



การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กร ระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี

COMPARATIVE RESEARCH OF HUMAN CAPITAL IN AUTOMOTIVE INDUSTRY,
ELECTRICITY INDUSTRY AND PETROCHEMICAL AND PRODUCT INDUSTRY,
CHONBURI PROVINCE

ภัทรพล บุญยิ่งเอกธนา

มหาวิทยาลัยบูรพา

2561

2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113



59930114_2753867942

การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กร ระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี

ภัทรพล บุญยิ่งเอกธนา

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา



2753867942

BUU-IThesis 59930114 independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

COMPARATIVE RESEARCH OF HUMAN CAPITAL IN AUTOMOTIVE INDUSTRY,
ELECTRICITY INDUSTRY AND PETROCHEMICAL AND PRODUCT INDUSTRY,
CHONBURI PROVINCE

PATTARAPOL BOONYING-EAKTANA

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN CONCENTRATION IN HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION
BURAPHA UNIVERSITY

2018

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY




2753867942

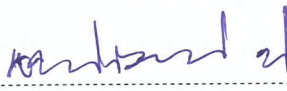
BUU iThesis 59930114 independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ ภัทรพล บุญยิ่งเอกธนา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย
บูรพาได้

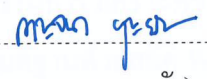
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. กาญจนา บุญยิ่ง)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัฒน์ พิมลจินดา)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. เอกถกษณ์ ฉัตรฤทธิ์)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. กาญจนา บุญยิ่ง)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยการ
บริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่ 18 เดือน มกราคม พ.ศ. 2562



59930114: กลุ่มวิชา: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; รป.ม. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, ประเภทของอุตสาหกรรม, ขนาดของอุตสาหกรรม

กัทรพล บุญย้งเอกรณา : การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองคัการ ระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี.

(COMPARATIVE RESEARCH OF HUMAN CAPITAL IN AUTOMOTIVE INDUSTRY, ELECTRICITY INDUSTRY AND PETROCHEMICAL AND PRODUCT INDUSTRY, CHONBURI PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: กาญจนา บุญย้ง, ร.ค. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองคัการภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ และ2) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนทุนมนุษย์ในองคัการจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรมและขนาดของอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ อุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 47 ตัวอย่าง อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 46 ตัวอย่าง และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ จำนวน 46 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 139 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน คือ 1) สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้สัดส่วนที่ไม่เท่ากัน และ 2) สุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Welch และ Brown-Forsythe เปรียบเทียบรายคู่ด้วย Dunnett C และ สถิติ One-way ANOVA เปรียบเทียบรายคู่ด้วย Scheffé

ผลการวิจัย พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีระดับทุนมนุษย์ในองคัการอยู่ในระดับดีเด่นมากที่สุด รองลงมาคือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีระดับทุนมนุษย์ในองคัการอยู่ในระดับดีและระดับปานกลางมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องคัการที่มีประเภทอุตสาหกรรมต่างกันจะมีคะแนนทุนมนุษย์ในองคัการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนเฉลี่ยทุนมนุษย์ในองคัการสูงกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น และเมื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองคัการจำแนกตามขนาดอุตสาหกรรม พบว่า องคัการที่มีขนาดองคัการต่างกันจะมีคะแนนทุนมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีคะแนนทุนมนุษย์ในองคัการสูงกว่าอุตสาหกรรมขนาดอื่น



2753867942

59930114: CONCENTRATION: HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION;
M.P.A. (HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION)

KEYWORDS: HUMAN CAPITAL, TYPES OF INDUSTRIES, SIZES OF INDUSTRIES
PATTARAPOL BOONYING-EAKTANA : COMPARATIVE RESEARCH
OF HUMAN CAPITAL IN AUTOMOTIVE INDUSTRY, ELECTRICITY INDUSTRY AND
PETROCHEMICAL AND PRODUCT INDUSTRY, CHONBURI PROVINCE. ADVISORY
COMMITTEE: KANJANA BOONYOUNG, Ph.D. 2018.

The purpose of this study was twofold. First, it aimed at examining a level of human capital in industrial sectors, including the automotive industry, electricity industry, and petrochemical and product industry. Also, this study attempted to compare the level of human capital among these industries as classified by their sizes and types. The subjects participating in this study were 139, comprising 47 organizations from the automotive industry, 46 organizations from the electricity industry, and 46 organizations from the petrochemical and product industry. These subjects were selected by two steps, including a stratified sampling technique with an unequal proportion and a simple random technique. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, mean, percentage, and standard deviation. To test the hypotheses, the test of Welch and Brown-Forsythe was administered, and Dunnett C was used to compare the differences between pairs. Also, the test of One-way ANOVA was employed, and the test of Scheffé was used to compare the differences between pairs.

The results of the study revealed that the organizations of automotive industry possessed an excellent level of human capital, followed by the organizations of electricity industry, and those of petrochemical and product industry, respectively. In particular, the organizations in petrochemical and product industry had high and moderate levels of human capital more than other types of industry. Also, based on the test of hypotheses, it was shown that there were statistically significant differences in human capital scores between organizations with different types of industry at a significant level of .05. Finally, statistically significant differences were found in human capital scores between organizations with different sizes at a significant level of .05. In other words, the large-scale industries were more likely to possess higher human



2753867942

BUU iThesis 59930114 Independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

capital scores than other industrial sizes.



2753867942

BUU iThesis 59930114 independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์การระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ในจังหวัดชลบุรี สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอันมาจากความอนุเคราะห์และให้ความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. กาญจนา บุญยัง (อาจารย์ที่ปรึกษา) ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ตลอดจนงานนิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์และ ดร. เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (ผู้ทรงคุณวุฒิและให้คำปรึกษา แนะนำเพิ่มเติม) ดร. สุปราณี ธรรมพิทักษ์ (ผู้ทรงคุณวุฒิ) และนายสมศักดิ์ พิณิจจรเดช (ผู้ทรงคุณวุฒิ) ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ในการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของเครื่องมือในงานวิจัย รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัฒน์ พิมลจินดา (ประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์) และ ดร. เอกลักษณ์ ณ์ฤทธิ (กรรมการสอบงานนิพนธ์) ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และต้องขอบพระคุณเจ้าหน้าที่งานบริการการศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างในความกรุณาของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ตลอดจนผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้าน โรงงานอุตสาหกรรม ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ต่อผู้วิจัย โดยการเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตร่วมรุ่นทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในหลาย ๆ ด้าน กราบขอบพระคุณบุพการีที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่ผู้วิจัย รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีได้เอื้อนนามที่มีส่วนส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ภัทรพล บุญยิ่งเอกธนา



2753867942

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ช |
| สารบัญ | ซ |
| สารบัญตาราง | ญ |
| สารบัญภาพ | ฐ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| คำถามสำหรับการวิจัย..... | 3 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 3 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 3 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 4 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย..... | 4 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 6 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 10 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ | 10 |
| อุตสาหกรรมในภาคตะวันออก..... | 42 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 48 |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย | 54 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 54 |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 independent study / revv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

| | |
|---|-----|
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 55 |
| การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ..... | 68 |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 68 |
| การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย..... | 69 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 69 |
| บทที่ 4 ผลการศึกษา..... | 70 |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์การ..... | 71 |
| ตอนที่ 2 การประเมินทุนมนุษย์ในองค์การจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 74 |
| ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์การจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 90 |
| ตอนที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละประเภทอุตสาหกรรม แบ่งเป็น 15 ตัว บ่งชี้..... | 102 |
| ตอนที่ 5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์การจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมและ ขนาดอุตสาหกรรม | 107 |
| ตอนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย..... | 110 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 111 |
| สรุปผลการวิจัย | 111 |
| อภิปรายผล..... | 112 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 115 |
| บรรณานุกรม..... | 118 |
| ภาคผนวก | 122 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย | 152 |



2753867942

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 1 รายงานสถานะความพร้อมของทุนมนุษย์..... | 29 |
| ตารางที่ 2 มติการวัดทุนมนุษย์..... | 33 |
| ตารางที่ 3 การวัดทุนมนุษย์ด้วยโมเดลชิปวา (CIPPVA model) 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้..... | 35 |
| ตารางที่ 4 การจัดระดับทุนมนุษย์ (Human capital level) ขององค์การ..... | 36 |
| ตารางที่ 5 โครงการต่างชาติที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนจำแนกตามอุตสาหกรรมเป้าหมาย ปี พ.ศ. 2559 (มกราคม-มีนาคม)..... | 45 |
| ตารางที่ 6 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตและแจ้งประกอบกิจการ จัดอันดับมากที่สุด 3 อันดับแรก..... | 47 |
| ตารางที่ 7 เกณฑ์การให้คะแนนและน้ำหนักของตัวบ่งชี้..... | 56 |
| ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง..... | 71 |
| ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน..... | 71 |
| ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามสัญชาติ..... | 72 |
| ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 72 |
| ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามขนาดองค์กร..... | 73 |
| ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามจำนวนพนักงาน..... | 73 |
| ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามอายุองค์กร..... | 74 |
| ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์การ มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์..... | 75 |
| ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์การ มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร..... | 76 |
| ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์การ มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์..... | 77 |



2753867942

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า
 ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม78

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า
 ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ79

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ
 ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร80

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ
 ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการของ
 องค์กรและพนักงาน81

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ
 ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง82

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ
 ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับ
 องค์กร83

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ
 ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน84

ตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์
 ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น.....85

ตารางที่ 26 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์
 ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง.....86

ตารางที่ 27 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์
 ตัวบ่งชี้ที่ 13 มีพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี.....87

ตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่ม
 ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร88

ตารางที่ 29 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่ม
 ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์
 ของพนักงาน89



2753867942

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม.....102

ตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมแต่ละประเภทจำแนกตามระดับทุนมนุษย์ในองค์กร.....106

ตารางที่ 32 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมแต่ละขนาดจำแนกตามระดับทุนมนุษย์ในองค์กร.....107

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม (n = 139).....107

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรกับประเภทอุตสาหกรรม (n = 139).....108

ตารางที่ 35 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรกับประเภทของอุตสาหกรรม (n = 139).....108

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม (n = 139)109

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรกับขนาดอุตสาหกรรม (n = 139).....109

ตารางที่ 38 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรกับขนาดของอุตสาหกรรม (n = 139).....110

ตารางที่ 39 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....110

ตารางที่ 40 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน 133

ตารางที่ 41 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า....136

ตารางที่ 42 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ..139

ตารางที่ 43 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์.....146

ตารางที่ 44 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร.....149



2753867942

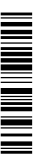
สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 4 |
| ภาพที่ 2 ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร | 17 |
| ภาพที่ 3 วิธีการพัฒนามุมมองในการพัฒนาทุนมนุษย์ | 20 |
| ภาพที่ 4 แนวคิดการวัดทุนมนุษย์..... | 25 |
| ภาพที่ 5 ผังการบันทึกทางบัญชีสำหรับทุนมนุษย์ | 28 |
| ภาพที่ 6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์..... | 38 |
| ภาพที่ 7 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์..... | 41 |
| ภาพที่ 8 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ จำแนกตามประเภท อุตสาหกรรม | 90 |
| ภาพที่ 9 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จำแนกตาม ประเภทอุตสาหกรรม | 91 |
| ภาพที่ 10 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ จำแนกตามประเภท อุตสาหกรรม | 92 |
| ภาพที่ 11 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 92 |
| ภาพที่ 12 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 93 |
| ภาพที่ 13 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จำแนกตาม ประเภทอุตสาหกรรม | 94 |
| ภาพที่ 14 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการของ องค์กรและพนักงาน จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 95 |



2753867942

| | | |
|-----------|--|-----|
| ภาพที่ 15 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม | 96 |
| ภาพที่ 16 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม | 96 |
| ภาพที่ 17 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม | 97 |
| ภาพที่ 18 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 98 |
| ภาพที่ 19 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง จำแนกตามประเภท อุตสาหกรรม | 98 |
| ภาพที่ 20 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จำแนกตามประเภท อุตสาหกรรม | 99 |
| ภาพที่ 21 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่ม ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม | 100 |
| ภาพที่ 22 | เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่ม ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... | 101 |



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) อยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่สั่งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก แต่ประเทศไทยยังมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพในการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

กอรปกับในปัจจุบันธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากทั้งภาคเกษตรกรรม ภาคการผลิต การค้า และการบริการ เนื่องจากประเทศไทยกำลังจะพัฒนาประเทศตามแนวทางการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ตลอดจนการพัฒนาให้เป็นประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ตามแนวคิดในการขับเคลื่อนประเทศไทยโดยยุทธศาสตร์ การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในระยะ 20 ปี ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงานและทิศทางของตลาดแรงงานในระบบเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต นอกจากนี้รัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา (นายกรัฐมนตรี) ได้ริเริ่มโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ที่ต้องการพัฒนาอุตสาหกรรม โครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคม โลจิสติกส์ ระบบ สาธารณูปโภค และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ โดยมีอุตสาหกรรมเป้าหมาย อันได้แก่ อุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ซึ่งมีพื้นที่เป้าหมาย 3 จังหวัดด้วยกัน คือ ชลบุรี ฉะเชิงเทรา และระยอง เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและการลงทุนในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องสรรหากลยุทธ์ศาสตร์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การของตนเอง สร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด ปรับตัวให้ทันต่อปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมทั้งหลบหลีกภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมที่



2753867942

BUU-1Thesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

เปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจที่ผกผัน และการเมืองที่ไม่แน่นอน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการพัฒนา จะเห็นว่าภาคอุตสาหกรรมจะมีการพัฒนาและเติบโตอย่างมากในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น จึงเป็นจุดสนใจที่ว่าภาคอุตสาหกรรมมีการเตรียมความพร้อมและรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างไร ซึ่งก็รวมไปถึงทรัพยากรคนหรือมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างความก้าวหน้า สร้างความทันสมัย และสร้างเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

ด้วยบริบทในปัจจุบันของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้เล็งเห็นความสำคัญถึงการพัฒนาของโครงสร้างประชากรของประเทศไทย ในด้านของทุนมนุษย์ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เน้นให้มีการพัฒนาคนไทยในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี มีสุขภาพที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม มีทักษะความรู้ และความสามารถปรับตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงรอบตัวที่รวดเร็ว บนพื้นฐานของการมีสถาบันทางสังคมที่เข้มแข็งทั้งสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา สถาบันชุมชน และภาคเอกชนที่ร่วมกันพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง อีกทั้งยังเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ฉะนั้นคนหรือมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรหรือธุรกิจต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เมื่อทุกองค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันว่าคนเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร มีคุณค่าและพัฒนาให้เป็น “ทุน” ได้ ด้วยวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการส่งไปฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนให้ทำงานที่ตรงกับความสามารถ การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงสายงานเพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้น การเพิ่มความสามารถโดยการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้มีความชำนาญเฉพาะทางได้ ซึ่งการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรมนุษย์คือการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น “ทุนมนุษย์” (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2556)

Adejumo, Olomola and Adejumo (2013) การพัฒนาทุนมนุษย์ยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถลดการว่างงาน และเพิ่มอุปทานของผู้ประกอบการในระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้ Adejumo et al. ยืนยันว่าทุนมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาคอุตสาหกรรมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา การส่งเสริมด้านทุนมนุษย์อย่างจริงจังนั้นจะเป็นพื้นฐานสำหรับการยกระดับการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน



เนื่องด้วยจากโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ที่ต้องการพัฒนาอุตสาหกรรม ทำให้ปัจจุบันจากสถิติในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2560 จังหวัดชลบุรีเป็นจังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมประกอบกิจการเพิ่มขึ้น จำนวนเงินลงทุนของโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และเป็นจังหวัดที่มีการจ้างงานของโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นมากที่สุด คิดอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2560) ด้วยความเติบโตและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม ทำให้ภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเตรียมทรัพยากรด้านคนหรือมนุษย์ที่มีความสามารถให้นำองค์การประสบความสำเร็จ รวมถึงจำเป็นต้องมีการลงทุนด้านบุคลากรหรือการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรหรือทุนมนุษย์ที่มีอยู่นั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ในภาคอุตสาหกรรมที่จะพัฒนาตามโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในเขตจังหวัดชลบุรีมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับใด เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน รวมถึงเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรที่ศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจต่อไป

คำถามสำหรับการวิจัย

ทุนมนุษย์ในองค์กรระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์
2. เพื่อเปรียบเทียบคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรมและขนาดของอุตสาหกรรม

สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์กรที่มีประเภทอุตสาหกรรมต่างกันจะมีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกัน
2. องค์กรที่มีขนาดองค์กรต่างกันจะมีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกัน

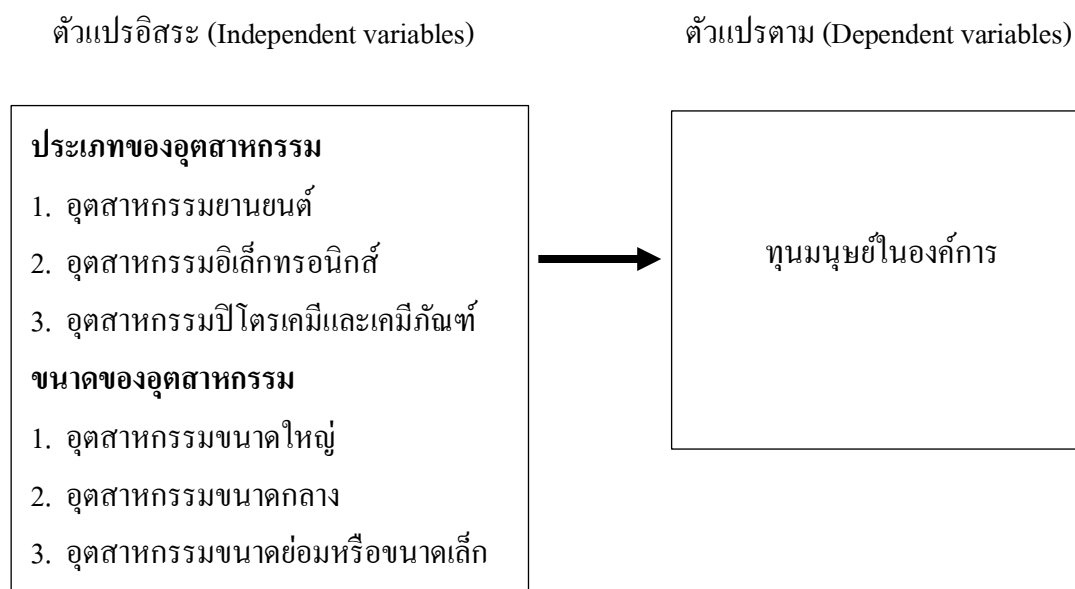


2753867942

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดในการศึกษาทุนมนุษย์ในองค์กรของสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2559) และกำหนดตัวแปรอิสระจากงานวิจัย ดังนี้

1. ประเภทของอุตสาหกรรม งานวิจัยของ Bruggen, Vergauwen and Dao (2009); An, Davey and Eggleton (2011) และ Sharma and Dharni (2017)
2. ขนาดของอุตสาหกรรม งานวิจัยของสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2558); Yi An, Davey and Eggleton (2011) Seng, Kumarasinghe and Pandey (2017) และ Sharma and Dharni (2017)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อให้ทราบถึงทุนมนุษย์ในองค์กรระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ที่จะใช้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม รวมถึงเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรที่ศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) คือ

