

แนวทางการสรรหาคณากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ*

Proactive Recruitment guidelines in the New Normal era

: A case study of The Ministry of Foreign Affairs

ปราดา นาครัถธรรม**

Parada Nakraktham

6314832031@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

รายงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ กระบวนการสรรหา ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการสรรหาเชิงรุกในยุค New Normal ของกระทรวงการต่างประเทศ รวมไปถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานสรรหาคณากรเชิงรุกของกระทรวงการต่างประเทศ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิจัยเอกสาร และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน โดยผลการศึกษาพบว่า กระทรวงการต่างประเทศได้ใช้กลยุทธ์ในการสรรหาคณากรในยุค New Normal คือ การวางแผนทางและปรับวิธีการสัมภาษณ์ โดยเน้นใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ทั้งการประชาสัมพันธ์การรับสมัคร การบริหารจัดการเอกสาร และการติดต่อสื่อสารกับผู้เข้าสอบ สำหรับกระบวนการในการสรรหาเชิงรุกของกระทรวงการต่างประเทศ ได้จัดให้มีกิจกรรมแนะแนวเส้นทางอาชีพในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และการนำเสนอคลิปวิดีโอประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง Social Media เพื่อให้เข้าถึงคนรุ่นใหม่มากขึ้น รวมไปถึงการให้ทุนการศึกษาที่เน้นสาขาที่มีความทันสมัยและตอบโจทย์ชีวิตการทำงานในยุค New Normal อย่างไรก็ดี การดำเนินงานสรรหาคณากรเชิงรุกในยุค New Normal ก็ยังพบปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้างบางประการ ทั้งเรื่องของการเกิดช่องว่างระหว่างวัยของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ก่อให้เกิดแนวคิดต่อการทำงานและทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน กฎ ระเบียบของการสรรหาคณากรที่เป็นข้าราชการไม่มีความยืดหยุ่น การจ้างงานที่มีรูปแบบที่เปลี่ยนไป และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น โรคระบาดและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ ทั้งนี้ ยังมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสรรหาคณากรเชิงรุกในยุค New Normal คือ การแก้ไข ผ่อนปรน กฎ ระเบียบด้านการสรรหา การสร้างแบรนด์หรือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ และการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสรรหาให้มากขึ้น

คำสำคัญ : การสรรหาเชิงรุก ; กระทรวงการต่างประเทศ ; ความปกติใหม่

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการสรรหาคณากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ จัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะองค์กรที่จะเติบโตและก้าวหน้าได้ ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กร รวมไปถึงยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในอนาคตอีกด้วย และเพื่อให้องค์กรได้ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสูงสุด Mondy&Noe (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 2-3) จึงได้อธิบายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ 6 หน้าที โดยมีหน้าที่สำคัญประการแรก คือ การจัดหาคนที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม โดยครอบคลุมถึงภารกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและคัดเลือก จะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดหาคนเข้าทำงาน หรือกระบวนการสรรหา เป็นกระบวนการแรกเริ่มที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรในอนาคต

การสรรหามนุษย์เพื่อเข้ามารับราชการ เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีผลต่อกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานราชการ เพราะการสรรหามนุษย์เป็นกระบวนการแรกที่หน่วยงานราชการจะต้องวางแผนและวางนโยบายเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ โดยปกติแล้ว การดำเนินการสรรหาในหน่วยงานราชการมักดำเนินการด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบเดิม ๆ เช่น การปิดประกาศในสถานที่ทำการ การประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการเอง หรือผ่านการประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. จึงอาจทำให้ไม่สามารถแสวงหามนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถตามที่หน่วยงานต้องการ มีผู้สมัครที่ไม่มีคุณภาพเพียงพอ หรือมักเป็นกลุ่มที่ไม่ต้องการให้มาสมัคร ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถดังกล่าว หน่วยงานจึงต้องดำเนินการวางแผนและแผนการสรรหาอย่างรอบคอบ รวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการสรรหา เพื่อเป็นการดึงดูดให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ให้มาสมัครสอบแข่งขันเพื่อเข้ารับราชการให้มากขึ้น ทั้งนี้ ในการสรรหามนุษย์ของหน่วยงานราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ รวมไปถึงจะต้องดำเนินการในทุกขั้นตอนด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม มีความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดต่อผู้สมัครและการดำเนินการ (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ., 2562, หน้า 3)

