบบออนไลน์นั้นจะต้องเลือกใช้สื่อที่มีความเข้มข้นหรือใช้ข้อมูลมาก สามารถให้ปฏิกิริยาตอบกลับทันทีและถ่ายทอดเนื้อหาได้หลากหลายช่องทาง ได้แก่ การสื่อสารแบบสองทาง(Two-Way Communication)หรือการใช้ภาพเคลื่อนไหวและเสียงประกอบ ซึ่งสื่อที่มีความเข้มข้นมากกว่าจะสามารถสื่อสารข้อมูลได้ครบถ้วน และยังช่วยลดความกำกวม ชับซ้อน ได้มากกว่าสื่อที่มีความเข้มข้นน้อยกว่า (Badger, Kaminsky, & Behrend, 2014) ดังนั้น การที่องค์การใช้การสรรหาแบบออนไลน์โดยคำนึงถึงเรื่องความเข้มของสื่อ ก็จะช่วยทำให้ผู้สมัครงานที่ไม่ได้คุ้นเคยกับองค์การ ได้รับทราบถึงข้อมูลที่ชัดเจน และสามารถเข้าใจข้อมูลที่ต้องการสื่อสารกับผู้สมัคร

unสรุป

โลกปัจจุบัน คือ โลกแห่งยุคออนไลน์หรือยุคที่กิจกรรมแทบทุกอย่างของผู้คนในสังคมอยู่บนระบบออนไลน์ ดังนั้น องค์การต้องปรับกิจกรรมและธุรกรรมต่างๆ ให้เข้ากับยุคสมัย ในการนี้ งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็ได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีออนไลน์เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ที่ได้นำระบบออนไลน์เข้ามามีบทบาทอย่างเต็มตัว เพื่อช่วยให้องค์การสรรหาบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว และได้ผู้ที่เหมาะสมกับองค์การ ดังนั้น ไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจอีกต่อไปที่ผู้หางานรุ่นใหม่จะหางานจากแหล่งอื่นๆ นอกจากหน้าหนังสือพิมพ์หรือโฆษณาประกาศรับสมัครงานทั่วไป

ผู้หางานในปัจจุบันให้ความสนใจและความสำคัญกับการหางานผ่านระบบสรรหาบุคลากรออนไลน์เป็นหลัก และคาดหวังที่จะได้ข้อมูลและเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การที่พวกเขาจะตัดสินใจสมัครและร่วมงานผ่านทางระบบดังกล่าว แต่

การที่องค์กรจะใช้ระบบการสรรหาบุคลากรออนไลน์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและเข้าใจหลักจิตวิทยาในการระบบการสรรหาออนไลน์ (สรุปในตารางที่ 1) ซึ่งองค์การที่เข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้สมัครงานในยุคแห่งดิจิทัลมากกว่า ก็จะได้เปรียบในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมกับองค์กรได้มากกว่าองค์การที่ยังไม่มีการเตรียม

การที่เหมาะสมในเรื่องนี้ โดยถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย ในการนี้ องค์กรหลายแห่งลงทุนทรัพยากรจำนวนมากไปกับการพัฒนาระบบการสรรหาออนไลน์ เพราะเชื่อว่าจะช่วยให้้องค์การน่าสนใจ และสะดวกต่อการใช้งาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้หางานตัดสินใจสมัครงานกับองค์กร

ตารางที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จและแนวทางปฏิบัติเพื่อการสรรหาบุคลากรแบบ E-recruitment

ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors)	แนวทางปฏิบัติสำหรับ E-recruitment (Application Guidelines for E-Recruitment)
1. ความหลากหลายของข้อมูล (Variety of Information)	การสื่อสารข้อมูลที่หลากหลายครบถ้วน เช่น ข้อมูลพื้นฐานองค์กร รายละเอียดของตำแหน่งงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาทางอาชีพ
2. รูปแบบของสื่อ (Style of Media)	ออกแบบสื่อให้มีสีสัน ทันสมัย มีรูปภาพหรือกราฟิกที่น่าสนใจ รวมไปถึงการใช้สื่อที่สามารถโต้ตอบได้ (Interactive Media)
3. ความสะดวกและความง่ายในการใช้งาน (Navigational Usability)	เน้นให้สื่อมีความโดดเด่น มองหาได้ง่าย ค้นหาข้อมูลได้อย่างสะดวก
4. ความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล (Information Integrity)	ติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงข้อมูลให้สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ทั้งข้อมูลพื้นฐานทั่วไปและข้อมูลเฉพาะด้าน
5. ความสะดวกของการใช้ในสภาพต่างๆ (Compatibility)	ออกแบบให้สามารถแสดงผลได้ในทุกระบบปฏิบัติการ ทุกเบราว์เซอร์ (Browser) รวมไปถึงสามารถเข้าถึงผ่านโทรศัพท์มือถือประเภทสมาร์ทโฟนได้
6. ความคงที่ของการทำงาน (Functional Stability)	ตรวจสอบ และปรับปรุงสื่อและระบบอย่างสม่ำเสมอ และเร่งแก้ไขเมื่อพบปัญหาต่างๆ
7. ความเรียบง่ายและความมีเอกลักษณ์ (Simplicity & Identity)	เน้นที่องค์ประกอบหลักของสื่อและเนื้อหา ส่วนประกอบเสริมควรเลือกให้พอเหมาะ ไม่มากจนเป็นการรบกวนเกินไป และต้องหาเอกลักษณ์ที่เหมาะสมเพื่อสะท้อนตัวตนขององค์กร
8. ความดึงดูดของสื่อที่ปรากฏ (Visual Appeal)	ส่วนประกอบต่างๆ ในสื่อที่ใช้ต้องมีคุณภาพ และสมบูรณ์ เช่น รูปภาพ กราฟิกฯ ใช้โทนสีที่เหมาะสม ตัวอักษรอ่านง่ายสบายตา
9. ความเป็นส่วนตัวและปลอดภัยของข้อมูล (Information Privacy & Security)	มีนโยบายและระบบที่รองรับเรื่องความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลผู้สมัคร
10. ความเข้มข้น/สมบูรณ์ของสื่อ (Media Richness)	เลือกใช้สื่อที่มีความเข้มข้น ให้ข้อมูลได้มาก สามารถมีปฏิกริยาตอบกลับได้ทันที มีการสื่อสารแบบสองทาง เช่น สื่อแบบ Interactive แอนิเมชัน

ที่มา: จากการสังเคราะห์ของผู้เขียน

ในปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพล องค์กรต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสรรหาที่สามารถสื่อสารข้อมูลต่างๆ ได้เป็นจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้นด้วย ปัจจุบันองค์กรต่างๆ เริ่มหันมาใช้ในการสรรหาแบบออนไลน์มากขึ้น ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นกลไกที่สำคัญขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตต่อไป

การที่องค์กรเลือกใช้การสรรหาบุคลากรแบบออนไลน์ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทางจิตวิทยาต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจกับองค์กรได้

มากที่สุด และช่วยให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์กรควรต้องคำนึงถึงความพอดีและความเหมาะสมในการเลือกใช้สื่อออนไลน์ในการสรรหาบุคลากรด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและแก่ตัวผู้สมัครงานเอง นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องประเมินการสรรหาแบบออนไลน์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสื่อที่องค์กรเลือกใช้ รวมถึงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการดำเนินงานผ่านสื่อออนไลน์ ซึ่งนอกจากจะใช้ในการสรรหาบุคลากรแล้ว อาจใช้ในกิจกรรมด้านอื่นๆ ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