1.1.1 ประเภทของอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์

1.1.2 ขนาดของอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก

1.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ ทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน (Context: C)

ตัวบ่งชี้ที่ 1: มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์

ตัวบ่งชี้ที่ 2: มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์

มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (Input: I)

ตัวบ่งชี้ที่ 4: มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 5: มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ

มิติที่ 3 กระบวนการ (Process: P)

ตัวบ่งชี้ที่ 6: มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 7: มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 8: มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง

ตัวบ่งชี้ที่ 9: มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับ

องค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 10: มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน

มิติที่ 4 ผลลัพธ์ (Product: P)

ตัวบ่งชี้ที่ 11: มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 12: มีการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง



2753867942

ตัวบ่งชี้ที่ 13: พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added: VA)

ตัวบ่งชี้ที่ 14: มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 15: มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 381 แห่ง อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 288 แห่ง และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ จำนวน 188 แห่ง ในเขตจังหวัดชลบุรี รวมทั้งสิ้น 857 แห่ง (กลุ่มนโยบายและแผนงานสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ข้อมูล ณ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561)

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 139 แห่ง

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2561 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2561 ซึ่งเป็นระยะเวลาตั้งแต่เริ่มค้นคว้าข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี จนถึงจัดทำงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทุนมนุษย์ในองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบริหารเพื่อใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรในองค์กร ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ อันมีมาแต่กำเนิดหรือจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่สั่งสมมา โดยองค์กรต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคลากรในองค์กรนั้นสามารถนำเอาสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กรหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่ดี แข่งขันกับองค์กรอื่นได้และเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ซึ่งในงานวิจัยนี้จะพิจารณาความสามารถขององค์กรตามเกณฑ์การวัดทุนมนุษย์จาก 15 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ หมายถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย หรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สะท้อนการให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์ในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง

1.2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้องค์กรต้อง

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีสมรรถนะ (Competency) และมีความพร้อมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

1.3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสรรหรือวางระบบให้ชัดเจนในการจัดให้มีทุนมนุษย์ที่ดีขององค์กร ได้แก่ งบประมาณ สมรรถนะของพนักงาน ตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการจัดการความรู้หรือระบบการเรียนรู้ของพนักงาน

1.4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม หมายถึง องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีกำลังคนที่เหมาะสม มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ หมายถึง องค์กรจะต้องมีเครื่องมือหรือกิจกรรมการสรรหาคัดเลือกที่มีศักยภาพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ

1.6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง บุคลากรที่เข้าสู่องค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีการพัฒนาวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม มีระบบการสอนงาน การประเมินสมรรถนะของพนักงาน และมีการติดตามผล

1.7 มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากร หมายถึง ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเป็นสิ่งสะท้อนระดับทุนมนุษย์ขององค์กรเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับการเติบโตของพนักงานแต่ละคน

1.8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง หมายถึง มีระบบการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ครอบคลุมตั้งแต่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะ ระบบชื่นชมผลงาน และ โครงการพัฒนาที่เฉพาะสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง

1.9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร หมายถึง องค์กรจะกระตุ้นด้วยการออกแบบระบบการบริหารผลงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า ความคาดหวัง มีตัวชี้วัดผลงานที่พนักงานร่วมกำหนด และมีระบบค่าตอบแทนที่แข่งขันกับตลาดแรงงานได้

1.10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจ หมายถึง องค์กรมีการสร้างความผูกพันของพนักงานผ่านนโยบายพนักงานสัมพันธ์ที่ชัดเจน ด้วยกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์และสวัสดิการที่หลากหลาย



1.11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น หมายถึง มีจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และคะแนนการประเมินหลังการฝึกอบรม ที่จะนำไปสู่สมรรถนะของพนักงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

1.12 มีการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หมายถึง มีระบบการดูแลและรักษา พนักงานหรือผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร การรักษาให้คงอยู่ในองค์กร ไม่ลาออกไปอยู่องค์กรอื่น

1.13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี หมายถึง การมีชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดี โดยการพิจารณาจากอัตรา稼働งาน การทำงานล่วงเวลา เวลาทำงานต่อสัปดาห์ อุบัติเหตุในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานหรือการไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

1.14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร หมายถึง พนักงานต้องสร้างหรือก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางการเงิน และการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากต้นทุนแรงงานที่เหมาะสม ยอดขาย รายได้ หรือกำไรต่อพนักงาน หรือต่อค่าใช้จ่ายด้านฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่เพิ่มขึ้น

1.15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน หมายถึง นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ สิทธิบัตร หรือมูลค่าเพิ่มจากการเรียนรู้ของพนักงานที่สัมพันธ์กับผลดำเนินการทางธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2. ขนาดของอุตสาหกรรม หมายถึง ขนาดขององค์กรที่จำแนกตามจำนวนเงินลงทุนได้แก่

2.1 อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (เงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท)

2.2 อุตสาหกรรมขนาดกลาง (เงินทุน 50-200 ล้านบาท)

2.3 อุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก (เงินทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท)

3. ประเภทของอุตสาหกรรม หมายถึง อุตสาหกรรมที่แบ่งตามการผลิตหรือผลิตภัณฑ์หลักได้แก่

3.1 อุตสาหกรรมยานยนต์ หมายถึง อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ของยานพาหนะ

3.2 อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์โทรคมนาคม

3.3 อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ หมายถึง อุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับกับการปิโตรเลียม และการผลิตสารเคมีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในชีวิตประจำวันหรือเพื่อประกอบการอุตสาหกรรม



2753867942

BUU iThesis 59930114 independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคาดว่าจะเกี่ยวข้องหรืออาจเป็นประโยชน์ต่อการศึกษารื่อง “การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์การระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี” ประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์
 - 1.1 ความหมายของทุนมนุษย์
 - 1.2 องค์ประกอบของทุนมนุษย์
 - 1.3 ลักษณะและความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์
 - 1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์
 - 1.5 การวัดทุนมนุษย์
 - 1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์
2. อุตสาหกรรมในภาคตะวันออก
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ความหมายของทุนมนุษย์

คำว่า “Human Capital” นี้เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Theodore W. Schultz เกิดปี ค.ศ. 1902 (พ.ศ. 2445) ได้รับรางวัลโนเบลในปี ค.ศ. 1979 (พ.ศ. 2522) ได้เขียนบทความชื่อ Investment in human capital ในวารสารชื่อ American economic review โดยในบทความดังกล่าว Schultz ได้ชี้ให้เห็นว่าทั้งความรู้และทักษะของคนนั้นคือรูปแบบของทุนอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการลงทุนกับมนุษย์ (ธีรารังสรรค์ คงคาสวัสดิ์, 2550, หน้า 2)

โดย ชุนท์ (Schultz) ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” (Human capital) ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้โดยแต่ละบุคคลจะมีอิสระเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้



ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้ เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสคาร์ค เวชยานนท์, 2551, หน้า 2)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเองและสามารถนำเอาสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพองค์กรหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550, หน้า 8)

ทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ (นิสคาร์ค เวชยานนท์, 2551, หน้า 3-4)

สมาคมทางการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (The Society for Human Resource Management Research) ได้ให้คำจำกัดความของทุนมนุษย์ไว้ว่า เป็นผลรวมของคุณลักษณะต่าง ๆ ประสบการณ์ชีวิต ความรู้ พลัง ความปรารถนา ซึ่งคนนำมาเอาการลงทุนในการทำงาน (นิสคาร์ค เวชยานนท์, 2551, หน้า 3)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ผลรวมของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคล โดยเกิดจากการเสริมสร้าง สั่งสม และรวบรวมมาตั้งแต่เยาว์วัย เริ่มจากครอบครัว สังคม โรงเรียน และสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านกิจกรรมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยิ่งมนุษย์มีโอกาสได้มีการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์มากเท่าใดก็จะมีทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557 อ้างถึงใน กัลย์ ปิ่นเกษร เถลิ้มชัย กิตติศักดิ์นาวัน และจิรวรรณ คงคล้าย, 2560)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ปัจจัยการผลิตด้านแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้สติปัญญาและทักษะ อันเกิดจากการลงทุนในด้านการศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดผลิตภาพของแรงงานที่มีคุณภาพและมีทักษะเพิ่มขึ้น นอกจากจะส่งผลดีต่อแรงงานโดยตรงแล้ว ยังเป็นการสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมและเป็นผลดีต่อการผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558)

ทุนมนุษย์ หมายถึง การให้น้ำหนักระหว่างการตัดสินใจของบุคคลต่อการศึกษาก่อนการฝึกอบรม การดูแลสุขภาพ และความรู้ที่ต่อเติมเข้ามา และภาวะสุขภาพเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่เสียไป ซึ่งผลประโยชน์นี้จะรวมถึงวัฒนธรรมและผลประโยชน์



2753867942

อื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงินตราที่เกิดขึ้นระหว่างการหาเลี้ยงชีพ และการประกอบอาชีพ ขณะที่ต้นทุนที่เสียไป จะขึ้นกับคุณค่าของเวลาที่เสียไปที่ใช้ในการลงทุน (เบคเกอร์ อ้างถึงใน จรัสศรี เพ็ชรคง, 2552)

แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการที่มีการบูรณาการแนวความคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของ นักวิชาการหลายท่านไว้ ได้แก่ เลนนิค-ฮอลล์ (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002 อ้างถึงใน พิเรืองรอง ศรีวิบูลย์, 2556) ซึ่งได้จำกัดความของคำว่า “ทุนมนุษย์” หมายถึง การบูรณาการร่วมกัน ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Other personal characteristics) หรือเรียกย่อ ๆ โดยทั่วไป KSAOs ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมี ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยได้มีการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ ดังนี้

K (Knowledge) คือ ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน โดยตรง

S (Skills) คือ ทักษะหรือสิ่งที่สามารถทำให้บุคลากรหรือพนักงานปฏิบัติงานได้

A (Abilities) คือ ความสามารถของบุคคลที่จะเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ซึ่งก็คือ การกระทำ ที่เกิดจากจิตใจและร่างกาย

O (Other personal characteristics) คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลอื่น ๆ ซึ่งหมายรวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ คุณลักษณะส่วนบุคคล อารมณ์ สภาวะจิตใจ และความรู้สึกลึกลับคุณค่าในตัวเอง จากนิยามทุนมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของทุนมนุษย์ได้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ที่รวมอยู่ในตัวของมนุษย์ อัน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ อันมีมาแต่กำเนิดหรือจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่สั่งสมมา และสามารถนำเอาสิ่ง เหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพองค์การหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าส่งผล ให้องค์การพัฒนาไปในทางที่ดี

องค์ประกอบของทุนมนุษย์

เกศราภรณ์ พลสีลา รัตพงษ์ สอนสุภาพ และจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2558) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ ประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญ 3 ประการได้แก่

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งหมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ การเรียนรู้และการทำงาน รวมถึง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และประสบการณ์ที่สะสม อยู่ในตัวของบุคคล
2. ทุนทางสังคม (Social capital) ซึ่งเป็นการสั่งสมผลรวมของความสัมพันธ์ทางสังคม จนทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ กิจกรรม และการเรียนรู้คุณค่าร่วมกัน
3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional capital) จะเป็นความสามารถในการ รับรู้ตระหนักรู้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้บุคคล ดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์ มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี



2753867942

นิสคารก์ เวชยานนท์ (2554, หน้า 86 อ้างถึงใน วรรณวิไล ยกย่อง, 2558) อธิบายว่า
 ทูมนมนุษย์ เป็นหนึ่งในสามของสิ่งที่จะทำให้เกิดทุนทางปัญญาโดยอธิบายว่า ทุนทางปัญญา
 ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. ทูมนมนุษย์ ซึ่ง ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความสามารถในการพัฒนาและนวัตกรรมของ
 คนในองค์กร
2. ทุนทางสังคม ได้แก่ โครงสร้างเครือข่ายและกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลต้องการที่
 จะพัฒนาทุนทางปัญญาโดยการแลกเปลี่ยนสังเคราะห์ความรู้ผ่านสัมพันธภาพทั้งในองค์กรและ
 นอกองค์กร
3. ทุนองค์กร ได้แก่ ความรู้ของสถาบันที่องค์กรเป็นเจ้าของซึ่งอาจเก็บอยู่ในรูปแบบ
 ของฐานข้อมูลคู่มือต่าง ๆ รวมถึงนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการในการ
 จัดการบุคลากรด้วย

เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทุนในรูปแบบ
 ดังกล่าวนี้ ทูมนมนุษย์แต่เพียงลำพังไม่สามารถสร้างคุณค่าได้คนต้องได้รับการจูงใจหรือจัดการ โดย
 ใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและการให้โอกาสในการพัฒนาและใช้ทักษะของพวกเขาในการ
 สร้างผลิตภัณฑ์และบริการถ้าความรู้ที่พวกเขาได้รับไม่สามารถนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่
 สอดคล้องกับความต้องการทุนมนุษย์นี้ก็ถือว่าไม่มีคุณค่าต่อการดำเนินงานขององค์กร

โทมัส โอ คาวนพอร์ด (2543, หน้า 33 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558) ได้กำหนด
 องค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความสามารถ (ประกอบด้วย
 ความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว) พฤติกรรม และความพยายาม ซึ่งเมื่อรวมกับ “เวลา” ที่
 ตั้งสมมติก็จะกลายเป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบจะสัมพันธ์และทวีคูณ
 เสริมมูลค่าของทุนมนุษย์ซึ่งกันและกัน แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความชำนาญในชุดกิจกรรม หรืองานรูปแบบใด
 ความสามารถประกอบด้วย 3 ส่วนย่อย ได้แก่
 - 1.1 ความรู้ (Knowledge) จะมีลักษณะกว้างขวางกว่าทักษะ เพราะความรู้บ่งบอกถึง
 ขอบเขตสติปัญญาภายในหรือภารกิจที่บุคคลหนึ่งกระทำอยู่ เป็นความรู้ในข้อเท็จจริงที่จำเป็น
 สำหรับงานหนึ่ง ๆ
 - 1.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความคล่องแคล่ว รู้จักขั้นตอนและวิธีการสำหรับปฏิบัติ
 ภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้ลุล่วงเป็นอย่างดี
 - 1.3 ความสามารถเฉพาะตัวหรือพรสวรรค์ (Talent) เป็นคุณสมบัติสำหรับทำงานใด
 งานหนึ่งอย่างเห็นได้ชัด คิดตัวมาแต่กำเนิด

2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง ลักษณะการแสดงออกที่สังเกตได้ที่มีส่วนต่อความสำเร็จของงาน พฤติกรรมเกิดจากที่มีมาแต่เดิมและได้รับการฝึกฝนอบรมมาใหม่ ที่คน ๆ หนึ่งจะแสดงปฏิกิริยาต่อสถานการณ์ที่สะท้อนถึงค่านิยม จริยธรรม และความเชื่อ

3. ความพยายาม (Effort) คือ การนำเอาทรัพยากรทางกาย และความคิดไปใช้ด้วยความมีสติ เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะบางอย่าง ความพยายามเป็นหัวใจของจรรยาบรรณในการทำงาน ความพยายามจะเป็นตัวกระตุ้นผลักดันให้เกิดทักษะ ความรู้ และความสามารถเฉพาะตัว ตลอดจนพฤติกรรมที่ได้รับการควบคุม เพื่อก่อให้เกิดการลงทุนในทุนมนุษย์

4. เวลา (Time) หมายถึง ปัจจัยด้านลำดับเวลาของการลงทุนในทุนมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นระยะเวลาหลาย ๆ ชั่วโมงต่อวัน หลายปีในงานอาชีพใดอาชีพหนึ่ง หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งระหว่างนั้น แนวคิดของเศรษฐศาสตร์มักจะแยกเวลาออกจากคำจำกัดความของทุนมนุษย์ เพราะเวลาไม่ได้เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในจิตใจหรือร่างกายของมนุษย์ แต่ในบางด้าน เวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ภายใต้การควบคุมของคนทำงานที่มีความสามารถเฉพาะตัว ทักษะมีความรู้และทุ่มเทมากที่สุด จะไม่สามารถสร้างผลงานใด ๆ หากปราศจากการลงทุนด้านเวลาในงานนั้น ๆ

ลักษณะและความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, หน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1. เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยการใช้ Balance scorecard มาใช้ในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy map) เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกับคู่คนทั่วทั้งองค์กรว่าจะต้องทำอะไร เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือ การกำหนดตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) ในมุมมองด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเกี่ยวกับตัวเลขหรือการเงิน ด้านที่เกี่ยวกับลูกค้า ด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติภายในองค์กร หรือด้านที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กร

จุดสำคัญในข้อนี้ ถ้าหากว่าคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่โดยใช้ศักยภาพความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่ตัวเองมีอยู่เป็นทุนในตนเอง แล้วก็ประสานกันกับเพื่อนร่วมงานผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเขาก็มีทุนของเขา คือมีความรู้ ความสามารถหรือศักยภาพที่เหมาะสม ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

2. เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คือเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถที่เหมาะสม แล้วนำมาประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ องค์กรก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ทุกสถานการณ์



2753867942

3. ทำให้องค์กรมีการพัฒนา อยู่รอด และประสบความสำเร็จ เมื่อมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ ในทุกระดับที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ก็จะทำให้มีขีดความสามารถ ในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ และในที่สุดองค์กรของท่านก็จะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งการ พัฒนาศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ และการอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอน

วีระ อร์ชญมมงคล (2552 อ้างถึงใน สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556, หน้า 68-70) ได้เสนอ แนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรกำหนดนโยบายการพัฒนา ทุนมนุษย์ให้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยเน้นพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ
2. การวางแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ต้องพิจารณาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแนวโน้มอนาคตของธุรกิจว่าจะ คำนึงการไปในทิศทางใด
3. การใช้เทคโนโลยี องค์กรจะต้องพิจารณานำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุน และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการท งานในองค์กรให้เกิดความรวดเร็ว และเกิดความยืดหยุ่น
4. การให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพ พลาณามัยให้แก่พนักงาน องค์กรควร สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมทุ่มเทแรงกายแรงใจที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรต่อไป
5. กำหนดนโยบายการพัฒนากำลังคน องค์กรต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนา กำลังคนไปสู่สังคมกระแสโลกาภิวัตน์ ให้พนักงานเกิดพลังแห่งการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ กว้างขวางให้เกิดแก่องค์กร ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่พนักงานในแต่ละระดับ เช่น การใช้เทคโนโลยีให้ได้ผล ความรู้ในภาษาต่างประเทศ การวิเคราะห์และวิจัยนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น
6. มีเป้าหมายสร้างกำไร และความเจริญเติบโตขององค์กรให้ก้าวไปพร้อมกับการสร้าง ความมั่นคงและความอยู่ดีมีสุขให้แก่พนักงาน ตลอดจนให้ความสนใจในการคืนกำไรให้แก่ สังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ

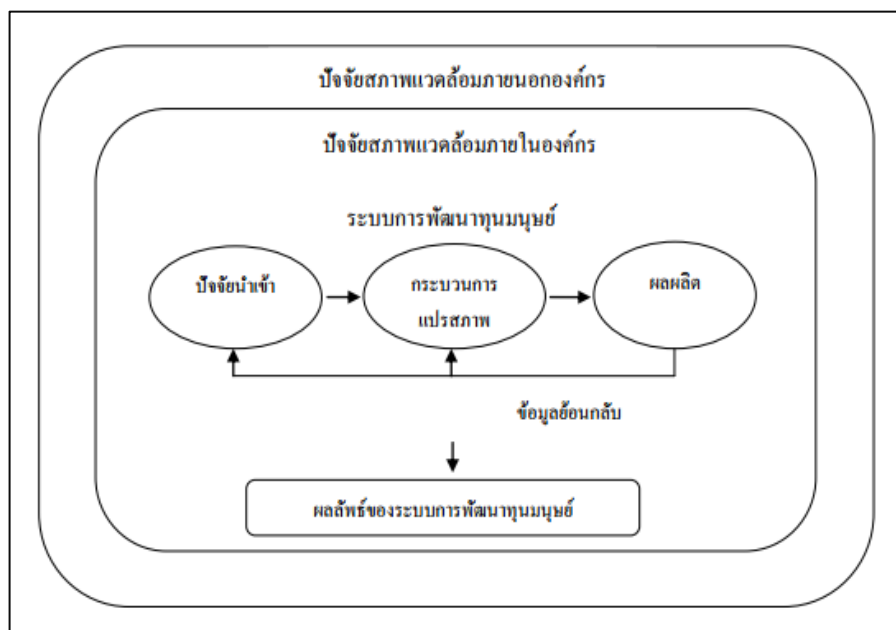
เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ อยู่ภายใต้โลกของธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีปัจจัยสภาพแวดล้อม และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการที่องค์กรจะอยู่รอดได้และประสบความสำเร็จเพื่อไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น จำเป็นต้องใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การวางแผนด้านการบริหารทุนมนุษย์จะต้องเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วย ส่งเสริมให้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงกดดันจาก สภาพแวดล้อม (สุจิตรา ธนानันท์, 2550, หน้า 3 อ้างถึงใน สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556, หน้า 68-70) ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องกำหนดนโยบายเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งจะส่งผล

แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของไทยในอนาคต ซึ่งระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นระบบย่อยของระบบการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ โดยเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ ในองค์กร มีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากภาพที่ 2 แสดงระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร โดยระบบการพัฒนาทุนมนุษย์มีองค์ประกอบเชื่อมโยงกันดังนี้ (วรรัตน์ เทียวไพรี, 2551, หน้า 19-20 อ้างถึงใน สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556, หน้า 68-70)

1. ปัจจัยนำเข้าของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการขององค์กร แผนงาน ทุนมนุษย์ในองค์กร งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยี
2. กระบวนการแปรสภาพของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยบุคคลแต่ละคน กลุ่ม หรือ องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่ การประเมินความต้องการ การออกแบบ การพัฒนาและการดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์
3. ผลผลิตของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นผลจากกระบวนการแปรสภาพสามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานของบุคคล กลุ่มและองค์กร ซึ่งจะป็นข้อมูลย้อนกลับ ไปยังปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงขึ้น ขวัญกำลังใจของบุคคลและกลุ่มดีขึ้น การปรับเปลี่ยนทัศนคติ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนและการประยุกต์ตามการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. ผลลัพธ์ของการพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรที่มีระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่ม และองค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



2753867942



ภาพที่ 2 ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร (วรารัตน์ เขียวไพร, 2551, หน้า 19 อ้างถึงใน สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556, หน้า 70)

ทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible asset) ไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจได้แต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ และหากสามารถเทียบคุณค่าออกมาได้ ก็สามารถวัดและจัดการกับทุนมนุษย์นี้ได้ การจัดการทุนมนุษย์คือการลงทุนมนุษย์ เป็นการลงทุนในตัวบุคคล เพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อไปเพิ่มคุณค่าผลผลิตในรูปของการสร้างคุณค่าและการฝึกอบรม เป็นการลงทุนทรัพยากรที่สำคัญที่สุด บีคเกอร์ (Becker, 2006, p. 1 อ้างถึงใน สุภานันท์ สิทธิเลิศ รสสุคนธ์ มกรมณี มาลี พัฒนกุล และชัยวัฒน์ จิวพาณิชย์, 2553) ได้อธิบายไว้ว่า การลงทุนทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดให้บุคคลได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายในและภายนอกโรงเรียน โดยพัฒนาทักษะจากการทำงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เรียน เป็นการสะสมทุนมนุษย์ในตัวบุคคล นอกจากนี้การดูแลรักษาทางการแพทย์ยังถือว่าเป็นการรักษาสุขภาพส่วนบุคคลให้สมบูรณ์ก็เป็นทุนมนุษย์ด้วย

เทือน ทองแก้ว (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุภานันท์ สิทธิเลิศ และคณะ, 2553) อธิบายว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อทฤษฎีทางเศรษฐกิจ โดยนำมากำหนดเป็นนโยบายทางเศรษฐกิจ และอธิบายว่านักเศรษฐศาสตร์หลายคนได้มีส่วนร่วมในการขยายความคิดเรื่องทฤษฎีทุนมนุษย์ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ ชาวอังกฤษชื่อวิลเลียม เพตตี (William Petty, 1623-1687) และอดัม

สมิธ (Adam Smith, 1723-1790) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกันชื่อเกร์ เบคเกอร์ (Becker, 1930) และที โอดอร์ชูลท์ซ (Theodore Schultz, 1902-1998) แนวคิดภาพรวมที่มีข้อสมมติฐานว่า การใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการให้การศึกษาที่มีคุณค่าสมควรได้มีการใช้เงินลงทุนเพื่อที่จะได้เพิ่ม รายได้ให้กับประชากร โดยเบคเกอร์ (Becker, 1930 อ้างถึงใน สุภานันท์ สิทธิเลิศ และคณะ, 2553) มีแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์โดยจำแนกเป็นสองลักษณะคือลักษณะเฉพาะ (Specific) และลักษณะ ทั่วไป (General) ลักษณะทุนมนุษย์เฉพาะเกี่ยวข้องกับทักษะหรือความรู้ที่มีประโยชน์เฉพาะ คนเดียนั้น ในขณะที่ทุนมนุษย์ทั่วไปมีประโยชน์ต่อทุกคน

ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทวิช (2550, หน้า 45 อ้างถึงใน วรณวิไล ยก่อง, 2558) กล่าวถึงแนวคิดของทฤษฎี “ทุนมนุษย์” ว่า ทุนมนุษย์ถือว่าเป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่งใน กระบวนการผลิตที่นอกเหนือไปจากทุนทางกายภาพเพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ ประเทศชาติโดยพยายามแยกตัวมนุษย์ออกไปจากสิ่งที่แอบแฝงอยู่ในตัวมนุษย์เอง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มีลักษณะเป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้มองไม่เห็นซื้อขายและเปลี่ยนกันไม่ได้เพราะเป็นคุณค่าที่อยู่ใน ตัวมนุษย์แต่ละคนนั่นเอง นักเศรษฐศาสตร์ปัจจุบันได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างในทุน มนุษย์ที่แฝงตัวอยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคนคนนี้ว่าความแตกต่างเหล่านั้น เป็นความแตกต่างของ เอกัตตบุคคลที่ไม่มีใครเหมือนกันเลยเกิดขึ้นได้เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการได้แก่ 1) ส่วนของทุน มนุษย์ที่ติดตัวมาแต่แรกเกิดซึ่งย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของกรรมพันธุ์สติปัญญา และ 2) ส่วนของทุนมนุษย์ที่ได้รับการเสริมสร้างต่อเพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ สภาพแวดล้อมใน ครอบครัว การได้รับการศึกษาอบรม การดูแลสุขภาพอนามัย เป็นต้น ทุนมนุษย์นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็น มูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบ มูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก จึงได้สรุปสมมติฐานของทฤษฎี ทุนมนุษย์ได้ ดังนี้

1. มนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดจากการใช้จ่าย เช่น ถ้าเป็น การใช้จ่ายเพื่อการบริโภคก็มุ่งหาอรรถประโยชน์สูงสุด (Maximized utility) คือใช้ประโยชน์ให้ มากที่สุด ใช้ได้อย่างดีที่สุด ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดและถ้าเป็นการจ่าย เพื่อการลงทุน ก็ย่อมแสวงหาผลตอบแทนหรือกำไรสูงสุด คือ เมื่อลงทุนลงแรงใช้จ่ายเงินทองหรือ ทรัพย์สินไปอย่างมากมาย เพื่อการศึกษาระดับสูง ๆ นั้นแล้วก็มุ่งพยายามให้ได้ผลตอบแทนกลับคืน มาเป็นการถอนทุนคืนให้ได้อย่างคุ้มค่าที่สุด (Maximized profit)

2. ทักษะและความรู้ของมนุษย์เป็นทุนประเภทหนึ่งซึ่งแฝงฝังอยู่ในตัวของมนุษย์ผู้ นั้นเอง ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลสามารถกระทำได้อาจจะเป็นทักษะความถนัดที่แปลก ๆ ที่ผู้อื่น



2753867942

ทำไม่ได้ หรือความสามารถในการกระทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ขณะที่ผู้อื่นทำได้ช้ากว่ามากหรือบางคนแม้พยายามฝึกลองอย่างหนักแล้ว ก็ยังแทบจะไม่สามารถกระทำได้อีก ยิ่งมนุษย์ที่มีลักษณะที่แปลกที่มนุษย์ผู้อื่นเขาไม่มีกัน เขาผู้นั้นก็จะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เมื่อทำงานที่ยาก ๆ ทั้งหลายก็มักจะได้รับค่าตอบแทนราคาสูง

3. โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลเลือกกระทำหรือดำเนินการ มีลักษณะแข่งขัน เปิดโอกาสให้มนุษย์แต่ละคนมีความเท่าเทียมกันที่จะเลือกแข่งขันได้ สามารถเลือกที่จะจับจ่ายใช้สอยได้ตามใจชอบตามความปรารถนาของตน เช่น เมื่อมีทรัพย์สินเงินทองมากมายจะเลือกใช้สินค้าแบรนด์ดีไหน ๆ จะมีราคาแพงสักเพียงไรก็ยอมได้ หรือเมื่อขาดสนจนยากแทบจะไม่มีเงินใช้ ก็ต้องเลือกแสวงหาวิธีการที่จะประหยัดที่สุดในการดำรงชีวิตของตนเองให้รอดได้

4. กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลได้ใช้จ่ายไปแล้วจะมีส่วนในการสังสรรค์ ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้น อาจจะส่งผลให้สามารถเพิ่มหรือสร้างไว้ซึ่งผลิตภาพ (Productivity) ในอนาคตของผู้ลงทุนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้กระทำแล้วซ้ำเล่า ทำอยู่เป็นระยะเวลา ยาวนานมาก ๆ หนัก ๆ เข้าก็กลายเป็นความชำนาญความเชี่ยวชาญ ที่กลายเป็นคุณสมบัติประจำตัวของมนุษย์ผู้นั้น เมื่อเข้าปฏิบัติงานใดก็ใช้ความเชี่ยวชาญในกายตนนั้นมาเพิ่มความสามารถในการผลิต สามารถสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณให้แก่องค์กร ทำให้แก่องค์กร หน่วยงาน และแก่ตนเองได้อย่างมากมาย

5. ตลาดแรงงานมีการแข่งขันอย่างมากด้วยการจ่ายค่าจ้างแรงงานให้คุ้มค่ากับงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานเอกชนจะมีการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานให้คุ้มค่า เพื่อดึงดูดใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อแข่งขัน หน่วยงานใดสามารถจ่ายค่าจ้างได้สูงมากกว่าก็ย่อมมีโอกาสสูงกว่าที่จะคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่า มีชื่อเสียงมากกว่า มีผลงานมากกว่า มาร่วมปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานของตนได้ หน่วยงานใดที่มีความสามารถในการจ่ายน้อยก็จะได้แต่บุคคลระดับที่มีขีดความสามารถด้อยกว่า มีชื่อเสียงน้อยกว่า มีผลิตภาพต่ำกว่ามาร่วมทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอยู่โดยทั่วไป

แนวคิดในการบริหารทุนมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานและองค์การ ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างพนักงานและองค์การไม่ควรมีค่าแลกเปลี่ยนระหว่างงานและค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรมีการผสมผสานเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน และไม่ใช้แค่สัญญาตามกฎหมายแต่ควรเป็นเครือข่ายทางสังคมและวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงองค์การและพนักงานเข้าด้วยกัน และยังได้กล่าวถึง ตัวแบบบูรณาการของทุนมนุษย์ (An alignment model for human capital) ซึ่งมีความเชื่อมโยงระหว่างคนและองค์การประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) เอกลักษณะและ

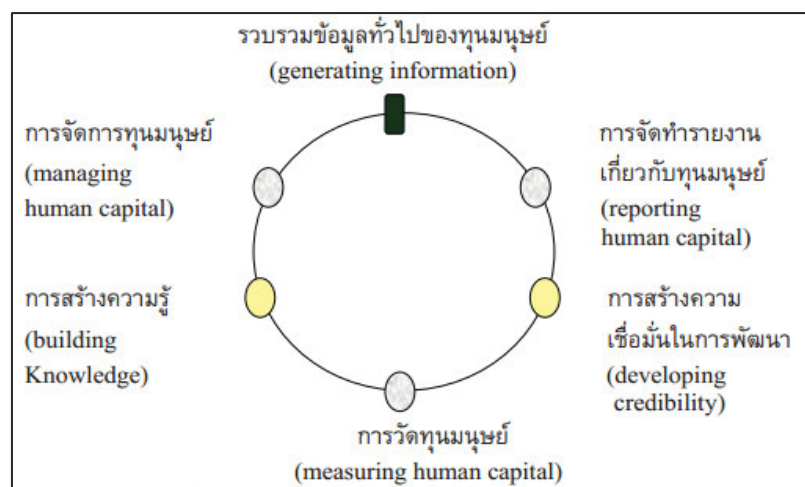


2753867942

ค่านิยมขององค์กร 2) การปฏิบัติด้านบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2551, หน้า 18-19)

Andrew Mayo นักวิชาการด้าน HCM ได้จำแนกความแตกต่างระหว่าง HRM และ HCM ว่าการบริหารทุนมนุษย์จะเน้นคุณค่าของคนและสิ่งที่คนสร้าง มากกว่าสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล นอกจากนี้การบริหารทุนมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2551, หน้า 19)

แนวคิดของสการ์เอโรและอีเลียส (Scarborough and Elias) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ หลักการเบื้องต้นในการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ การวัดผลกระทบที่เกิดจากทุนมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ เขาพบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์เกิดจากการรวบรวมความรู้ทั่วไปของทุนมนุษย์ การสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนา การจัดการทุนมนุษย์ และการสร้างความรู้ (จรัสศรี เพ็ชรคง, 2552, หน้า 64) ดังภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 วิธีการพัฒนามุมมองในการพัฒนาทุนมนุษย์ (จรัสศรี เพ็ชรคง, 2552, หน้า 64)

ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, หน้า 104) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กรจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นที่รู้จัก เชื่อถือได้และได้รับการยอมรับในระดับสากลการปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการ ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคน โดยระบุจำนวนครั้งในการเข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของพนักงานก็จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานตามความจำเป็น และตามจำนวนที่กำหนด

2. การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน โดยเน้นการทำงานให้ตรงตามความสามารถ ตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามาเป็นการพัฒนาตัวของพนักงานเอง

3. การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสมรรถนะ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ในงานที่รับผิดชอบเกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟังเพื่อรับความรู้ใหม่ ๆ การสร้างทักษะการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ และเกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วรวดเร็วในการปฏิบัติงานและสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงาน ที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

4. การชำระรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและซื่อสัตย์อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยสำรวจความสามารถของพนักงานและให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพ โดยมีการส่งไปฝึกอบรม ทำให้เกิดคุณค่าในตัวพนักงาน จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเองและบรรลุเป้าหมายองค์กรองค์กร สามารถลดต้นทุนได้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถทำงานไม่ผิดพลาด ได้ผลงานตามที่กำหนด องค์กรจึงได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้นถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์

เทื่อน ทองแก้ว (2551 อ้างถึงใน ไพรินทร์ ยศเลิศ, 2552, หน้า 11-12) ได้สรุปแนวคิด ทฤษฎีทุนมนุษย์ ซึ่งแปลมาจากของ บอริส กรอยส์เบอร์ก , แอนดรู เอนแมคสัน และนิคิน นอร์เรีย ว่าทุนมนุษย์ควรกำหนดรูปแบบ โครงเป็นรูปแบบ มีทักษะและผลลัพธ์สามารถถ่ายโอนได้ เรียกว่า Portfolio model of human capital ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ

1. ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (General management human capital) หมายถึง ความสามารถในการจัดการทั่วไป ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านเทคนิค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงภาวะผู้นำ ความสามารถในการ



2753867942

ตัดสินใจจัดการ พันธกิจ ลักษณะของการจัดการทั่วไปนี้สามารถถ่ายโอนได้สูง ถือว่าเป็นการถ่ายโอนการจัดการความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ เป็นการถ่ายโอนทั้งความรู้และประสบการณ์

2. ทุมนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (Strategic human capital) ทุมนมนุษย์ที่มีศักยภาพหรือความสามารถด้านกลยุทธ์หรือทักษะยุทธศาสตร์เฉพาะด้าน เช่น กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง (Change management) ทุมนมนุษย์ลักษณะนี้สามารถถ่ายโอนไปยังองค์กรอื่นหรือโรงงานที่มีสถานการณ์ที่เผชิญหน้าคล้ายกัน สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สามารถจัดการต่อไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินการ มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. ทุมนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (Industrial human capital) หมายถึง ทุมนมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดรายละเอียดในการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม จะประกอบด้วยการเรียนรู้และการสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ การให้บริการลูกค้า การส่งมอบของสู่งานอุตสาหกรรม กล่าวโดยสรุปก็คือ ความรู้ชนิดนี้หรือทุนที่มีเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม

4. ทุมนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (Relationship human capital) หมายถึง ทุมนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์สะท้อนสมรรถภาพของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานหรือเพื่อนร่วมงาน สามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานใหม่ การสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมกันทำงาน

5. ทุมนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (Company specific) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบและกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะองค์กร ทุมนมนุษย์แบบนี้ถ่ายทอดไปสู่องค์กรอื่นได้น้อยที่สุด

จากลักษณะของทุนมนุษย์ทั้ง 5 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ทุนมนุษย์ลักษณะที่ 1 คือ ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป สามารถถ่ายโอนไปยังองค์กรอื่น ๆ ได้ง่ายที่สุดใน 5 ลักษณะ เรียงลงมาตามลำดับ คือ ลักษณะทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2555) ได้รวบรวมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นทฤษฎี 8K's+5K's ให้มีส่วนช่วยในการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้แก่วงวิชาการและคนทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้คนไทยสามารถก้าวไปสู่การเป็นพลเมืองอาเซียนได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

ทฤษฎีทุน 8 ประการ (8K's) เป็นทุนพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ทุนมนุษย์ (Human capital) คือ ทุนเริ่มต้นของคนแต่ละคนเป็นลักษณะที่เฉพาะตัว ตั้งแต่เกิดมา มีรูปร่าง หน้าตา อารมณ์ รวมถึงสติปัญญาที่แตกต่างกัน

2. ทูทางปัญญา (Intellectual capital) คือ ทูที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และสามารถนำความรู้ที่ได้พร้อมกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3. ทูทางจริยธรรม (Ethical capital) คือ ทูทางด้านจิตสำนึกของคน ซึ่งจะส่งผลต่อทูทางปัญญาที่จะคิดวิเคราะห์ด้วยความดี มีศีลธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