ขณะเดียวกัน การเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้โลกเชื่อมเข้าหากันได้โดยง่าย การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น และองค์กรเองก็มีสิทธิที่จะเลือกคนเข้าทำงานได้หลากหลายมากขึ้นเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากการเปิดรับสมัครเข้าทำงานในหลายรูปแบบของหน่วยงานภาคเอกชน ทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านสถานศึกษา การเดินทางไปคัดเลือกบุคลากรด้วยตนเองจากนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายในมหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์ผ่านหน้าเว็บไซต์ การเปิดโครงการ workshop อาชีพ หรือการเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ผ่านการคัดเลือกจากการฝึกปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ ซึ่งสำหรับการดำเนินการสรรหาของหน่วยงานราชการ จะเน้นการเปิดรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน การปิดประกาศผ่านสถานที่ราชการ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในบางหน่วยงานอาจมีการเปิดรับนักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อส่งเสริมให้บุคคลทั่วไปได้ไปศึกษาเล่าเรียนในต่างประเทศและกลับมาปฏิบัติงานเพื่อชดเชยทุนในหน่วยงานราชการ โดยการสรรหามนุษย์ภาครัฐ จะดำเนินการภายใต้ระเบียบของสำนักงาน ก.พ. เป็นหลัก ทำให้ในบางกรณี อาจเกิดความไม่ยืดหยุ่นของกระบวนการและขั้นตอนในการสรรหา ซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้าและหน่วยงานอาจสูญเสียบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานไปเพราะความเคร่งครัดดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 ทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เคยดำเนินการมาแต่เดิมได้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดความยากลำบากในการเข้าถึงบุคคลที่เหมาะสม รวมไปถึงก่อให้เกิดความ

ไม่สะดวกในกระบวนการสรรหาอีกหลายประการ ทั้งการเกิดปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์และเข้าถึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การเกิดปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการสอบ เป็นต้น โดยปัญหาหลักที่สำคัญคือ ยังขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินการสรรหาแบบเชิงรุก ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศ เป็นกระทรวงที่มีการดำเนินการจัดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในแต่ละสายงานแบ่งออกเป็น สายงานการทูต คือ ตำแหน่งนักการทูตปฏิบัติการ สายงานสนับสนุนออกประจำการ คือ ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน และสายงานสนับสนุนไม่ออกประจำการ (Home-based) ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการสรรหาข้าราชการทั้งสามกลุ่มสายงานดังกล่าว ต่างประสบปัญหาในการสรรหาแบบเชิงรุก โดยมียอดผู้สมัครเข้าสอบแข่งขันในแต่ละสายงานที่น้อยลง ในยุคที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือในยุค New Normal อย่างมีนัยยะสำคัญ

จากปัญหาที่เกิดขึ้น ทางผู้วิจัยจึงสนใจว่า จะมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการสรรหาข้าราชการในยุค New Normal ของกระทรวงการต่างประเทศอย่างไร เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมต่อหน่วยงาน รวมไปถึงอะไรคือปัญหาและอุปสรรคของการสรรหาเชิงรุกของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อจะได้ศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการสรรหาเชิงรุก อันจะนำไปสู่การพัฒนาการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของกระทรวงการต่างประเทศมากยิ่งขึ้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากทางวิชาการ เอกสาร คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ที่สืบค้นได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet)

2. การวิจัยสนาม (Field research) เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant interview) โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจงเพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง และกว้างขวางเป็นพิเศษ เป็นผู้ที่มีข้อมูลที่ทันสมัยหรือทันต่อเหตุการณ์ (สุภางค์ จันทวานิช, 2563, หน้า 79) มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) คือ บุคลากรจากสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ

กลุ่มตัวอย่าง หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Sample) ประกอบด้วย บุคลากรของสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรประเภทต่างๆ จำนวน 9 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกจากคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการสรรหาบุคลากรประเภทข้าราชการทุกสายงานให้กับกรมต่างๆ ของกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 7 คน

2. เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในระดับเหนือขึ้นไป ที่รับผิดชอบด้านการวางแผน ควบคุมติดตามและประเมินผลผลการปฏิบัติงานด้านการสรรหาข้าราชการทุกสายงานและพนักงานราชการ คือ นักการทูตชำนาญการพิเศษ หรือนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant interview) โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจงเพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง และกว้างขวางเป็นพิเศษ เป็นผู้ที่มีข้อมูลที่ทันสมัยหรือทันต่อเหตุการณ์ และสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในส่วนของ การวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคณาจารย์แบบเชิงรุก รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ที่สืบค้นได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) และการวิจัยสนาม โดยการเก็บรวบรวมจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ
2. นำข้อมูลที่ได้มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของข้อมูล ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้มาแยกประเด็นคำถาม จากนั้นจึงนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิด ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงความแตกต่างหรือความคล้ายคลึงกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยใช้รูปแบบการนำเสนอผลการวิจัยแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคณาจารย์เข้ารับราชการและการสรรหาคณาจารย์แบบเชิงรุกจากหนังสือ ตำราทางวิชาการ เอกสารของส่วนราชการ รวมไปถึงงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพบว่า แนวทางการสรรหาคณาจารย์แบบเชิงรุกในยุค New Normal ของกระทรวงการต่างประเทศ จะต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องใช้กระบวนการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การมาเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหาคณาจารย์ภายในกระทรวงการต่างประเทศ ทั้งในระยะสั้นไปจนถึงระยะยาว โดยการนำเอาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis และการใช้ TOWS Matrix มาเพื่อช่วยให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กระทรวงการต่างประเทศกำลังเผชิญอยู่ในยุค New Normal และสามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนการสรรหาคณาจารย์แบบเชิงรุกของกระทรวงฯ ต่อไป

ทั้งนี้ การสรรหาคณาจารย์ของหน่วยงานราชการ จะต้องดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการสรรหาคณาจารย์เพื่อบรรจุเข้ารับราชการไว้หลายวิธี โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การสรรหาโดยวิธีการคัดเลือก ซึ่งได้แก่ การบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาลเข้าเป็นข้าราชการ การบรรจุบุคคลที่จบการศึกษาในวุฒิการศึกษาที่ ก.พ. กำหนด การใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากหน่วยงานราชการอื่นมาดำเนินการคัดเลือกเป็นต้น และวิธีการสอบแข่งขัน ซึ่งเป็นกรณีที่หน่วยงานต่าง ๆ มักใช้กันอย่างแพร่หลายในการสรรหาคณาจารย์ ซึ่งสามารถ

นำแนวทางการสรรหาทั้งเชิงรับและเชิงรุกมาใช้เพื่อใช้ดึงดูดผู้สมัครเข้ารับราชการได้หลากหลายวิธี แต่การสรรหาในแต่ละประเภทดังกล่าว จำเป็นต้องอยู่ภายใต้กฎและระเบียบของสำนักงาน ก.พ. ทำให้การดำเนินการสรรหาเชิงรุกในยุค New Normal อาจทำได้ไม่มากนัก

อย่างไรก็ดี สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางในการสรรหาเชิงรุก โดยมีสาระสำคัญโดยสรุป คือ การพัฒนาแนวทางการสรรหาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายและน่าสนใจ รวมไปถึงการสร้างแบรนด์ที่ดี มีจุดยืนในการสรรหาบุคลากรของแต่ละองค์การเพื่อสร้างความท้าทายสำหรับคนเก่งในการต้องการเข้ามาร่วมงานร่วมกับคนเก่งอื่น ๆ ในองค์การ อีกทั้ง ยังต้องปรับวิธีการและเครื่องมือในการสรรหาให้ทันกับยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ ลดช่องว่างและเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและเพิ่มความสะดวกทั้งกับองค์การและผู้สมัครในการสรรหาผลการวิจัยสนาม

1. กลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในยุค New Normal ของกระทรวงการต่างประเทศ

1) กระทรวงฯ ได้มีการวางแนวทางและปรับวิธีการสัมภาษณ์ในสายงานสนับสนุนออกประจำการและสายสนับสนุนไม่ออกประจำการให้เป็นแบบ Online ผ่าน Video Conference ทุกสายงาน ยกเว้นสายงานการทูตที่ยังคงการสัมภาษณ์แบบ On-site เพื่อลดการสัมผัสและการรวมกลุ่ม

2) กระทรวงฯ เน้นการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง Online ให้มากขึ้น

3) การบริหารจัดการและการบวนาการต่าง ๆ ลดขั้นตอนลง ด้วยการจัดการประชุมคณะกรรมการแบบ Online การติดต่อผู้เข้าสอบและการจัดส่งเอกสารประกอบการรายงานตัวให้เป็นช่องทาง Online ทั้งหมด

4) ในตำแหน่งงานที่มีอัตราว่างน้อยและมีลักษณะเป็นวิชาชีพเฉพาะ เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ บรรณารักษ์ เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ช่างเทคนิค จะใช้วิธีการขอใบบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากหน่วยงานอื่น และดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านช่องทาง Online เช่นเดียวกับสายงานสนับสนุนอื่นๆ เพื่อลดการรวมกลุ่ม

2. กระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในยุค New Normal ของกระทรวงการต่างประเทศ

1) จัดให้มีการทำกิจกรรม Roadshow ในสถาบันการศึกษาที่ต่าง ๆ หมุนเวียนสลับเปลี่ยนไปทุกปี และนำเสนอคลิปวิดีโอสั้น ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์การทำงานของกระทรวงฯ เพื่อดึงดูดผู้สมัครที่เป็นนักศึกษาในช่วงชั้นปีสุดท้ายหรือคนรุ่นใหม่

2) การจัดให้มีทุนสำหรับกระทรวงการต่างประเทศโดยเฉพาะ และเน้นสาขาที่มีความทันสมัยและตอบโจทย์การทำงานในยุค New Normal

3) ประชาสัมพันธ์ให้มีความหลากหลายช่องทาง และนำสื่อที่กระทรวงฯ มีอยู่แล้วมาพัฒนาและปรับให้เข้าถึงคนรุ่นใหม่ให้มากขึ้น เช่น การใช้แอปพลิเคชัน Tiktok การประชาสัมพันธ์ผ่านคลิปวิดีโอในช่อง Youtube

3. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสรรหาบุคลากรเชิงรุก ในยุค New Normal ของกระทรวงการต่างประเทศ

1) Generations Gap ของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า และเมื่อเข้าสู่ยุค New Normal ก็ยิ่งทำให้ช่องว่างนั้นเพิ่มมากขึ้นในแง่ของทักษะการใช้เทคโนโลยี รวมไปถึงลักษณะการทำงานที่มีความแตกต่างกัน

2) รูปแบบการจ้างงานได้เปลี่ยนแปลงไป มีลักษณะของความเป็นนายตัวเองมากขึ้น คนรุ่นใหม่ได้มองความท้าทายและค่าตอบแทนเป็นหลักในการเลือกอาชีพ รวมไปถึงการมองหาการทำงานที่มี work life balance ที่ดีในการทำงาน

3) กฎและระเบียบของการสรรหาบุคลากรที่ไม่ยืดหยุ่น และไม่เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

4) ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น แนวคิดและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงโรคระบาดที่ไม่สามารถควบคุมได้

4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสรรหาคณากรเชิงรุกในยุค New Normal ของกระทรวงการต่างประเทศ