บรรณานุกรม

- นพคุณ ชีวะธนรักษ์. (2553). มุมมองการสรรหาพนักงานอนาคตตรงใจธุรกิจยุคดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง. *วารสารนักบริหาร*, 31(3), 130-135.
- Apple. (n.d.). Jobs at apple. Retrieved December 26, 2014, from <https://www.apple.com/jobs/us>
- Badger, J. M., Kaminsky, S. E., & Behrend, T. S. (2014). Media richness and information acquisition in internet recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 866-883.
- Barber, L. (2006). *E-recruitment developments*. Brighton: IES–University of Sussex.
- Brahmana, R. K., & Brahmana, R. (2013). What factors drive job seekers attitude in using E-Recruitment? *The South East Asian Journal of Management*, 7(2), 123-134.
- Brown, D. (2004). Unwanted online job seekers swamp HR staff. *Canadian HR Reporter*, 17(7), 1-2.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham, R. L. III. (2002). Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55(2), 461-490.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & 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.
- CIPD. (1999). Recruitment on the Internet, IPD information note. Retrieved December 23, 2014, from <http://www.cipd.co.uk/Infosource/RecruitmentAndSelection/RecruitmentontheInternet.asp>
- 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.
- CPALL. (n.d.). Job cpall homepage. Retrieved January 5, 2015, from <http://job.cpall.co.th/v2/Default.aspx>
- Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., & DelVecchio, D. (2007). Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 92, 356-372.

- Fister, S. (1999). Online recruiting: good, fast and cheap? *Training*, 36(5), 26-28.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career International Development*, 7(4), 243-251.
- Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (2005). *The brave new world of eHR*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Harris, M. M., Van Hove, G., & Lievens, F. (2003). Privacy and attitudes toward internet-based selection systems: A cross-cultural comparison. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 230-236.
- Härtel, C. E. J., & Fujimoto, Y. (2010). *Human resource management: Transforming theory into innovative practice*. New South Wales: Pearson Education.
- Hopkins, B., & Markham, J. (2003). *E-HR: Using intranets to improve the effectiveness of your people*. Gower Publishing.
- Lynch, P. J., & Horton, S. (2009). *Web style guide: Basic design principles for creating Web sites* (3rd ed.). New Haven, CT: Yale University Press.
- Lyons, B. D., & Marler, J. H. (2011). Got image? Examining organizational image in web recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 58-76.
- Michelin. (n.d.). Confidentiality policy. Retrieved December 29, 2014, from <http://www.michelincareers.com/th/eng/Confidentiality-Policy>
- Microsoft. (n.d.). Microsoft careers. Retrieved December 26, 2014, from <http://careers.microsoft.com/careers/en/us/home.aspx>
- Nielsen, J. (2000). *Designing web usability: The practice of simplicity*. Indianapolis: New Riders Publishing.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.
- Parry, E., & Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655-673.
- Pastore, M. (2000). Web expands role in corporate recruiting. Retrieved December 25, 2014, from <http://www.clickz.com/clickz/news/1710247/web-expands-role-corporate-recruiting>
- Pin, J. R., Laorden, M., & Saenz-Diez, I. (2001). Internet recruiting power: Opportunities and effectiveness. *International Research Centre on Organization (IRCO)*, 439, 4-65.
- Rudman, R. (2010). *Human resources management in New Zealand* (5th ed.) Auckland: Prentice Hall.
- 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.
- Shand, D. (2000). Aggressive; recruiters are desperate for the IT pros who are working not looking. *Computerworld*, 34, 50-51.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K., & Isenhour, L. C. (2005). E-recruiting: Online strategies for attracting talent. In H. G. Gueutal & D. L. Stone (Eds.), *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age* (pp. 22-53). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Tan, F. B., & Chou, J. P. (2008). The relationship between mobile service quality, perceived technology compatibility, and users' perceived playfulness in the context of mobile information and entertainment services. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 24(7), 649-671.
- Taylor, C. (2001). Windows of opportunity. *People Management*, 1(5), 32-36.
- Thompson, L. F., Braddy, P. W., & Wuensch, K. L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2384-2398.
- Tong, D. Y. K. (2009). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 281-300.
- U.S. Army. (n.d.). Ask sgt star. Retrieved December 23, 2014, from <http://www.goarmy.com/ask-sgt-star.html>
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2009). Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1354-1364.
- Willenbrock, C. (2005). How four companies fixed common e-recruiting challenges. *Human Resource Department Management Report*, 5(4), 6-7.
- Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment website orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.
- Workforce. (2000). What's up with internet recruiting? *Workforce*, 79(3), 100-112.

Translated Thai References

- Cheewathanarak, N. (2011). Recruiting new employees for digital marketing business. *Executive Journal*, 31(3), 130-135. (in Thai).