4. ทูแห่งความสุข (Happiness capital) คือ ทูที่อยู่ภายในจิตใจของคน ในการที่มีแรงบันดาลใจจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ที่จะส่งผลให้เกิดความสุขความอิ่มเอมใจในการกระทำสิ่งเหล่านั้น ส่งผลให้มีเป้าหมายในการทำงานและบรรลุผลสำเร็จ

5. ทูทางสังคม (Social capital) คือ ทูที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมรอบตัว ไม่ว่าจะเป็นครอบครัวหรือสังคมภายนอกในการหล่อหลอมตัวตนของแต่ละบุคคล โดยทูทางสังคมจะสอดคล้องกับทูทางจริยธรรมของแต่ละบุคคล ที่จะมุ่งสร้างคุณงามความดีหรือจะกระทำในสิ่งที่ไม่ดี โดยขึ้นอยู่กับสังคมโดยรอบของแต่ละบุคคล

6. ทูแห่งความยั่งยืน (Sustainability capital) คือ ทูที่เกิดจากการกระทำของคนที่มีมุ่งหวังผลในระยะยาวโดยเริ่มต้นจากการกระทำที่ดีอยู่ตลอดเวลา

7. ทูทางไอที (Digital capital) คือ ทูความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำเครื่องมือเครื่องใช้ด้านไอทีต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยรวมได้

8. ทูทางความสามารถพิเศษ (Talented capital) คือ ทูที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ ทักษะความรู้ โดยการฝึกฝนจนเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความชำนาญในด้านต่าง ๆ ตามแต่ความถนัดและทัศนคติของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีทูใหม่ 5 ประการ (5K's) เป็นทูที่สำคัญสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย

1. ทูทางความรู้ (Knowledge capital) คือ ทูในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเจาะลึกความรู้ทั่วไปภายใต้มิติเดียว ไปสู่การรอบรู้อย่างลึกซึ้งในหลากหลายมิติ

2. ทูทางความคิดสร้างสรรค์ (Creativity capital) คือ ทูในการคิดค้นเปลี่ยนแปลง คิดประยุกต์ใช้ คิดขึ้นใหม่และคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยมุ่งให้เกิดผลในทางบวก

3. ทูทางนวัตกรรม (Innovation capital) คือ ทูในการพัฒนาต่อยอดจากของเดิมไปสู่สิ่งใหม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น

4. ทูทางอารมณ์ (Emotional capital) คือ การบริหารจัดการ EQ ซึ่งจะส่งผลถึงทูในด้านต่าง ๆ ให้พัฒนาไปอย่างยั่งยืน

ทูมนุษย์ทั้ง 13 ทู จะเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของคนไทยในการรองรับการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน โดยแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรใน



องค์กรให้เป็นคนที่มีคุณภาพเป็นคนเก่งคนดีและมีคุณธรรมไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นหากหน่วยงานหรือองค์กรได้นำแนวคิด “8K’s+5K’s” ไปปฏิบัติอย่างจริงจังก็เชื่อได้ว่าจะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนต่อไปในอนาคตอันจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์กรรวมถึงเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติด้วย

การวัดทุนมนุษย์

การลงทุนในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ต้องมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility study) ของการลงทุนว่าจะมีระยะเวลาคืนทุนภายในกี่ปี ผลกำไรตอบแทนในแต่ละปีจะเป็นเท่าไร ฯลฯ ซึ่งการวิเคราะห์นั้นจะต้องมีการประมาณรายได้ ค่าใช้จ่ายในการลงทุน แล้วหาอัตราส่วน (Ratio) ในด้านต่าง ๆ ซึ่งค่า ๆ หนึ่งที่เรามักได้ยินก็คือ “ผลตอบแทนจากการลงทุน” หรือ “Return on investment” หรือ “ROI” จะเป็นเท่าไร

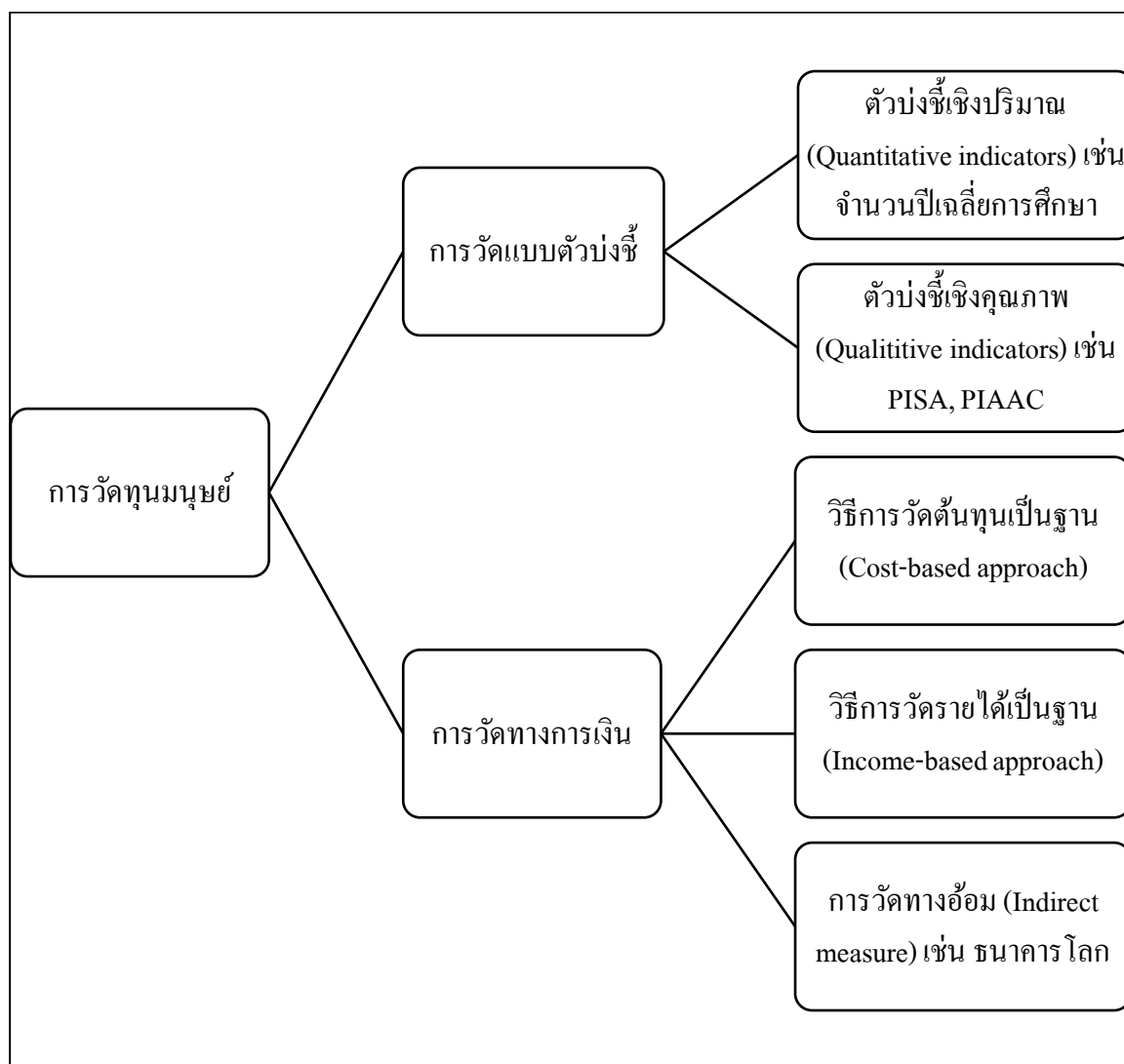
แต่เมื่อเราพูดถึงผลตอบแทนของการลงทุนในทุนมนุษย์ในองค์กร หรือ Return on investment of human capital หรือเรียกย่อ ๆ ว่า “ROI of HC” หากทุนมนุษย์ในองค์กรได้รับการพัฒนาแล้ว เมื่อมารวมกันทั้งองค์กรก็จะกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่องค์กรวางไว้ในที่สุด โดยการวัดทุนมนุษย์จาก ROI of HC (ข้าราชการดี กองศาสน์, 2550, หน้า 64) มีดังนี้

1. ความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรต่อพนักงาน 1 คน

$$\text{ความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรต่อพนักงาน 1 คน} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนพนักงานประจำ}}$$

วิธีการวัดนี้ในทางปฏิบัติ ถ้าหากเป็นการวัดผลตามแผนงานแล้ว ส่วนมากการกำหนดและติดตามต้นทุนของแผนงานมักจะมีชัดเจนในตัวเองที่จะนำมาใช้งานได้ดี แต่ในกรณีที่ต้องมีการเฉลี่ยแบ่งปันต้นทุนระหว่างกันแล้วความยุ่งยากสับสนก็จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ปัญหาที่ยุ่ยากคือ ความถูกต้องในการพิจารณาประโยชน์ผลได้ของแผนงานว่าคุ้มค่าเพียงใด ซึ่งในเรื่องนี้ทางออกที่ใช้กันคือ การต้องมอบหมายให้กับผู้เชี่ยวชาญทางบัญชีบริหารที่จะเข้ามาพิจารณาจัดแบ่งส่วนมูลค่าตัวเงิน เพื่อเทียบกับประโยชน์ผลที่ได้จากแผนงาน โดยเฉพาะในส่วนที่ยากที่สุดคือ ปัญหาจากการวัดคุณค่าที่ไม่อาจนับเป็นตัวตนได้ (Intangible benefits) และด้วยเหตุผลนี้เองทำให้ต้องมีการละเว้น โดยไม่สามารถนำมาประเมินผลได้สำหรับในบางกรณี (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 121)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ พยายามหาวิธีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การศึกษาแนวทางการวัดทุนมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะได้ใช้เป็นแนวทางจัดทำนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน วิธีการวัดทุนมนุษย์อาจจะแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือการวัดแบบตัวบ่งชี้ (Indicator-based approach) และการวัดทางการเงิน (Monetary measures) แต่ละกลุ่มประกอบด้วยวิธีการวัดย่อย ๆ (Lie, 2012, p. 4 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558, หน้า 28-29) ตามภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 แนวคิดการวัดทุนมนุษย์ (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558, หน้า 29)

Dae-Bong (2009, pp. 6-7 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558, หน้า 29-30) แบ่งวิธีการวัดทุนมนุษย์ตามธรรมเนียมปฏิบัติออกเป็น 3 วิธี ได้แก่

1. วิธีการวัดผลลัพธ์เป็นฐาน (Output-based approach) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น การวัดอัตราการเข้าศึกษา (School enrollment rates) อัตราการจบการศึกษา (Educational attainment) อัตราส่วนผู้ใหญ่ที่มีทักษะต่อจำนวนผู้ใหญ่ทั้งหมด (Skilled-adults and total adults ratio) และจำนวนปีเฉลี่ยของการศึกษา (Average year of schooling)

2. วิธีการวัดต้นทุนเป็นฐาน เป็นการวัดสต็อกทุนมนุษย์ (Stock of human capital) จากการคิดค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปกับทุนมนุษย์

3. วิธีการวัดรายได้เป็นฐาน เป็นการวัดรายได้ที่องค์การได้คืนมาจากการลงทุนไปเกี่ยวกับการศึกษาและพัฒนาทุนมนุษย์

จากการศึกษาทุนมนุษย์ข้างต้นพบว่าสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การวัดทางการเงินและการวัดที่ไม่เป็นตัวเงิน การจะวัดทุนมนุษย์ได้ถูกต้ององค์การไม่สามารถใช้ตัวบ่งชี้แบบเดี่ยว ๆ จะต้องใช้เป็นตัวบ่งชี้ และผสมผสานกันทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Scholz et al., 2007, pp. 4-6 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558, หน้า 30)

แนวคิดการประเมินทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก World Economic Forum (2013, pp. 3-8 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558, หน้า 33-34) ถือเป็นตัวบ่งชี้การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital development) ที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับแห่งหนึ่งในปัจจุบัน เป็นการวัดในเชิงมหภาคที่สะท้อนถึงทุนมนุษย์ในระดับประเทศ (Nation) ของประเทศต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการสำคัญคือ

1. ประกอบด้วยหลาย ๆ องค์ประกอบไม่ใช่มีเพียงองค์ประกอบเดียวเหมือนกับความหมายแบบดั้งเดิมที่มองแค่การศึกษาและประสบการณ์ แต่เป็นการวัดในหลาย ๆ มิติตามความแตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. เป็นตัวบ่งชี้ระยะยาว (Long-term approach) ที่สะท้อนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอดีตที่จะส่งผลต่อกำลังแรงงานในอนาคต

3. เป็นตัวบ่งชี้ที่ไต่ตรงถึงชีวิตปัจเจกชน (Individual life) เช่น คุณภาพชีวิตวัยเด็ก สุขภาพหรือการเพิ่มผลผลิตของประชากรวัยผู้ใหญ่ เป็นต้น

จากหลักการดังกล่าวนำไปสู่ดัชนีการวัดทุนมนุษย์ที่ประกอบด้วย 4 เสาหลัก (Pillars) ทั้งหมด 51 ตัวบ่งชี้ (Indicators) ดังนี้

1. เสาหลักด้านการศึกษา (Education pillar) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเข้าถึงการศึกษา (Access to education) คุณภาพของการศึกษา (Quality of education) และการบรรลุเป้าหมายและการบรรลุ (Education attainment)

2. เสาหลักด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health & wellness pillar)

3. เสาหลักด้านกำลังแรงงานและการจ้างงาน (Workforce & employment pillar)

4. เสาหลักด้านสภาพแวดล้อมที่มีศักยภาพ (The enabling environment pillar)

แนวคิดการวัดทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของนอร์ตัน (Norton) ผู้แรกเริ่มพัฒนา Balance scorecard และผู้ร่วมก่อตั้งสำนัก Balance Scorecard Collaborative (BSCoI) โดยมีการคิดกรอบแนวคิดที่สามารถใช้ให้เกิดการพัฒนาตัววัด (Measures) และค่าวัดเทียบเคียง (Benchmarks) ที่เป็นมาตรฐานขึ้นมาได้ โดยมีผู้บริหารด้าน HR จากองค์กรชั้นนำกว่า 20 แห่งทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดข้างต้นให้ชัดเจน โดยคณะทำงานดังกล่าวได้ระบุมิติทางด้านทุนมนุษย์ที่ผู้บริหารเหล่านี้พบว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มากที่สุด ซึ่งมี 5 มิติ ดังนี้ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548, หน้า 81)

1. ทักษะ/ สมรรถนะที่จำเป็นในเชิงกลยุทธ์

2. ภาวะผู้นำ

3. วัฒนธรรมองค์กรกับการตระหนักรู้ในเชิงกลยุทธ์

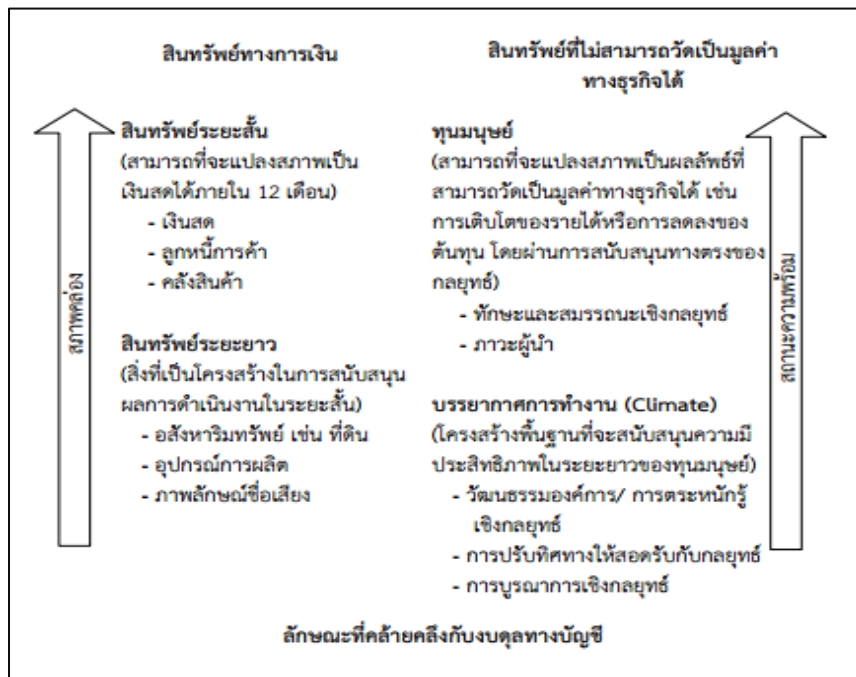
4. การปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์

5. การบูรณาการทางด้านทุนมนุษย์เข้าด้วยกัน และการเรียนรู้ในเชิงกลยุทธ์

ความพร้อมในเชิงกลยุทธ์นั้นพอที่จะเปรียบเทียบได้เสมือนกับการมีสภาพคล่องสถานะของความพร้อมยิ่งสูงเท่าใด สินทรัพย์ที่ไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าได้ก็ยังสามารถที่จะแปลงสภาพไปเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้เร็วขึ้นเท่านั้น ดังภาพที่ 5



2753867942



ภาพที่ 5 ผังการบันทึกทางบัญชีสำหรับทุนมนุษย์ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548, หน้า 40)

นอร์ตัน (Norton) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของ BSC อีกเรื่องหนึ่งนั่นคือ BSC จะต้องมีการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) ที่ชัดเจน (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548, หน้า 42) โดยมีการวัดสถานะความพร้อมในเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 1 รายงานสถานะความพร้อมของทุนมนุษย์ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548, หน้า 42)

| ประเภทและวัตถุประสงค์ทางด้านทุนมนุษย์ | ตัววัดสถานะความพร้อมในเชิงกลยุทธ์ |
|--|---|
| 1. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ เข้าใจในสมรรถนะที่ต้องการ สมรรถนะที่มีอยู่ และแผนงานที่จะปิดช่องว่างนั้น ๆ | 1. ช่องว่างของความสามารถพิเศษในเชิงกลยุทธ์ 2. การรักษาพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ให้คงอยู่กับองค์กร |
| 2. ภาวะผู้นำ สร้างกองทัพผู้นำซึ่งสามารถที่จะยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน | 1. ช่องว่างระดับภาวะผู้นำ 2. การสำรวจพนักงานด้านประสิทธิผลในการนำ |
| 3. การตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์/ วัฒนธรรมองค์กร สร้างองค์กรที่บุคลากรภายในรับเอาวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ รวมถึงค่านิยมทางวัฒนธรรมเข้ามาสู่ตนเองและนำไปปฏิบัติ | 1. ดัชนีวัดการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร |
| 4. การปรับทิศทางกลยุทธ์ให้อยู่ในแนวเดียวกัน/ การสร้างแรงจูงใจ สร้างองค์กรที่เป้าหมายส่วนบุคคลและสิ่งจูงใจต่าง ๆ นั้น สอดคล้องกับกลยุทธ์และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมช่วยเหลือเกื้อหนุนต่อองค์กรขึ้นในพนักงานแต่ละคน | 1. การปรับทิศทางของเป้าหมาย (คิดเป็น %) 2. การปรับทิศทางของการให้สิ่งจูงใจ (คิดเป็น %) |
| 5. การบูรณาการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สร้างทีมงานและวัฒนธรรมที่หนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์นั้น ๆ | การแบ่งปันข้ามขอบเขตสายงานที่ต่างกัน 1. แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 2. พนักงานคนสำคัญ ๆ 3. ทีมงาน 4. รางวัลตอบแทนต่าง ๆ |

แนวคิดการวัดทุนมนุษย์ของ Fitz-Enz (2009, pp. 33-135 อ้างถึงใน สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2558, หน้า 42-44) ได้เสนอแนวทางการวัดทุนมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร (Organization level) ระดับหน่วยธุรกิจ (Business unit level) และระดับการจัดการทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มการวัด ได้แก่