1) การผ่อนปรนระเบียบเพื่อให้หน่วยงานราชการสามารถใช้วิธีการสรรหาเชิงรุกแบบเอกชนได้มากขึ้น และการสนับสนุนจากรัฐบาลในการพัฒนาเทคโนโลยีรองรับการสอบออนไลน์ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายและตอบโจทย์การใช้ชีวิตยุค New Normal

2) การสอบภาค ก. ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นด่านแรกของการเข้ารับราชการ ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานสามารถจัดสอบได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานมากขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่เป็นคลังข้อสอบ เพื่อให้การสอบเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3) กระทรวงฯ ต้องสื่อสารกับบุคคลทั่วไปให้มากขึ้น เพื่อนำเสนอถึงลักษณะของงานและองค์กร เพื่อสร้างแบรนด์ และทำให้เกิดการดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพให้มาสมัครงานให้มากขึ้น

4) นำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการสรรหามากขึ้น รวมไปถึงการสรรหาเชิงรุก ทั้งการเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ไปยังแพลตฟอร์ม Youtube Tiktok ในรูปแบบของคลิปสั้น การเผยแพร่การทำงานของกระทรวงฯ ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น

5) ลดขั้นตอนการใช้เอกสาร และปรับกระบวนการด้านเอกสารให้อยู่ในรูปแบบของดิจิทัลให้มากที่สุด เพื่อลดขั้นตอนและลดการสัมผัส

อภิปรายผล

แนวทางการสรรหาคณากรเชิงรุกในยุค New Normal : กรณีศึกษากระทรวงการต่างประเทศ มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

การสรรหาคณากรแบบเชิงรุกของกระทรวงการต่างประเทศในยุค New Normal ซึ่งเป็นยุคที่มีรูปแบบการดำเนินชีวิตและรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ก่อให้เกิดผลกระทบค่อนข้างมากต่อการดำเนินงานของกระทรวงฯ ทั้งในแง่ของการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง และโดยเฉพาะกระบวนการสรรหาคณากรทุกสายงานที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงฯ ที่ต้องหยุดชะงักลงหลังจากเกิดการแพร่ระบาด โดยที่การเข้าสู่ยุค New Normal ทำให้รูปแบบของวิธีการสรรหาคณากรเปลี่ยนแปลงไป วิธีการสรรหาแบบเชิงรุกไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในยุค New Normal ดังนั้น กระทรวงฯ จึงต้องบริหารและวางแผนเชิงกลยุทธ์ของการสรรหาให้มีลักษณะเป็นการสรรหาเชิงรุกมากขึ้นเพื่อสอดรับให้เข้ากับยุค New Normal โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกระทรวงฯ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งระยะยาวและระยะสั้นของแผนการสรรหาเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและแนวทางในการสรรหาคณากรของกระทรวงฯ การจัดวางกลยุทธ์ในการสรรหา สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2564) ได้สรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การทำงาน อย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและมีการกำหนดทิศทางขององค์การ อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการวางแผนกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัว ต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ รวมถึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การ ซึ่งกระทรวงฯ ได้มีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของกระทรวงฯ จากการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เป็นต้น จนนำไปสู่การปรับแผนกลยุทธ์ของแนวทางการสรรหาคณากรในทุกสายงานให้มีความกระชับ เป็นการสรรหาเชิงรุก ลดขั้นตอนและกระบวนการที่ไม่จำเป็น รวมไปถึงวางแผนปฏิบัติการสรรหาให้เข้ากับยุค New Normal เพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ในการสรรหาคณากรของกระทรวงฯ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกระทรวงฯ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ อ่ำพล นววงศ์เสถียร (2562) ได้สรุปว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง

การดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ มุ่งสู่การลงมือปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและผลักดันให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้จากผู้บริหารสูงสุด ระดับกลาง และระดับต้น ขององค์กร จากนั้นจะได้ทำการตรวจสอบ ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป เพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ ที่กำหนดไว้และเมื่อไปสู่การปฏิบัติแล้ว สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร และจะต้อง ปรับปรุงกลยุทธ์ในรอบต่อไปอย่างไร

นอกจากนี้ ดำเนินการสรรหาเชิงรุกของกระทรวงฯ ได้มีการพัฒนาวิธีการสรรหาโดยเน้นใช้เครื่องมือในยุคดิจิทัล มากขึ้น เพื่อความเหมาะสมของวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ เพิ่มความรวดเร็วและลดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างกระทรวงฯ และผู้สมัครเข้ารับราชการ โดยการเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ Social Media เช่น การจัดรายการผ่าน Youtube การประชาสัมพันธ์ผ่าน Facebook และ Twitter ของกระทรวงฯ รวมถึงมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษาเพื่อเป็นการสร้างพันธมิตรที่จะช่วยสนับสนุนการสรรหา เช่น การจัดกิจกรรม Road Show แนะนำการสอบแข่งขันในตำแหน่งนักการทูต โดยจัดร่วมกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ การปรับปรุงวิธีการสรรหาให้มีความรวดเร็วลดขั้นตอนของการใช้เอกสารประกอบการสมัคร และลดขั้นตอนและวิธีการในการเข้าสอบสัมภาษณ์ เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญที่สุด กระทรวงฯ เน้นการสร้างแบรนด์ หรือภาพลักษณ์ด้วยการประกาศจุดยืนของการสรรหา ในทุก ๆ สายงานว่ากระทรวงฯ ต้องการบุคลากรลักษณะใด เพื่อจูงใจให้เกิดความท้าทายสำหรับบุคลากรที่เก่ง และมีความสามารถให้มาสมัครงานกับกระทรวงฯ ซึ่งแนวทางการสรรหาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวทางการสรรหาเชิงรุก ของสำนักงาน ก.พ. (2558) ที่ได้สรุปว่า การสรรหาเชิงรุก หมายถึง กิจกรรมที่เน้นดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางการกลยุทธ์ ขององค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร เพื่อให้ทราบจำนวนอัตรากำลัง ที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต และใช้เป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญสำหรับการวางแผน เชิงกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแผนอัตรากำลังและเพื่อใช้กำหนดวิธีการสรรหาทั้งช่องทาง ประชาสัมพันธ์และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงและดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

อย่างไรก็ดี เนื่องด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป หลายๆ หน่วยงานจึงเกิด “Generation Gap” ซึ่งเป็นความ แตกต่างระหว่าง เวลา และบริบทของเวลา (context) ที่เปลี่ยนไป ก่อให้เกิดชุดความคิดใหม่ๆ ของคนรุ่นใหม่ ที่กลุ่มคนรุ่นใหม่ เหล่านี้เริ่มเข้าสู่วัยทำงาน โดยเฉพาะความแตกต่างในเรื่องของทักษะการใช้เทคโนโลยี มุมมองและรูปแบบการใช้ชีวิต องค์กรหลายแห่ง จึงได้พยายามปรับรูปแบบลักษณะการทำงานให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ ทั้งการปรับ ระยะเวลาในการเข้าทำงาน การให้ทำงานที่บ้าน ปรับรูปแบบสวัสดิการ การปรับลักษณะงานให้มีความน่าสนใจน่าดึงดูด เข้าทำงาน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บวรรัตน์ ธนาฤทธิวรภาค (2561) ที่ได้สรุปว่า รูปแบบของนายจ้างที่มีผลต่อ การสมัครงานของกลุ่มคน Generation Z มี 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยคุณค่าด้านนวัตกรรม ปัจจัยคุณค่าด้านจิตวิทยา ปัจจัย คุณค่าด้านการใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ ปัจจัยด้านความสวยงามของเว็บไซต์รับสมัครงานขององค์กร ปัจจัยด้านข้อมูล เนื้อหาการจ้างงานบนเว็บไซต์รับสมัครงานขององค์กร และปัจจัยด้านความเป็นตัวตนในที่ทำงาน ทั้งนี้ กระทรวงการ ต่างประเทศเป็นหน่วยงานราชการ จึงทำให้ลักษณะการสรรหาเชิงรุกยังมีข้อจำกัดบางประการ เนื่องจากกระบวนการสรรหา ต้องอยู่ภายในกฎ และระเบียบของสำนักงาน ก.พ. จึงทำให้ไม่สามารถสร้างความยืดหยุ่นในด้านกระบวนการสรรหามากนัก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