1.1 การวัดเชิงการเงิน (Financial-based human capital metrics) โดยตัววัดที่สามารถวัดทุนมนุษย์ได้ ประกอบด้วย

1.1.1 Human capital revenue (HCRF) เป็นตัววัดที่เป็นพื้นฐานที่สุด คำนวณจากยอดขายหารด้วยจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full-time equivalent: FTE) โดยค่าที่ได้จะบ่งชี้ว่าโดยเฉลี่ยแล้วพนักงานหนึ่งคนสามารถสร้างรายได้ให้องค์กรเท่าไร เดิมคิดตามจำนวนพนักงานซึ่งไม่เพียงพอและล้าสมัยต่อการจ้างงานในปัจจุบัน ที่อาจจะมีการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา ทำให้พัฒนาการวัดจากจำนวนพนักงานเป็นจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา

1.1.2 Human economic value added (HEVA) เป็นแนวคิดของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ที่คิดคำนวณผลต่างของกำไรกับต้นทุนค่าเสียโอกาสขององค์กรต่อจำนวนพนักงานเต็มเวลา

1.1.3 Human capital cost factor เป็นตัววัดในส่วนของต้นทุนที่ใช้ไปในการพัฒนา รักษาพนักงาน และต้นทุนอื่น ๆ ที่เกิดโดยตรงจากพนักงาน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1.1.3.1 ต้นทุนค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานประจำ
- 1.1.3.2 ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานรับเหมาแรงงาน
- 1.1.3.3 ต้นทุนที่เกิดจากการขาดงาน
- 1.1.3.4 ต้นทุนที่เกิดจากการลาออก

1.1.4 Human capital value added (HCVA) เป็นตัววัดที่คำนวณจากรายได้หักด้วยค่าใช้จ่ายที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานหารด้วยจำนวนพนักงานเต็มเวลา โดยค่าที่ได้จะบ่งชี้ถึงอัตรากำไรต่อจำนวนพนักงาน

1.1.5 Human capital return on investment (HCROI) ตัววัดนี้คล้ายกับ HCVA แต่ตัวหารจะเปลี่ยนจากจำนวนพนักงานเต็มเวลาเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน ค่าที่ได้บ่งชี้ว่าการลงทุนในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานก่อให้เกิดกำไรต่อองค์กรเป็นอย่างไร

1.1.6 Human capital market value (HCMV) คำนวณได้จากส่วนต่าง ๆ ของมูลค่าขององค์กรกับมูลค่าทางบัญชีขององค์กร แล้วหารด้วยจำนวนพนักงานเต็มเวลา ค่าที่ได้บ่งชี้ว่าพนักงานคนหนึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเป็นอย่างไร

1.2 การวัดเชิงบุคคล (Human-based human capital metrics) ประกอบด้วย

1.2.1 การวัดสัดส่วนประชากรแรงงาน ได้แก่ สัดส่วนของพนักงานระดับบริหารที่ไม่ได้ค่าล่วงเวลาต่อพนักงานทั่วไป (Non-exempt employee) หรือพนักงานประจำต่อพนักงานรับเหมาแรงงาน

1.2.2 การวัดการเคลื่อนไหวแรงงาน (Workforce movement) ได้แก่ อัตราการรับเข้า (Accession rate) อัตราการจากกันหรือลาออก (Separation rate) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่พนักงานที่มีศักยภาพ (Talent)

1.2.3 การวัดการบริหารต้นทุน (Cost management) ได้แก่ อัตราส่วนของต้นทุนแรงงานทั้งหมดต่อรายได้ขององค์กร

1.2.4 การวัดการบริหารการลงทุน (Investment management) ได้แก่ ดัชนีการวัดการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน โดยคิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานต่อค่าจ้างเงินเดือนพนักงาน

2. การวัดทุนมนุษย์ระดับหน่วยธุรกิจ วัดการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และการบริการ (Service) ในแต่ละด้านสามารถวัดใน 5 มิติ คือ ต้นทุน (Cost) เวลา (Time) ปริมาณ (Volume) ของเสีย/ความผิดพลาด (Error) และปฏิกิริยาการตอบสนอง (Human reaction) เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ราคาต้นทุนต่อหน่วย ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

3. การวัดทุนมนุษย์ระดับการจัดการทุนมนุษย์ เป็นมิติการวัดในระดับงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ งานวางแผนกำลังคน การว่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาและการรักษาพนักงานว่ามีศักยภาพมากน้อยแค่ไหน ด้วย 5 มิติ ได้แก่ ต้นทุน เวลา ปริมาณ ความผิดพลาด และปฏิกิริยาการตอบสนอง

ในงานวิจัยของ Ernst & Young Center for Business Innovation ได้ค้นพบตัวชี้วัดด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางการเงิน เพื่อใช้ประเมินค่าขององค์กรซึ่งมี 8 ตัวชี้วัด (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 35-36) ได้แก่

1. คุณภาพการจัดการ (Quality of management)
2. คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of products and services)
3. ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Level of customer satisfaction)

4. ความแข็งแกร่งหรือความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร (Strength of corporate culture)
5. คุณภาพของการสื่อสารที่มีต่อนักลงทุน (Quality of investor communications)
6. ประสิทธิภาพของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหาร (Effectiveness of executive compensation policies)
7. ประสิทธิภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Effectiveness of new product development)
8. ข้อได้เปรียบในแง่จุดยืนทางการตลาด (Strength of market position)

ทั้งนี้ในการประเมินทุนมนุษย์ต้องเริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านทุนมนุษย์ (Human capital data) ซึ่งมีหลายประเภท โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประเภทหลัก ๆ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 36) คือ

1. ข้อมูลด้านประชากร (Demographic data) ประกอบด้วยข้อมูลด้านแรงงาน จำนวน เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น
2. ข้อมูลด้านการสรรหาและรักษา (Recruitment and retention data) เช่น จำนวนผู้มาสมัครในตำแหน่งงานที่ว่าง จำนวนคนที่ลาออก ระยะเวลาของการทำงาน จำนวนตำแหน่งว่าง เป็นต้น
3. ข้อมูลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development data) เช่น จำนวนวันที่เข้ารับการอบรม เงินที่ใช้ในการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม เป็นต้น
4. ข้อมูลผลงาน (Performance data) เช่น ข้อมูลของการบริหารผลงาน ผลผลิต ข้อมูลผลประกอบการ เป้าหมาย ระดับความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น
5. ข้อมูลความคิดเห็น (Opinion data) เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจทัศนคติของพนักงาน เป็นต้น

ทั้งนี้สามารถสร้างมิติเป็นระบบการวัด (Metrics) โดยออกแบบเป็น 2 มิติ (Two-dimensional model) ประกอบด้วย มิติงานหลักของ HR (Key HR activities) และมิติตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Performance outcome measures) (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 38-39) ดังนี้

ตารางที่ 2 มิติการวัดทุนมนุษย์ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2551, หน้า 38-39)

| Key HR activities | Performance outcome measures |
|-----------------------------|---|
| การจัดหาบุคลากร (Acquire) | <ol style="list-style-type: none"> 1. การประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน 2. ความเข้มแข็งของ Brand 3. การได้รับการยอมรับในตลาดแรงงาน |
| การพัฒนา (Develop) | <ol style="list-style-type: none"> 1. คุณภาพของแผนอัตรากำลังทดแทน 2. ความพร้อมของ Talent pools 3. การทำ Skill audits |
| การให้รางวัล (Reward) | <ol style="list-style-type: none"> 1. การให้รางวัลที่ผูกพันกับผลงาน 2. การให้รางวัลที่ผูกพันกับ Engagement score |
| การรักษาบุคลากร (Retention) | <ol style="list-style-type: none"> 1. ตัวชี้วัดความยืดหยุ่นของแรงงาน 2. จำนวนพนักงานที่มีความสามารถที่อยู่กับองค์กร |
| การลาออกจากงาน (Exiting) | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลสะท้อนกลับจากการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน 2. การประเมินผลของแผนการเกษียณอายุ |
| การจูงใจ (Motivation) | <ol style="list-style-type: none"> 1. ตัวชี้วัดความผูกพัน 2. จำนวนพนักงานที่แสดงความคิดเห็นต่องาน |

การวัดทุนมนุษย์ด้วยโมเดลซิปปวา (CIPPVA model) โดยโมเดลซิปปวาพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิดการวัดทุนมนุษย์เชิงกระบวนการ (Process approach) ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนและส่งเสริมทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ 85 เกณฑ์การพิจารณา (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559, หน้า 42-45) โดยมีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน (Context: C) ทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงการให้ความสำคัญขององค์กรต่อทุนมนุษย์ผ่านกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำและโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ งบประมาณ ระบบสมรรถนะ หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยส่งเสริมและยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีระดับที่สูงขึ้น

มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (Input: I) องค์กรที่จะมีทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องพิจารณาตั้งแต่บุคลากรที่จะเข้าสู่องค์กร ทั้งในเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนพนักงานที่เหมาะสม และเชิงคุณภาพ ที่พนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางธุรกิจขององค์กร



2753867942

มิติที่ 3 กระบวนการ (Process: P) องค์กรจะต้องออกแบบและวางระบบเชิงกระบวนการที่ครอบคลุมขอบเขตของงาน การพัฒนาพนักงาน การวางแผนอาชีพของพนักงาน การจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง การบริหารผลงานและการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุนมนุษย์ขององค์กรจะได้รับการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

มิติที่ 4 ผลลัพธ์ (Product: P) การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กรจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น การรักษานักวิชาการที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานอันเนื่องมาจากกิจกรรมหรือกระบวนการที่องค์กรได้สร้างขึ้นหรือลงทุนไปเพื่อการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-added: VA) ทุนมนุษย์ขององค์กรที่ถือว่าเป็นตัวอย่างแท้จริงจะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่สัมพันธ์กับผลดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร และก่อให้เกิดความสามารถเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้

จาก 5 มิติหลักที่ใช้วัดทุนมนุษย์ขององค์กร จะมีตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 15 ตัวบ่งชี้ (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559, หน้า 45) ดังตารางที่ 3



2753867942

ตารางที่ 3 การวัดทุนมนุษย์ด้วยโมเดลชิปวา (CIPPVA model) 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้

| มิติ | ตัวบ่งชี้ |
|--|---|
| มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน (Context: C) | ตัวบ่งชี้ที่ 1: มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 2: มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ |
| มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (Input: D) | ตัวบ่งชี้ที่ 4: มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่ 5: มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ |
| มิติที่ 3 กระบวนการ (Process: P) | ตัวบ่งชี้ที่ 6: มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 7: มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน ตัวบ่งชี้ที่ 8: มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง ตัวบ่งชี้ที่ 9: มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 10: มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน |
| มิติที่ 4 ผลลัพธ์ (Product: P) | ตัวบ่งชี้ที่ 11: มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ตัวบ่งชี้ที่ 12: มีการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง ตัวบ่งชี้ที่ 13: พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี |
| มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มของ องค์กร (Value-added: VA) | ตัวบ่งชี้ที่ 14: มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 15: มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน |

สำหรับการจัดระดับทุนมนุษย์ขององค์กร (Human capital level) จะใช้ดาวเป็นสัญลักษณ์แทนระดับทุนมนุษย์ โดยใช้หลักวิชาการและสถิติมาแบ่งระดับคะแนนจากคะแนนเต็ม 5 ออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 4 การจัดระดับทุนมนุษย์ (Human capital level) ขององค์กร (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559, หน้า 53)

ตารางที่ 4 การจัดระดับทุนมนุษย์ (Human capital level) ขององค์กร

| ระดับคะแนนทุนมนุษย์ | ความหมาย |
|---------------------|---|
| 4.0-5.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 5 ดาว (ดีเด่น) |
| 3.01-4.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 4 ดาว (ดี) |
| 2.01-3.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 3 ดาว (ปานกลาง) |
| 1.01-2.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 2 ดาว (ต้องปรับปรุง) |
| 0.00-1.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 1 ดาว (ต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง) |

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์มีความสำคัญสำหรับองค์กร ดังนั้นแต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ปัจจัยสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กรมี ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยคนในองค์กรใช้ความรู้ และความสามารถ ที่เป็นทุนของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบงานให้สำเร็จลุล่วงและทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต่างคนก็ใช้ทุนที่มีอยู่เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายได้
2. ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทุนมนุษย์ที่มีอยู่ มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
3. ปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กร โดยสร้างความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟัง เพื่อรับความรู้ใหม่ ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่ว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จึงทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กร
4. การธำรงรักษามนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดี และธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยสำรวจความสามารถของพนักงาน และให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพ โดยการส่งไปฝึกอบรม เกิดคุณค่าในตัวพนักงาน จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเองและบรรลุเป้าหมายองค์กรองค์กร สามารถลดต้นทุนได้ เนื่องจากพนักงานมีความสามารถ และทำงานไม่ผิดพลาดได้ผลงานตามที่กำหนด องค์กรจึงได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์

สรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 5 ปัจจัยต่างมุ่งเน้นในการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในงานรวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดี เพื่อเป็นการธำรงรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2556, หน้า 104-106 อ้างถึงใน พิธีรอรอง ศรีวิบูลย์, 2556)

วรารัตน์ เขียวไพรี (2551, หน้า 29-52 อ้างถึงใน สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วยปัจจัยตั้งแต่ระดับมหภาคไปยังปัจจัยระดับจุลภาค ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่



ภาพที่ 6 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

1.1 กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้เกิดเครือข่ายของเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เชื่อมโยงแต่ละประเทศทั่วโลกไว้ด้วยกัน เกิดการค้าแบบเสรี บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ เพิ่มอย่างรวดเร็ว เกิดมิติของวัฒนธรรมข้ามชาติ นำไปสู่ความคาดหวังในเรื่องพฤติกรรม การปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรดังนี้

1.1.1 การพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสากล มีความรับผิดชอบต่องาน ต่อกองกร และสังคมสูงขึ้น

1.1.2 การพัฒนาผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ประกอบวิชาชีพให้เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจรรยาบรรณในวิชาชีพตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

1.1.3 การฝึกอบรมด้านภาษา วัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross cultural) การสื่อสาร ตลอดจนกฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่เป็นสากล

1.1.4 การเตรียมการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานในต่างประเทศและการปรับเปลี่ยนเส้นทางอาชีพของบุคลากรในองค์กร

1.2 เทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องใช้เวลาพยายามรักษาความสามารถในการแข่งขันด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

1.2.1 การฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้เป็นอย่างดี

1.2.2 การให้พนักงานมีการเรียนรู้เพื่อรับผิดชอบงานใหม่ หรือรับผิดชอบงานเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงทักษะการปฏิบัติงาน รวมทั้งทักษะการใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานจากการออกแบบงานใหม่ (Job redesign)

1.2.3 การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการใช้องค์ความรู้จากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เป็นการก้าวไปสู่การพัฒนาด้วยฐานความรู้

1.3 นวัตกรรมจัดการ เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแนวโน้มกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี ให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กร มีการสร้างเครือข่าย กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ วิธีการคิดใหม่ในการผลิตสินค้าและบริการ เกิดเทคนิคการจัดการขึ้นมากมาย เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การจัดการความรู้ (Knowledge management) การวางแผนและการพัฒนาสายอาชีพ (Career planning development) เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมจัดการนี้ ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารต้องเรียนรู้การใช้นวัตกรรมจัดการ เพื่อให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

1.3.2 การฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามนวัตกรรมจัดการใหม่

1.3.3 การฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานหลายหน้าที่

1.3.4 การพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารทีมงานรับผิดชอบงานมากขึ้น ซึ่งต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

1.4 โครงสร้างประชากรและกำลังแรงงาน แนวโน้มโครงสร้างประชากรที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ดังนี้

1.4.1 ความต้องการการเรียนรู้เฉพาะเรื่องของพนักงานสูงอายุ และความต้องการการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิตการทำงาน



1.4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละกลุ่มอายุ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรในอนาคต

1.4.3 การวางแผนและพัฒนาอาชีพของพนักงานเชื่อมโยงไปยังการพัฒนาให้มีโอกาสก้าวสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรตามกลุ่มอายุ เพศ และสายอาชีพ

1.4.4 รูปแบบและความสนใจในการเรียนรู้แตกต่างกันระหว่างพนักงาน กลุ่มผู้สูงอายุกับพนักงานหนุ่มสาว

1.5 พฤติกรรมผู้บริโภค พฤติกรรมการบริโภคของคนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางจะเปลี่ยนจากการบริโภคสินค้าจำเป็นสำหรับยังชีพ มาเป็นสินค้าที่สร้างความสุขมากขึ้น มีการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ส่วนผู้บริโภคที่มีรายได้และการศึกษาสูงจะให้ความสำคัญในรายละเอียดและภาพลักษณ์ของสินค้ามากกว่าประโยชน์ใช้สอยและราคา สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรดังนี้

1.5.1 ผู้บริหารและพนักงานต้องมีการศึกษา เรียนรู้การปรับเปลี่ยนของกลุ่มลูกค้า นำความรู้มาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.5.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้พนักงานมีการแสวงหาและพัฒนาความรู้ตลอดเวลา

1.5.3 องค์กรแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ จึงต้องสร้างนวัตกรรมส่งเสริมการค้า นำเข้า แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน

1.6 ภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขัน ทำให้เกิดการลงทุนและการผลิตในลักษณะธุรกิจระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น และมีเครือข่ายทางธุรกิจที่ซับซ้อน ตลาดมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น มีความพยายามลดต้นทุน เกิดคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น มีการเปิดเสรีทางการค้า องค์กรหลายแห่งจึงใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

1.6.1 การพัฒนาพนักงานปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันจากรวมและการซื้อกิจการที่มีเพิ่มขึ้น

1.6.2 การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเส้นทางสายอาชีพเพิ่มขึ้น พนักงานเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารใหม่เร็วขึ้น ความจงรักภักดีต่อหัวหน้าลดลง และพนักงานใช้เวลาในการหางานใหม่เพิ่มขึ้น

1.6.3 การพัฒนาทักษะการปรับเปลี่ยนทักษะการปฏิบัติงานใหม่จากการเปลี่ยนแปลงงาน

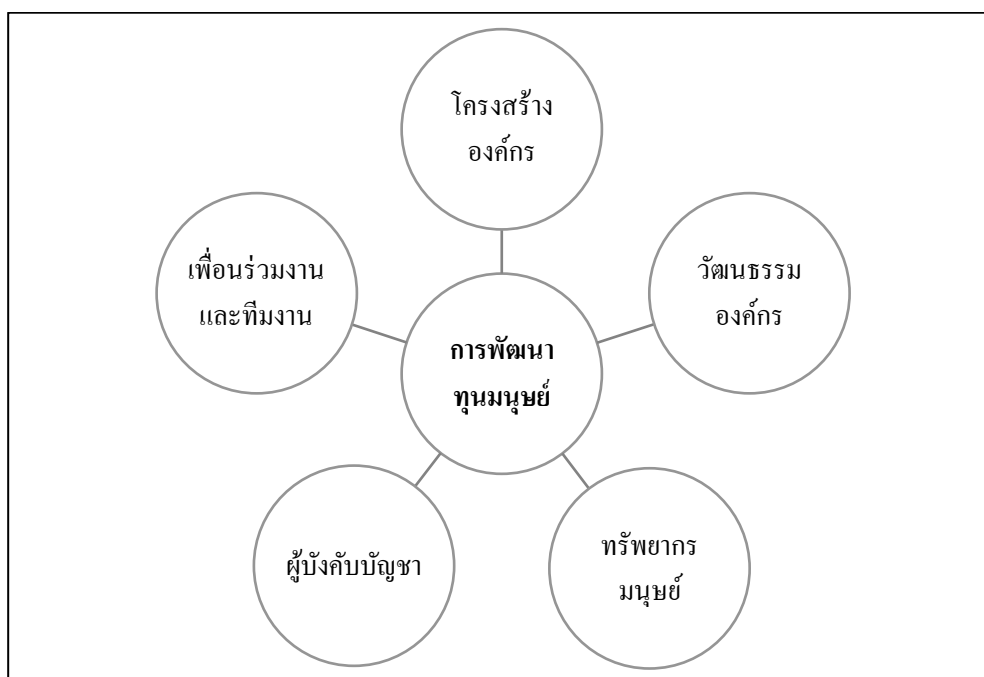


2753867942

1.6.4 การพัฒนาพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ การยอมรับ และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