- 1) ในการดำเนินการสรรหาเชิงรุก ควรขยายผลไปยังสายงานอื่น ๆ นอกเหนือจากสายงานหลัก หรือสายงานการทูต โดยเฉพาะสายงานที่มีความสำคัญในต่างประเทศ เช่น เจ้าพนักงานธุรการ เนื่องจากเป็นสายงานที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการเงิน พัสดุ และงานบริการทั่วไป ในสถานทูตและสถานกงสุลทั่วโลก
- 2) เนื่องจากกระทรวงการต่างประเทศมีลักษณะการบริหารงานแบบรวมศูนย์ มีสำนักบริหารบุคคล เป็นผู้ดูแลงานด้านบุคลากรของทั้งกระทรวงฯ การถ่ายถอดนโยบายการสรรหาเชิงรุกจากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติไม่ควรจะให้เป็นหน้าที่ของสำนักบริหารบุคคลเพียงฝ่ายเดียว โดยกระทรวงฯ ควรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมกันกับกรมอื่น ๆ ภายใต้งักตึงกระทรวงฯ ให้มากกว่านี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเผยแพร่และประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรไปยังบุคคลภายนอกกระทรวงฯ อื่น ๆ
- 3) ช่องทางการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงฯ ที่เป็น Social Media ยังไม่รู้จักในวงกว้าง ทำให้การประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Social Media ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น กระทรวงฯ อาจต้องสร้างความร่วมมือกับสื่อ Social Media ที่มียอดผู้ติดตามสูงเพื่อขยายช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงมากขึ้น เช่น เพจรับสมัครงานต่าง ๆ การจ้าง Youtuber ที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อสร้างสื่อที่สอดแทรกการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของกระทรวงฯ
- 4) ปริมาณผู้เข้าสอบในตำแหน่งนักการทูตมีสัดส่วนของผู้สมัครที่จบจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศค่อนข้างสูง แต่มักจะเป็นผู้สมัครที่จบการศึกษาจากสหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา ดังนั้น กระทรวงฯ อาจใช้ประโยชน์จากการมีสถานทูตและสถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ ให้ช่วยประชาสัมพันธ์การรับสมัครอีกทางหนึ่ง เพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงที่จบจากสถาบันการศึกษาในต่างประเทศในภูมิภาคอื่น ๆ ให้มาสมัครงานกับกระทรวงฯ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระดับกลางหรือระดับสูงที่ดูแลเรื่องนโยบายการสรรหาบุคลากรของกระทรวงฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงนโยบายด้วย เช่น ระดับผู้อำนวยการ รองปลัดกระทรวงที่กำกับดูแลงานบริหารบุคคล เป็นต้น
- 2) ควรมีการทำแบบสอบถามโดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการแวกบรจจในสายงานต่างๆ เพื่อทราบผลตอบรับ (feedback) ของการสรรหาแบบเชิงรุกในเชิงปฏิบัติว่ามีผลต่อการตัดสินใจการสมัครเข้ารับราชการของบุคคลภายนอกมากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขแนวทางในการสรรหาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
- 3) ควรกำหนดอายุงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วย เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีอายุงานน้อยอาจจะยังไม่มีมุมมองและความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสรรหาข้าราชการมากพอ

เอกสารอ้างอิง

- บวรรัตน์ ธนาฤทธิวรภาค.(2561).ปัจจัยความน่าดึงดูดของนายจ้างที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจสมัครงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น แซด ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล.(2564).เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล.(2564). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.(2562).คู่มือการสรรหาและเลือกสรรเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ: สอบแข่งขัน. (พิมพ์ครั้งที่ 1).นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.

สุภางค์ จันทวานิช.(2563).*วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 25).กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
อำพล นววงศ์เสถียร.(2562).*การจัดการเชิงกลยุทธ์ การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน* (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.