1.6.5 การปรับกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานให้มีการเรียนรู้ที่รวดเร็วและต่อเนื่อง

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่



ภาพที่ 7 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

2.1 โครงสร้างองค์กร ปัจจุบันองค์กรมีระดับการบังคับบัญชาลดลงมีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat organization) มากกว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่ง (Horizontal organization) ทำให้องค์กรมีความต้องการผู้บริหารระดับกลางลดลง มีการออกแบบงาน พัฒนา ขอบเขตความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่แบบใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์คือทำให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ การกำหนดเป้าหมายของผลลัพธ์อย่างชัดเจนเพื่อให้ทีมงานมีความพึงพอใจมากขึ้น การเรียนรู้การสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ และการเรียนรู้เพื่อการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย



2753867942

2.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ซึ่งเป็นแนวทางการเกิดของพฤติกรรมของพนักงาน พนักงานที่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดีจะสามารถแปลเหตุการณ์ และมีแนวทางที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่ความแตกต่างของบุคลากร ภาษา ศาสนา และทัศนคติ เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง การพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรให้พนักงานพึงพอใจ มีความคาดหวัง ยอมรับความแตกต่าง และการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในทิศทางที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3 ทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ ต้องคำนึงถึงด้านปริมาณ หมายถึง จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่าย ชั่วโมงการทำงาน อัตราการเข้าออกจากงาน ผลการปฏิบัติงาน อายุเฉลี่ยและการเกษียณอายุ และคำนึงถึงด้านความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้พนักงานต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตของอาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับพนักงาน

2.4 ผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานจากปัจจัย ดังนี้ คือ การกำหนดผลลัพธ์ของพนักงานและองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ กล่าวคือ ถ้าพนักงานไม่เชื่อว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอาจทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่เลือกเข้าร่วมกิจกรรมหรืออาจเสียสละความพยายามเล็กน้อยในการเข้าร่วมกิจกรรม ผู้บังคับบัญชาจึงควรตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทุนมนุษย์ จูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม และสร้างความมั่นใจว่าการร่วมกิจกรรมจะทำให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่า

2.5 เพื่อนร่วมงานและทีมงาน การทำงานเป็นทีมนั้น เพื่อนร่วมงานจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ความไว้วางใจ และการยึดเหนี่ยวกัน ทำให้เกิดความเต็มใจทำงานร่วมกัน การออกแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้ทีมงานมีโอกาสเรียนรู้จากกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ ช่วยเพิ่มการยอมรับการเรียนรู้ทักษะใหม่ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

อุตสาหกรรมในภาคตะวันออก

นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง เขตพื้นที่ดินซึ่งจัดสรรไว้สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเข้าไปอยู่รวมกันอย่างเป็นสัดส่วน อันประกอบด้วย พื้นที่อุตสาหกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค และสาธารณูปการครบครัน เช่น ถนน ท่อระบายน้ำ โรงกำจัดน้ำเสียส่วนกลาง



2753867942

ระบบป้องกันน้ำท่วม ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ นอกจากนั้น ยังประกอบด้วย บริการอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก อาทิ เช่น ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข ธนาคาร ศูนย์การค้า ที่พักอาศัย สำหรับคนงาน สถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.), 2558)

ภาคตะวันออกของประเทศไทยตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดของภูมิภาคอาเซียน สามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศจีนและอินเดียที่มีประชากรจำนวนมากและมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง โดยสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ของภูมิภาคเอเชียและประเทศแถบแปซิฟิก คิดเป็น 1 ใน 3 ของมูลค่า GDP ของโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

นิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก

นิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก มีอยู่ 4 จังหวัด ประกอบด้วย 25 นิคมอุตสาหกรรม (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.), 2558) ดังนี้

1. จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย
 - 1.1 นิคมอุตสาหกรรม 304 ฉะเชิงเทรา (304 Industrial Park)
 - 1.2 นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ ฉะเชิงเทรา (Wellgrow Industrial Estate)
 - 1.3 นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี ฉะเชิงเทรา (Gateway City Industrial Estate)
 - 1.4 นิคมอุตสาหกรรม ที เอฟ ดี ฉะเชิงเทรา (TFD Industrial Estate)
2. จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย
 - 2.1 นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี (Hemaraj Chonburi Industrial Estate)
 - 2.2 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (Amata Nakorn Thailand)
 - 2.3 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (โครงการ 2)
 - 2.4 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง ชลบุรี (Pinthong Industrial Estate)
 - 2.5 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)
 - 2.6 นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ชลบุรี (Laem Chabang Industrial Estate)
 - 2.7 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 3)
3. จังหวัดปราจีนบุรี ประกอบด้วย
 - 3.1 นิคมอุตสาหกรรม 304 ปราจีนบุรี (304 Industrial Park)
 - 3.2 นิคมอุตสาหกรรมกบินทร์บุรี ปราจีนบุรี (Kabinburi Industrial Estate)
 - 3.3 นิคมอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์
4. จังหวัดระยอง ประกอบด้วย
 - 4.1 นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด



2753867942

4.2 นิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก ฆาบตาพุด (Hemaraj Eastern Industrial Estate-Map Ta Phut)

4.3 นิคมอุตสาหกรรมผาแดง ระยอง (Phadaeng Industrial Estate)

4.4 นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด

4.5 นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

4.6 นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด (Hemaraj Eastern Seaboard Industrial Estates)

4.7 นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย

4.8 นิคมอุตสาหกรรมอาร์ไอแอล ระยอง (RIL Industrial Estate)

4.9 นิคมอุตสาหกรรมท่าเรือเอเชียเทอร์มินัล ระยอง (Asia Terminal Industrial Estate)

4.10 นิคมอุตสาหกรรมระยอง บ้านค่าย (Rayong Industrial Estate)

4.11 นิคมอุตสาหกรรมหลักชัยเมืองยาง ระยอง (Lakchai Muang Yang Industrial Estate)

ปัจจุบัน 3 จังหวัดภาคตะวันออก (จังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง) ยังเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศ ได้แก่ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วน และมีความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ประกอบด้วย ท่าเรือพาณิชย์ แหลมฉบัง ท่าเรืออุตสาหกรรมฆาบตาพุด ทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (มอเตอร์เวย์) รถไฟทางคู่ และสนามบินอู่ตะเภา มีเมืองพัทยาเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงระดับโลก รวมทั้งยังมีพื้นที่เพียงพอสำหรับรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม จึงสามารถพัฒนาต่อยอดสู่การเป็น “ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC)” เพื่อให้เป็นพื้นที่เศรษฐกิจชั้นนำของเอเชีย ที่จะสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิตและรายได้ของประชาชน คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ในหลักการของโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก โดยอุตสาหกรรมเป้าหมาย ประกอบด้วย ชูเปอร์คลัสเตอร์ ได้แก่ คลัสเตอร์ยานยนต์ และชิ้นส่วน คลัสเตอร์เครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์โทรคมนาคม คลัสเตอร์ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

โดยได้รับการตอบรับจากต่างชาติเป็นอย่างมาก ส่งผลให้มีการลงทุนที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีการลงทุนจำแนกตามอุตสาหกรรมเป้าหมายปี พ.ศ. 2559 ดังแสดงในตารางที่ 5



ตารางที่ 5 โครงการต่างชาติที่ยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนจำแนกตามอุตสาหกรรมเป้าหมาย
ปี พ.ศ. 2559 (มกราคม-มีนาคม)

| อุตสาหกรรมเป้าหมาย | จำนวนโครงการ | เงินลงทุน (ล้านบาท) |
|---|--------------|---------------------|
| ยานยนต์และชิ้นส่วน | 8 | 13,653 |
| ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | 12 | 6,619 |
| เครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์โทรคมนาคม | 15 | 7,274 |
| เกษตรแปรรูป | 10 | 2,877 |
| ท่องเที่ยว | 2 | 814 |
| การแพทย์ | 4 | 4,274 |
| ดิจิทัล | 37 | 391 |
| ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ | - | - |
| อากาศยาน | 1 | 22 |
| สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม | 2 | 115 |
| รวมทั้งสิ้น | 91 | 36,038 |

โดยมีคำขอรับการส่งเสริมการลงทุนตามมาตราการส่งเสริมการลงทุนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในรูปแบบคลัสเตอร์จำนวน 5 โครงการ เงินลงทุนรวม 13,684 ล้านบาท โดยเป็นโครงการผลิตชิ้นส่วนระบบเครื่องยนต์ เงินลงทุน 7,200 ล้านบาท ตั้งอยู่ที่จังหวัดชลบุรี โครงการผลิตเคมีภัณฑ์หรือพอลิเมอร์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เงินลงทุน 4,000 ล้านบาท ตั้งอยู่ที่จังหวัดระยอง โครงการผลิตระบบหัวฉีดน้ำมันเชื้อเพลิงอิเล็กทรอนิกส์ เงินลงทุน 1,754 ล้านบาท ตั้งอยู่ที่จังหวัดระยอง โครงการผลิตสายเคเบิ้ล เงินลงทุน 670 ล้านบาท ตั้งอยู่ที่จังหวัดฉะเชิงเทรา และโครงการผลิตเซ็นเซอร์วัดแรงบิด เงินลงทุน 60 ล้านบาท ตั้งอยู่ที่จังหวัดชลบุรี (กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2559)

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนมีจำนวนเงินลงทุนสูงที่สุด โดยมีเงินลงทุน 7,200 ล้านบาทในจังหวัดชลบุรี รองลงมาจะเป็นในส่วนของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์โทรคมนาคม และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ซึ่งเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศ พร้อมทั้งมีนิคมอุตสาหกรรมที่รองรับการผลิตอยู่หลายแห่งด้วยกัน

นิคมอุตสาหกรรม ในพื้นที่จังหวัดระยอง ชลบุรี และฉะเชิงเทรามีนิคมอุตสาหกรรม/ เขตประกอบการ/ สวนอุตสาหกรรม พื้นที่โครงการรวม 125,824 ไร่ ยังคงมีพื้นที่เหลือขายและ อยู่ระหว่างพัฒนาเพิ่มเติมกว่า 30,000 ไร่ 1 โดยมีนิคม/ เขตอุตสาหกรรมรวมทั้งหมด 39 แห่ง แบ่งเป็น (1) นิคม ฯ/ เขตอุตสาหกรรม ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว (พร้อมลงทุน) 28 แห่ง พื้นที่คงเหลือ ประมาณ 15,000 ไร่ และ (2) นิคม ฯ/ เขตอุตสาหกรรม ที่อยู่ระหว่างการพัฒนา จำนวน 11 แห่ง รวมพื้นที่ประมาณ 15,000 ไร่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ประเภทของอุตสาหกรรม

กรมโรงงานอุตสาหกรรมได้จัดทำการแบ่งประเภทอุตสาหกรรมไว้ 21 ประเภท ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์จากพืช (Basic agro-industry)
2. อุตสาหกรรมอาหาร (Food)
3. อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม (Beverage)
4. สิ่งทอ (Textile)
5. อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายยกเว้นรองเท้า (Wearing apparel)
6. ผลิตภัณฑ์หนังและผลิตภัณฑ์จากหนังสัตว์ (Leather products & Footwear)
7. แปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ (Wood & Wood products)
8. เครื่องเรือนหรือเครื่องตกแต่งในอาคารจากไม้ แก้ว ยาง หรือโลหะอื่น
9. ผลิตภัณฑ์กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ (Paper & Paper products)
10. การพิมพ์ การเย็บเล่ม ทำปกหรือการทำแม่พิมพ์
11. เคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี (Chemical & Chemical products)
12. ผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม (Petroleum products)
13. ยางและผลิตภัณฑ์ยาง (Rubber products)
14. ผลิตภัณฑ์พลาสติก (Plastic products)
15. ผลิตภัณฑ์อโลหะ (Non-metal products)
16. ผลิตภัณฑ์โลหะขั้นมูลฐาน (Basic metal products)
17. ผลิตภัณฑ์โลหะ (Fabricated products)
18. ผลิตเครื่องจักร และเครื่องกล (Machinery)
19. ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ (Electrical machinery and supplies)
20. ผลิตยานพาหนะและอุปกรณ์ รวมทั้งการซ่อมยานพาหนะและอุปกรณ์
21. การผลิตอื่น ๆ (Other manufacturing industries)



2753867942

จากสถิติของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2560 แสดงถึงจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตและแจ้งประกอบกิจการ จัดอันดับมากที่สุด 3 อันดับแรก เดือนธันวาคม พ.ศ. 2560 (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2560) ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตและแจ้งประกอบกิจการ จัดอันดับมากที่สุด 3 อันดับแรก

| 1. จังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมประกอบกิจการเพิ่มขึ้นมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ | | | |
|--|----------------|-----------|---------|
| จังหวัดสมุทรสาคร | จำนวน | 31 | โรงงาน |
| จังหวัดชลบุรี | จำนวน | 27 | โรงงาน |
| จังหวัดสมุทรปราการ | จำนวน | 19 | โรงงาน |
| 2. จังหวัดที่มีเงินลงทุนของโรงงานอุตสาหกรรม เพิ่มขึ้นมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ | | | |
| จังหวัดอุบลราชธานี | จำนวนเงินลงทุน | 15,116.00 | ล้านบาท |
| จังหวัดสระแก้ว | จำนวนเงินลงทุน | 4,501.65 | ล้านบาท |
| จังหวัดชลบุรี | จำนวนเงินลงทุน | 2,143.79 | ล้านบาท |
| 3. จังหวัดที่มีการจ้างงานของโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ | | | |
| จังหวัดชลบุรี | จำนวนคนงาน | 919 | คน |
| จังหวัดสมุทรสาคร | จำนวนคนงาน | 803 | คน |
| จังหวัดสมุทรปราการ | จำนวนคนงาน | 653 | คน |

หมายเหตุ: ข้อมูลเดือนธันวาคม พ.ศ. 2560

จากตารางที่ 6 จะเห็นว่าปัจจุบันจังหวัดชลบุรีเป็นจังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมประกอบกิจการเพิ่มขึ้น จำนวนเงินลงทุนของโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และเป็นจังหวัดที่มีการจ้างงานของโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นมากที่สุดติดอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนรัตน์ ครุวรรณเจริญ จักร ดิงศภทัย บุญมี กวินเสกสรร และสมบัติ ชีมทรัพย์ (2555) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยระหว่างปี พ.ศ. 2552 ถึง พ.ศ. 2554 เปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย 9 ประเทศ พัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 120 บริษัทซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและประมวลผลด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยเชิงซ้อน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ได้แก่ ผลิตภาพคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิต โลจิสติกส์ นวัตกรรมและการจัดทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ซึ่งเป็นที่มาของนวัตกรรม การฝึกอบรมทางเทคนิคเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเพื่อการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้

ศศิวิมล แสงสุวรรณ (2555) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย 1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2. เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีรูปแบบธุรกิจ ที่ตั้งของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงานในปัจจุบัน จำนวนเงินทุนในปัจจุบัน และจำนวนห้องพักแตกต่างกัน โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 123 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของบุคคล ด้านการมุ่งการเรียนรู้ขององค์การ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ที่มีรูปแบบธุรกิจ ที่ตั้งของธุรกิจ ระยะเวลาในการ

ดำเนินงาน จำนวนพนักงานในปัจจุบัน จำนวนเงินทุนในปัจจุบัน และจำนวนห้องพักแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จิราภาวดี โสภณ (2557) ศึกษาการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์การด้านโทรคมนาคม: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน ด้านโทรคมนาคม 2) เปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม 3) ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ของวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาแบบผสมวิธี ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ที่เลือกมาแบบเจาะจงจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการขององค์การฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และการจัดการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 กลุ่ม โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มละ 10 คน ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจงจากหัวหน้างาน ผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย พนักงานจากฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายธุรกิจลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ประกอบด้วย การแปรความ การตีความและการวิเคราะห์ความการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีระดับความเชื่อมั่นที่ 0.93 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,000 คน ที่เลือกแบบบังเอิญจากผู้ใช้บริการในเขต 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง พิชญ โลก ขอนแก่น อุดรธานี สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต และกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) สัมฤทธิ์ผลโดยรวมของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐ และธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้งสององค์การอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ด้านความรู้ในงานที่ทำ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อรพรรณ มาตช่วง (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจขนาดกลางและ



2753867942

ขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีรูปแบบธุรกิจ ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน และรายได้ต่อปีของกิจการ แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการทุนมนุษย์โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดการทัศนคติ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการจัดการทักษะ การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารธุรกิจที่มีรูปแบบธุรกิจ ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน และรายได้ต่อปีของกิจการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการทุนมนุษย์โดยรวม ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการทักษะ และด้านการจัดการทัศนคติไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้พบว่าผู้จัดการทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม

สุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2558) ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR จำนวน 3 รอบ กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ได้ผลการวิจัยเป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ 85 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ 1) มิติบริบทพื้นฐาน จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 16 เกณฑ์การพิจารณา 2) มิติปัจจัยนำเข้า จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ 11 เกณฑ์การพิจารณา 3) มิติกระบวนการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 30 เกณฑ์การพิจารณา 4) มิติผลลัพธ์ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ 16 เกณฑ์การพิจารณา และ 5) มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ 12 เกณฑ์การพิจารณา สามารถจำแนกระดับทุนมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ทุนมนุษย์ระดับ 1 ดาว (ต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง) ถึง ทุนมนุษย์ระดับ 5 ดาว (ระดับดีเด่น) และในส่วนของการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 12 แห่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 6 แห่ง และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม 6 แห่ง วิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู (The Mann-Whitney U Test) เพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ซึ่งผลการประเมินปรากฏว่า องค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีทุนมนุษย์แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติแมน-วิทนีย์ ยู (The Mann-Whitney U Test) โดยปรากฏว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีคะแนนทุนมนุษย์สูงกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม นั้นแสดงว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีทุนมนุษย์ในมิติบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มขององค์กรดีกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม สำหรับ

องค์การขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม จะมีคะแนนมนุษย์ในระดับที่ดีในทุกตัวบ่งชี้ แต่ผลปรากฏว่ามีบางตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น ๆ ที่ควรจะพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่ 7 (มีการวางแผนอาชีพที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน) ตัวบ่งชี้ที่ 14 (มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร) และ ตัวบ่งชี้ที่ 15 (มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน) โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ 15 ที่ถือว่าสำคัญมากในการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน ในขณะที่องค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ปรากฏว่ามีคะแนนมนุษย์ต่ำกว่าองค์การขนาดใหญ่เกือบทุกตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ 2 (มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร) ตัวบ่งชี้ที่ 8 (มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง) ตัวบ่งชี้ที่ 9 (มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร) และตัวบ่งชี้ที่ 11 (มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น) ดังนั้นองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม จะต้องพัฒนาทุนมนุษย์ในประเด็นดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น

ชัชานันท์ ชิดา ตักรินทร์ อยู่ผ่อง และวรกมล วิเศษศรี (2559) ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ด้วยวิธีสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไคสแควน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านองค์กรหรือหน่วยงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และทุกปัจจัยต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ระดับค่าที่มากที่สุด คือปัจจัยผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาพนักงาน โดยให้การเสริมแรงทางสร้างสรรค์แก่พนักงาน สร้างความรู้ความเข้าใจกระบวนการและเทคนิคพัฒนาพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีพัฒนาพนักงาน มีความพร้อมกล้าที่จะเผชิญ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาพนักงาน

Bruggen, Vergauwen and Dao (2009) ศึกษาปัจจัยด้านทุนทางปัญญาที่มีการเปิดเผยข้อมูล: ข้อมูลจากประเทศออสเตรเลีย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยของการตัดสินใจที่จะเปิดเผยข้อมูลทางด้านทุนทางปัญญาในรายงานประจำปี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 125 บริษัทในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าประเภทของอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งของการเปิดเผยข้อมูลทางด้านทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญาของบางองค์กร สำหรับภาคอุตสาหกรรมแล้วทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนและเกี่ยวข้องกับการ



2753867942

ตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ขนาดขององค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญา อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เหมาะสมกับการเปิดเผยข้อมูลทางด้านทุนทางปัญญา

An, Davey and Eggleton (2011) ศึกษาผลกระทบของประเภทอุตสาหกรรม ขนาดบริษัท และผลประกอบการต่อการรายงานทุนทางปัญญาของบริษัทสัญชาติจีน สำหรับบทความวิจัยนี้ได้จำแนกทุนทางปัญญาออกเป็นทุนภายใน ทุนภายนอก และทุนมนุษย์ จากการเปรียบเทียบผลการรายงานทุนทางปัญญาระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรม 2 กลุ่ม คือกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ประกอบด้วย 22 บริษัท เช่น บริษัททางการเงิน ธุรกิจบริการ และกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ประกอบด้วย 27 บริษัท เช่น อุตสาหกรรมด้านพลังงาน อุตสาหกรรมผลิตวัตถุดิบ และอุตสาหกรรมด้านการอุปโภคบริโภค โดยการทดสอบค่า t-test พบว่าอุตสาหกรรมทั้งสองประเภทมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทุนทางปัญญาของบริษัทไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผลการเปรียบเทียบในประเด็นขนาด และผลประกอบการของบริษัท พบว่า บริษัทขนาดใหญ่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทุนทางปัญญามากกว่าบริษัทขนาดเล็ก และพบว่าผลประกอบการของบริษัทมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับทุนทางปัญญาของบริษัท

Skapska and Samul (2015) ศึกษาตัวชี้วัดทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ: จากข้อมูลแรงงานสู่การวัดผลลัพธ์ที่โดยศึกษาเครื่องมือในการวัดทุนมนุษย์สำหรับองค์กรอุตสาหกรรมภาคบริการ จากอุตสาหกรรมบริการตัวอย่าง จำนวน 93 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ในการศึกษาจำแนกมิติในการวัดทุนมนุษย์ออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ ข้อมูลแรงงาน (Workforce profile) สมรรถนะ (Competencies) ทักษะของแรงงาน (Employee attitude) การวัดผลิตภาพ (Productivity measures) และการวัดผลลัพธ์ (Output measure) ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 15 ตัวชี้วัด ผลการวิเคราะห์ปัจจัยพบว่า ผู้บริหารอุตสาหกรรมบริการจะให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทุนมนุษย์ คือ อายุของพนักงาน ระดับสมรรถนะของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร ผลิตภาพการให้บริการลูกค้าหรือความพึงพอใจของลูกค้า

Seng, Kumarasinghe and Pandey (2017) ศึกษาถึงการเปิดเผยข้อมูลทุนทางปัญญาของบริษัทเอกชนจากรายชื่อบริษัทในประเทศอินเดีย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับขอบเขตและความหลากหลายของอาสาสมัครในการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญา (ICD) ซึ่งประกอบด้วยทุนทางสังคม ทุนด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ จากบริษัทเอกชนในประเทศอินเดีย โดยมีการเปรียบเทียบระดับของ ICD ของบริษัทเอกชนในภาคอุตสาหกรรมที่มีระดับของ IC ที่สูงและต่ำซึ่งมาจากผลการประเมินของขนาดบริษัท ผลจากการวิจัยพบว่า ทุนด้านความสัมพันธ์ (โดยเฉพาะเกี่ยวกับ “แบรนด์และลูกค้า”) มีการรายงาน



2753867942

มากที่สุด รองลงมาคือด้านทุนมนุษย์ และอันดับสุดท้ายคือทุนทางโครงสร้าง นอกจากนี้ขอบเขตและความหลากหลายของอาสาสมัครที่เปิดเผยข้อมูลทางด้าน ICD พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีการเปิดเผยมากกว่าบริษัทขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญ

Sharma and Dharni (2017) ศึกษาการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญาในระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่: สถานะและแนวโน้ม การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะและแนวโน้มของการเปิดเผยด้านทุนทางปัญญาของบริษัทที่เป็นตัวเลือกในประเทศอินเดีย โดยทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทุนทางสังคม ทุนด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ จาก 6 กลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตยา อุตสาหกรรมโลหะพื้นฐาน อุตสาหกรรมการผลิตอุตสาหกรรมด้านพลังงาน อุตสาหกรรมการบริการทางการเงิน และอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 20 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า แนวโน้มของการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของบริษัทขนาดใหญ่ การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าแนวโน้มด้านการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีความจำเพาะเจาะจงในแต่ละอุตสาหกรรม อีกทั้งผลการศึกษายังสนับสนุนข้อสรุปเชิงประจักษ์ที่ว่า การเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญา มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเนื่องจากขนาดขององค์กร ซึ่งทุนทางปัญญาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ เช่น ยอดการขาย การวิจัยและพัฒนาที่ดีขึ้น ผลกำไร และการส่งออกที่เพิ่มมากขึ้นจากการศึกษาในครั้งนี้



2753867942

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี เพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมการวิจัย
6. สถิติที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 381 แห่ง อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 288 แห่ง และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ จำนวน 188 แห่ง ในจังหวัดชลบุรี รวมทั้งหมด 857 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี

โดยใช้โปรแกรมคำนวณขนาดตัวอย่าง G*Power (3.0.10) โดยกำหนดให้ Effect size = 0.25 ค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม = 0.15 ค่าอำนาจในการทำนาย = 0.85 จำนวนกลุ่มของตัวแปรอิสระ = 3 กลุ่ม ได้จำนวนขนาดตัวอย่าง 126 ตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อป้องกันความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถามผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 10 ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องแจกแบบสอบถามเท่ากับ 139 ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้สัดส่วนที่ไม่เท่ากัน (Non-proportional stratified sampling) โดยจัดประเภทกลุ่มตัวอย่างย่อยออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 47 ตัวอย่าง กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 46 ตัวอย่าง และกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ จำนวน 46 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 139 ตัวอย่าง



2753867942

2. สุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีจับสลากจนครบจำนวนตัวอย่างที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลจะเก็บข้อมูลจากตัวแทน โรงงานอุตสาหกรรม โรงงานละ 1 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ปลายปิดแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ จำนวนทั้งหมด 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดทุนมนุษย์ในองค์กร โดยประยุกต์ใช้ชิปวาโมเดล (CIPPVA Model) ของ (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559) ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน (Context: C)

ตัวบ่งชี้ที่ 1: มีกลยุทธ์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ มีจำนวน 5 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 2: มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีจำนวน 6

ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ มีจำนวน 5 ข้อ

มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (Input: I)

ตัวบ่งชี้ที่ 4: มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม มีจำนวน 6 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 5: มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ มีจำนวน 6 ข้อ

มิติที่ 3 กระบวนการ (Process: P)

ตัวบ่งชี้ที่ 6: มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีจำนวน 8 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 7: มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน มีจำนวน 6 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 8: มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีจำนวน 5 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 9: มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร มีจำนวน 6 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 10: มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน มีจำนวน 6 ข้อ

มิติที่ 4 ผลลัพธ์ (Product: P)

ตัวบ่งชี้ที่ 11: มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น มีจำนวน 5 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 12: มีการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีจำนวน 6 ข้อ



ตัวบ่งชี้ที่ 13: พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีจำนวน 6 ข้อ

มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-added: VA)

ตัวบ่งชี้ที่ 14: มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร มีจำนวน 6 ข้อ

ตัวบ่งชี้ที่ 15: มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มีจำนวน 6 ข้อ

ข้อคำถามเป็นข้อคำถามแบบปลายปิด ประเภทแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

มีเกณฑ์การให้คะแนน (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559, หน้า 49-53) ดังตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 เกณฑ์การให้คะแนนและน้ำหนักของตัวบ่งชี้

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------------|------|
| | | คะแนน | เต็ม |
| มิติ 1 บริบทพื้นฐาน | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน | 7 % | 0.35 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ | ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน | | |
| ความสำคัญกับทุนมนุษย์ | ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน | | |
| เกณฑ์การพิจารณา | ดำเนินการ 3 ข้อ = 3 คะแนน | | |
| 1. มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้อง | ดำเนินการ 4 ข้อ = 4 คะแนน | | |
| กับกลยุทธ์ขององค์กร | ดำเนินการ 5 ข้อ = 5 คะแนน | | |
| 2. มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้าน | | | |
| ทุนมนุษย์ | | | |
| 3. มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว | | | |
| 4. มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ | | | |
| ส่งเสริมทุนมนุษย์ | | | |
| 5. มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้ | | | |
| พนักงานทราบอย่างทั่วถึง | | | |



2753867942

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|--|--|------------------|---------------|
| ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เกณฑ์การพิจารณา 1. มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น 2. มีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์กร 3. มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง 4. มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 5. มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ 6. มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) สำหรับผู้บริหารขององค์กร | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน | 7 % | 0.35 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ เกณฑ์การพิจารณา 1. มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด 2. มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 4 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 5 คะแนน | 7 % | 0.35 |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|---|-----------------------------|------------------|---------------|
| 3. มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี | | | |
| 4. มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน | | | |
| 5. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์ | | | |
| มิติ 2 ปัจจัยนำเข้า | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน | 7 % | 0.35 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม | ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน | | |
| เกณฑ์การพิจารณา | ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน | | |
| 1. ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจขององค์กร | ดำเนินการ 3 ข้อ = 3 คะแนน | | |
| 2. มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ | ดำเนินการ 4 ข้อ = 4 คะแนน | | |
| 3. มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์ | ดำเนินการ 5 ข้อ = 5 คะแนน | | |
| 4. มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว | | | |
| 5. มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ | | | |



ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|--|--|------------------|---------------|
| ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มี ศักยภาพ เกณฑ์การพิจารณา | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน | 7 % | 0.35 |
| 1. มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านการ ทดลองงานเกิน 90% | | | |
| 2. มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มี ทักษะ (Skill labor) ที่อายุงานน้อยกว่า 1 ปี ไม่เกิน 5% | | | |
| 3. มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่ หลากหลายสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน หรือวัฒนธรรมขององค์กร | | | |
| 4. มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัคร งานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่ องค์กร | | | |
| 5. มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้ เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา | | | |
| 6. มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานอย่างใด อย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score/ Structure interview/ STAR interview/ Assessment center/ Panel interview หรือ อื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า | | | |



2753867942

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|--|--|------------------|---------------|
| มิติ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เกณฑ์การพิจารณา | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 6-7 ข้อ = 5 คะแนน | 7 % | 0.35 |
| 1. มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน ไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณ ด้านบุคลากร | | | |
| 2. มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร | | | |
| 3. มีการวิเคราะห์ความต้องการ การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร | | | |
| 4. มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive skill) ของพนักงานให้ สอดคล้องกับการแข่งขันและการ เปลี่ยนแปลงที่มากกระทบขององค์กร | | | |
| 5. มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือ การฝึกอบรมหน้างาน (On-the-job training) หรือกิจกรรมการเรียนรู้นอกระบบ | | | |
| 6. มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน | | | |
| 7. มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ พนักงาน (Competency gap) หรือการจัดทำ แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual development plan) | | | |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|--|---|------------------|---------------|
| <p>ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน</p> <p>เกณฑ์การพิจารณา</p> <ol style="list-style-type: none"> มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาได้รับการเลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10% มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของพนักงาน มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน | <p>ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน</p> | 7 % | 0.35 |
| <p>ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง</p> <p>เกณฑ์การพิจารณา</p> <ol style="list-style-type: none"> มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง | <p>ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 3 ข้อ = 3 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 4 ข้อ = 4 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 5 ข้อ = 5 คะแนน</p> | 7 % | 0.35 |



ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|---|---|------------------|---------------|
| <p>3. มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร</p> <p>4. มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง</p> <p>5. มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ</p> <p>ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร</p> <p>เกณฑ์การพิจารณา</p> <p>1. มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>2. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>3. มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนพนักงานกับตลาดแรงงาน</p> <p>4. มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมายเกิน 10%</p> <p>5. มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน</p> <p>6. มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน</p> | <p>ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน</p> <p>ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน</p> | 7 % | 0.35 |



2753867942

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|---|--|------------------|---------------|
| ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงาน สัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของ พนักงาน เกณฑ์การพิจารณา | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน | 7 % | 0.35 |
| 1. มีระบบการสื่อสารหรือรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย | | | |
| 2. ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือการไต่ถามของพนักงานตรวจ แรงงาน | | | |
| 3. มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงาน สัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน | | | |
| 4. มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมาย กำหนดไม่น้อยกว่า 5 รายการ | | | |
| 5. มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่ เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถาน ประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS- QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะ เทียบเคียง | | | |
| 6. มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ | | | |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|---|-----------------------------|------------------|---------------|
| มิติ 4 ผลลัพธ์ | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน | 6 % | 0.30 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น | ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน | | |
| | ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน | | |
| | ดำเนินการ 3 ข้อ = 3 คะแนน | | |
| เกณฑ์การพิจารณา | ดำเนินการ 4 ข้อ = 4 คะแนน | | |
| 1. มีคะแนนประเมินหลังการเรียนรู้ หรือ ฝึกรอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่า 90% | ดำเนินการ 5 ข้อ = 5 คะแนน | | |
| 2. มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร | | | |
| 3. มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี | | | |
| 4. มีการดำเนินการอบรมตามแผนฝึกรอบรมประจำปี ไม่น้อยกว่า 90% | | | |
| 5. มีจำนวนชั่วโมงฝึกรอบรมไม่ต่ำกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี | | | |
| ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน | 6 % | 0.30 |
| | ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน | | |
| | ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน | | |
| เกณฑ์การพิจารณา | ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน | | |
| 1. มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% | ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน | | |
| 2. มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี | ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน | | |
| 3. มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมามีไม่เกิน 5% ต่อปี | | | |



2753867942

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|---|--|------------------|---------------|
| 4. มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% | | | |
| 5. มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์กรไม่เกิน 1% | | | |
| 6. มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปีไม่เกิน 5% | | | |
| ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 4 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 5 คะแนน | 6 % | 0.30 |
| <u>เกณฑ์การพิจารณา</u> | | | |
| 1. ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ | | | |
| 2. มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน | | | |
| 3. ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้นหยุดงาน | | | |
| 4. มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน | | | |
| 5. มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี | | | |
| มิติ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน | 6 % | 0.30 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร | | | |
| <u>เกณฑ์การพิจารณา</u> | | | |
| 1. มีผลการดำเนินการทางธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย | | | |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|--|--|------------------|---------------|
| 2. มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full time equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น | | | |
| 3. มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น | | | |
| 4. มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5% | | | |
| 5. มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% | | | |
| 6. มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3% | | | |
| ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | ไม่มีการดำเนินการ = 0 คะแนน ดำเนินการ 1 ข้อ = 1 คะแนน ดำเนินการ 2 ข้อ = 2 คะแนน ดำเนินการ 3-4 ข้อ = 3 คะแนน ดำเนินการ 5 ข้อ = 4 คะแนน ดำเนินการ 6 ข้อ = 5 คะแนน | 6 % | 0.30 |
| เกณฑ์การพิจารณา | | | |
| 1. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | | | |
| 2. มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | | | |
| 3. มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน | | | |
| 4. มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์หรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา | | | |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา | เกณฑ์การให้คะแนน | น้ำหนัก คะแนน | คะแนน เต็ม |
|---|--|------------------|---------------|
| 5. มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุลดลงเนื่องจากกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา | | | |
| 6. มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา | | | |
| รวม | 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ 85 เกณฑ์การพิจารณา | 100 % | 5.00 |

เมื่อกำหนดคะแนนทุนมนุษย์แล้วเสร็จจะสามารถนำมาจัดระดับทุนมนุษย์ขององค์กรโดยมีการแบ่งคะแนนจาก 5 คะแนนเต็ม ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับคะแนนทุนมนุษย์ | ความหมาย |
|---------------------|---|
| 4.01-5.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 5 ดาว (ดีเด่น) |
| 3.01-4.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 4 ดาว (ดี) |
| 2.01-3.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 3 ดาว (ปานกลาง) |
| 1.01-2.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 2 ดาว (ต้องปรับปรุง) |
| 0.00-1.00 | ทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับ 1 ดาว (ต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง) |



การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือการวัดระดับทุนมนุษย์ในองค์กรจากหนังสือการวัดทุนมนุษย์ให้ “ตรงใจ” องค์กร ของคุณสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2559) ซึ่งผ่านการทดสอบเครื่องมือแล้วตามขั้นตอนในคู่มือวิธีปฏิบัติเรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ของคุณสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2558) โดยมีการนำไปใช้วัดทุนมนุษย์ในองค์กรของภาคอุตสาหกรรมระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 12 องค์กร

2. นำเครื่องมือไปตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

2.1 ดร. เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ (อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา)

2.2 ดร. สุปราณี ธรรมพิทักษ์ (อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา)

2.3 คุณสมศักดิ์ พิณิจจรเดช (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรม)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขอเข้าเก็บข้อมูล ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และโทรศัพท์สอบถามความสมัครใจในการตอบแบบสอบถาม จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. ส่งหนังสือชี้แจงพร้อมกับแบบสอบถามให้กับองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ตัวแทนสถานประกอบการเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ 2.1) ทางไปรษณีย์ 2.2) ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และ 2.3) แจกด้วยตนเอง

3. ในการตอบกลับแบบสอบถาม ของกลุ่มตัวอย่าง มี 3 ช่องทาง ดังนี้

3.1 ทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยมีซองเปล่า พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ซองในการส่งกลับให้เรียบร้อย

3.2 ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

- ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ที่ pattarapolnut@gmail.com หรือ 59930114@go.buu.ac.th

- แอปพลิเคชันไลน์ (Application Line)

3.3 เก็บโดยผู้วิจัยเอง

4. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากการแจกแบบสอบถาม ดังนี้

- 4.1 ทางไปรษณีย์ แจกไปทั้งหมด 70 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 28 ชุด คิดเป็นร้อยละ 40.00
 - 4.2 ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (Application Line) แจกไปทั้งหมด 115 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 49 ชุด คิดเป็นร้อยละ 42.61
 - 4.3 เก็บโดยผู้วิจัยเอง แจกไปทั้งหมด 65 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 62 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.38
- จากการแจกแบบสอบถามทั้ง 3 วิธี จำนวนทั้งสิ้น 250 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน 139 ชุด คิดเป็นร้อยละ 55.60 ซึ่งได้ครบตามจำนวนกับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอรับการพิจารณาจริยธรรมวิจัย จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ โดยได้รับเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เลขที่ 83-2561 วันที่ให้การรับรอง 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 สำหรับการพิทักษ์ผู้เข้าร่วมการวิจัย คือการที่ผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ที่จะตอบรับหรือปฏิเสธในการเข้าร่วมการวิจัย และเมื่อเข้าร่วมการวิจัยแล้วสามารถยุติการเข้าร่วมวิจัยในวงใดก็ได้โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเหตุผลต่อผู้วิจัย ทั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ และข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. อธิบายข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ
2. เปรียบเทียบทุนมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การทดสอบสมมติฐาน ทุนมนุษย์ในองค์กร โดยแบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรม และขนาดของอุตสาหกรรม ใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistic) ด้วยสถิติ Welch และ Brown-forsythe เปรียบเทียบรายคู่ด้วย Dunnett C และ สถิติ One-way ANOVA เปรียบเทียบรายคู่ด้วย Scheffe' โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ และเพื่อเปรียบเทียบระดับทุนมนุษย์ใน องค์กรจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมและประเภทของอุตสาหกรรมโดยดำเนินการวิจัยเชิง ปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 139 องค์กร สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอ ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ตอนที่ 2 การประเมินทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ตอนที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละประเภทอุตสาหกรรม แบ่งเป็น 15 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม และขนาดอุตสาหกรรม

ตอนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย



2753867942

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์การ

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง

| ตำแหน่ง | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------------|------------|--------|
| หัวหน้างาน/ หัวหน้าแผนก | 108 | 77.70 |
| ผู้จัดการ/ ผู้บริหาร | 31 | 22.30 |
| รวม | 139 | 100.00 |

จากตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างาน/ หัวหน้าแผนก ร้อยละ 77.70 และเป็นผู้จัดการ/ ผู้บริหาร ร้อยละ 22.30

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน

| อายุงาน (ปี) | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--|------------|--------|
| ต่ำกว่า 4 ปี | 79 | 56.83 |
| 4-8 ปี | 37 | 26.62 |
| 9-12 ปี | 16 | 11.51 |
| มากกว่า 12 ปี | 7 | 5.04 |
| Mean = 4.98 ปี, SD = 0.88 Max = 16 ปี, Min = ไม่ถึง 1 ปี | | |
| รวม | 139 | 100.00 |

จากตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.83 รองลงมา มีอายุงาน 4 - 8 ปี และอายุงาน 9-12 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.62 และ 11.51 ตามลำดับ



ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามสัญชาติ

| สัญชาติองค์การ | จำนวน (องค์การ) | ร้อยละ |
|----------------|-----------------|--------|
| ญี่ปุ่น | 74 | 53.24 |
| อเมริกา | 9 | 6.47 |
| อื่น ๆ | 56 | 40.29 |
| รวม | 139 | 100.00 |

จากตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามสัญชาติ พบว่า องค์การส่วนใหญ่เป็นสัญชาติญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 53.24 รองลงมาคือสัญชาติอื่น ๆ และสัญชาติอเมริกา คิดเป็นร้อยละ 40.29 และ 6.47 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

| ประเภทอุตสาหกรรม | จำนวน (องค์การ) | ร้อยละ |
|---------------------------------|-----------------|--------|
| อุตสาหกรรมยานยนต์ | 47 | 33.82 |
| อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ | 46 | 33.09 |
| อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | 46 | 33.09 |
| รวม | 139 | 100.00 |

จากตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีสัดส่วนเท่า ๆ กัน ที่ร้อยละ 33 ขึ้นไป



ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละขององค์กรจำแนกตามขนาดองค์กร

| ขนาดองค์กร | จำนวน (องค์กร) | ร้อยละ |
|--------------------------------|----------------|--------|
| อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ | 58 | 41.73 |
| อุตสาหกรรมขนาดกลาง | 47 | 33.81 |
| อุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก | 34 | 24.46 |
| รวม | 139 | 100.00 |

จากตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละขององค์กรจำแนกตามขนาดองค์กร พบว่า ขนาดองค์กรส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 41.73 รองลงมาคืออุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 33.81 และ 24.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละขององค์กรจำแนกตามจำนวนพนักงาน

| จำนวนพนักงาน | จำนวน (องค์กร) | ร้อยละ |
|--|----------------|--------|
| ต่ำกว่า 200 คน | 61 | 43.88 |
| 200-500 คน | 37 | 26.62 |
| 501-800 คน | 17 | 12.23 |
| มากกว่า 800 คน | 24 | 17.27 |
| Mean = 514.62 คน, SD = 1.12, Max = 5,000 คน, Min = 20 คน | | |
| รวม | 139 | 100.00 |

จากตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละขององค์กรจำแนกตามจำนวนพนักงาน พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 200 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.88 รองลงมาคือจำนวนพนักงาน 200-500 คน และจำนวนพนักงานมากกว่า 800 คน คิดเป็นร้อยละ 26.62 และ 17.27 ตามลำดับ



2753867942

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามอายุองค์การ

| อายุองค์การ | จำนวน (องค์การ) | ร้อยละ |
|---------------------------------|-----------------|--------|
| ต่ำกว่า 10 ปี | 38 | 27.34 |
| 10-20 ปี | 53 | 38.13 |
| 21-30 ปี | 39 | 28.06 |
| มากกว่า 30 ปี | 9 | 6.47 |
| Mean = 17.63, Max = 61, Min = 2 | | |
| รวม | 139 | 100.00 |

จากตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละขององค์การจำแนกตามอายุองค์การ พบว่า องค์การส่วนใหญ่มีอายุองค์การอยู่ในช่วง 10-20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.13 รองลงมา มีอายุองค์การอยู่ในช่วง 21-30 ปี และ ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.06 และ 27.34 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การประเมินทุนมนุษย์ในองค์การจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาค่าประเมินทุนมนุษย์รายมิติ และรายตัวบ่งชี้จากทั้งหมด 139 ตัวอย่าง โดยจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม โดยจะนำเสนอตามลำดับรายมิติดังนี้ มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า มิติที่ 3 กระบวนการ มิติที่ 4 ผลลัพธ์ และมิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์การ

มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์

n = 139

| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
|-----------------|--|---------------------|
| ตัวบ่งชี้ที่ 1 | มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | 135 (97.12) |
| 2 | มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์ | 117 (84.17) |
| 3 | มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว | 96 (69.06) |
| 4 | มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ | 129 (92.81) |
| 5 | มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทราบอย่าง ทั่วถึง | 133 (95.68) |

จากตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ พบว่า อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 97.12 รองลงมาคือมีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง และมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 95.68 และ 92.81 ตามลำดับ



2753867942

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

n = 139

| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
|-----------------|---|---------------------|
| ตัวบ่งชี้ที่ 2 | มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหาร ที่พัฒนาเพิ่มขึ้น | 133 (95.68) |
| 2 | มีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุน มนุษย์ขององค์กร | 133 (95.68) |
| 3 | มีแผนงานหรือ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง | 129 (92.81) |
| 4 | มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร | 127 (91.37) |
| 5 | มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ | 122 (87.77) |
| 6 | มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหาร ขององค์กร | 121 (87.05) |

จากตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1
บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า
อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น
และมีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ
95.68 รองลงมาคือมีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง และมีการกำหนดสมรรถนะ
ของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 92.81 และ 91.37 ตามลำดับ



2753867942

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน
ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์

| | | n = 139 |
|-----------------|--|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 3 | มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด | 113 (81.29) |
| 2 | มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | 132 (94.96) |
| 3 | มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี | 134 (96.40) |
| 4 | มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน | 117 (84.17) |
| 5 | มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์ | 130 (93.53) |

จากตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์พบว่า อุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 96.40 รองลงมาคือมีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 94.96 และ 93.53 ตามลำดับ



2753867942

มิตีที่ 2 ปัจจัยนำเข้า

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิตีที่ 2 ปัจจัยนำเข้า
ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม

| | | n = 139 |
|-----------------|--|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 4 | มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้า ธุรกิจขององค์กร | 131 (94.24) |
| 2 | มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ | 112 (80.58) |
| 3 | มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์ | 116 (83.45) |
| 4 | มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาว | 114 (82.01) |
| 5 | มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้อง กับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ | 137 (98.56) |

จากตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิตีที่ 2
ปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม พบว่า อุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีการ
กำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คิดเป็น
ร้อยละ 98.56 รองลงมาคือไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้า
ธุรกิจขององค์กร และมีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 94.24 และ 83.45 ตามลำดับ



ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า
ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ

| | | n = 139 |
|-----------------|---|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 5 | มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านการทดลองงานเกิน 90% | 135 (97.12) |
| 2 | มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ที่ อายุงานน้อยกว่าปี ไม่เกิน 5% | 101 (72.66) |
| 3 | มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร | 136 (97.84) |
| 4 | มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR branding) หรือ กลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่ องค์กร | 122 (87.77) |
| 5 | มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent pool) ที่มีความรู้ ความสามารถสูงไว้เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา | 124 (89.21) |
| 6 | มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC score/ Structure interview/ STAR interview/ Assessment center/ Panel interview หรืออื่น ๆ ที่มี คุณสมบัติเทียบเท่า | 126 (90.65) |

จากตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2
ปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ พบว่า อุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการ
คัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร และมี
อัตราส่วนของพนักงานผ่านการทดลองงานเกิน 90% มากกว่าร้อยละ 97 รองลงมาคือมีเครื่องมือ
คัดเลือกพนักงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC score/ Structure interview/ STAR interview/



2753867942

Assessment center/ Panel interview หรืออื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า และมีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา คิดเป็นร้อยละ 90.65 และ 89.21 ตามลำดับ

มติที่ 3 กระบวนการ

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มติที่ 3 กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

| | | n = 139 |
|-----------------|---|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 6 | มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร | 98 (70.50) |
| 2 | มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | 138 (99.28) |
| 3 | มีการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร | 136 (97.84) |
| 4 | มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive skill) ของ พนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง ที่มากระทบองค์กร | 128 (92.09) |
| 5 | มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือการฝึกอบรมหน้างาน (On-the-job training) หรือกิจกรรมการเรียนรู้นอกระบบ | 137 (98.56) |
| 6 | มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน | 133 (95.68) |
| 7 | มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency gap) หรือการจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน รายบุคคล (Individual development plan) | 122 (87.77) |



2753867942

จากตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า อุตสาหกรรมมีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 99.28 รองลงมาคือมีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือ การฝึกอบรมหน้างาน (On-the-job training) หรือกิจกรรมการเรียนรู้นอกระบบ และมีการวิเคราะห์ ความต้องการการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 98.56 และ 97.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการของ องค์กรและพนักงาน

| | | n = 139 |
|-----------------|--|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 7 | มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความ ต้องการขององค์กรและพนักงาน | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่าน มาได้รับการเลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10% | 86 (61.87) |
| 2 | มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการ ทำงานเพิ่มขึ้น | 123 (88.49) |
| 3 | มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของ พนักงาน | 133 (95.68) |
| 4 | มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี | 105 (75.54) |
| 5 | มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงาน ทราบ | 132 (94.96) |
| 6 | มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพของแต่ละคน | 126 (90.65) |

จากตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน พบว่า อุตสาหกรรมมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของพนักงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95.68 รองลงมาคือมีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ และมีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน คิดเป็นร้อยละ 94.96 และ 90.65 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง

| | | n = 139 |
|-----------------|---|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 8 | มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง | 121 (87.05) |
| 2 | มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง | 124 (89.21) |
| 3 | มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร | 116 (83.45) |
| 4 | มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง | 124 (89.21) |
| 5 | มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ | 120 (86.33) |

จากตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง พบว่า อุตสาหกรรมมีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงมากที่สุด



คิดเป็นร้อยละ 89.21 รองลงมาคือมีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง และมีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ คิดเป็นร้อยละ 87.05 และ 86.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร

| | | n = 139 |
|-----------------|---|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 9 | มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ให้กับองค์กร | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตาม กลยุทธ์ขององค์กร | 134 (96.40) |
| 2 | มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา | 137 (98.56) |
| 3 | มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนพนักงานกับตลาดแรงงาน | 132 (94.96) |
| 4 | มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่า เป้าหมายเกิน 10% | 111 (79.86) |
| 5 | มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน | 121 (87.05) |
| 6 | มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน | 119 (85.61) |

จากตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร พบว่า อุตสาหกรรมมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.56 รองลงมาคือมีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI)



ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร และมีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนพนักงานกับตลาดแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 96.40 และ 94.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ
ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน

| n = 139 | | |
|--------------------|---|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 10 | มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของ พนักงาน | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่ หลากหลาย | 136 (97.84) |
| 2 | ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือการไต่ถ้อยของพนักงานตรวจ แรงงาน | 131 (94.24) |
| 3 | มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้าง ความผูกพันของพนักงาน | 137 (98.56) |
| 4 | มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนดไม่น้อยกว่า 5 รายการ | 99 (71.22) |
| 5 | มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และ สวัสดิการแรงงาน/ ระบบMS-QWL/ มาตรฐานแรงงาน ไทย/ Happy workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง | 86 (61.87) |
| 6 | มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ | 105 (75.54) |

จากตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3
กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน พบว่า



2753867942

อุตสาหกรรมมีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.56 รองลงมาคือมีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย และไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือ การไต่เถียงของพนักงานตรวจแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 97.84 และ 94.24 ตามลำดับ

มิตินี้ 4 ผลลัพธ์

ตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิตินี้ 4 ผลลัพธ์
ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

| | | n = 139 |
|--------------------|--|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 11 | มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีคะแนนประเมินหลังการเรียนรู้ หรือฝึกรอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่า 90% | 130 (93.53) |
| 2 | มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร | 111 (79.86) |
| 3 | มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี | 90 (64.75) |
| 4 | มีการดำเนินการอบรมตามแผนฝึกรอบรมประจำปีไม่น้อยกว่า 90% | 93 (66.91) |
| 5 | มีจำนวนชั่วโมงฝึกรอบรมไม่ต่ำกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี | 90 (64.75) |

จากตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิตินี้ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น พบว่า อุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีคะแนนประเมินหลังการเรียนรู้ หรือฝึกรอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่า 90% คิดเป็นร้อยละ 93.53 รองลงมาคือมีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์



2753867942

ขององค์กร และมีการดำเนินการอบรมตามแผนฝึกอบรมประจำปีไม่น้อยกว่า 90% คิดเป็นร้อยละ 79.86 และ 66.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 26 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์
ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

| | | n = 139 |
|--------------------|--|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 12 | มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% | 125 (89.93) |
| 2 | มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี | 105 (75.54) |
| 3 | มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 5% ต่อปี | 92 (66.19) |
| 4 | มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% | 75 (53.96) |
| 5 | มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์กรไม่เกิน 1% | 88 (63.31) |
| 6 | มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปีไม่เกิน 5% | 109 (78.42) |

จากตารางที่ 26 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง พบว่า อุตสาหกรรมมีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.93 รองลงมาคือมีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปีไม่เกิน 5% และมีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี คิดเป็นร้อยละ 78.42 และ 75.54 ตามลำดับ



2753867942

ตารางที่ 27 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์
ตัวบ่งชี้ที่ 13 มีพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

| | | n = 139 |
|--------------------|--|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 13 | พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ | 134 (96.40) |
| 2 | มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน | 112 (80.58) |
| 3 | ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้นหยุดงาน | 127 (91.37) |
| 4 | มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน | 133 (95.68) |
| 5 | มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี | 136 (97.84) |

จากตารางที่ 27 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 13 มีพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี พบว่า อุตสาหกรรมมีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.84 รองลงมาคือไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ และมีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน คิดเป็นร้อยละ 96.40 และ 95.68 ตามลำดับ



2753867942

มิตีที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร

ตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิตีที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

| | | n = 139 |
|--------------------|--|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 14 | มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีผลการดำเนินการทางธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย | 127 (91.37) |
| 2 | มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full time equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น | 127 (91.37) |
| 3 | มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น | 127 (91.37) |
| 4 | มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5% | 101 (72.66) |
| 5 | มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% | 112 (80.58) |
| 6 | มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3% | 96 (69.06) |

จากตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิตีที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร พบว่า อุตสาหกรรมมีผลการดำเนินการทางธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full time equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น และมีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น มากที่สุดเป็นสัดส่วนเท่า ๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 91.37 รองลงมาคือมีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% และมีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5% คิดเป็นร้อยละ 80.58 และ 72.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 29 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

| | | n = 139 |
|--------------------|---|---------------------|
| เกณฑ์การพิจารณา | | จำนวน อุตสาหกรรม |
| ตัวบ่งชี้ที่ 15 | มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | รวม (ร้อยละ) |
| 1 | มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | 133 (95.68) |
| 2 | มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | 132 (94.96) |
| 3 | มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน | 135 (97.12) |
| 4 | มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์หรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา | 68 (48.92) |
| 5 | มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา | 130 (93.53) |
| 6 | มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา | 103 (74.10) |

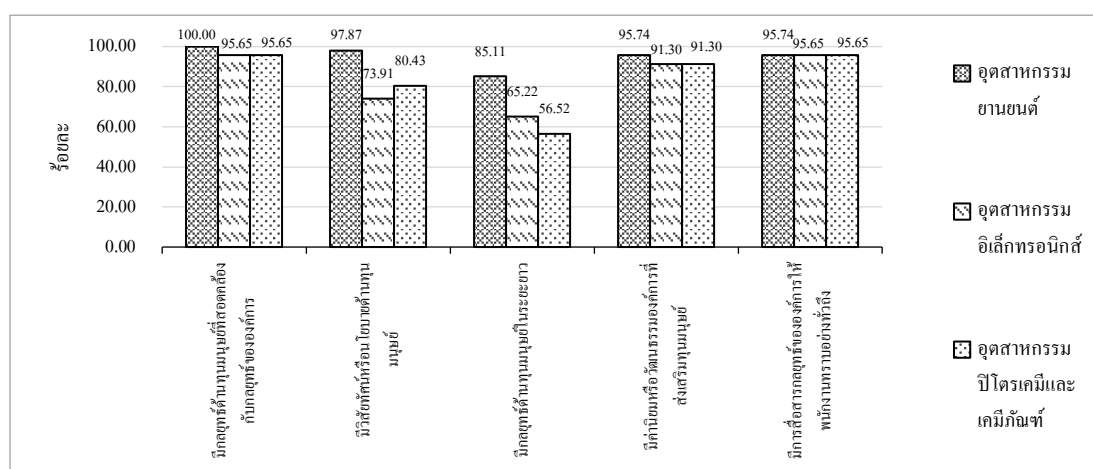
จากตารางที่ 29 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน



2753867942

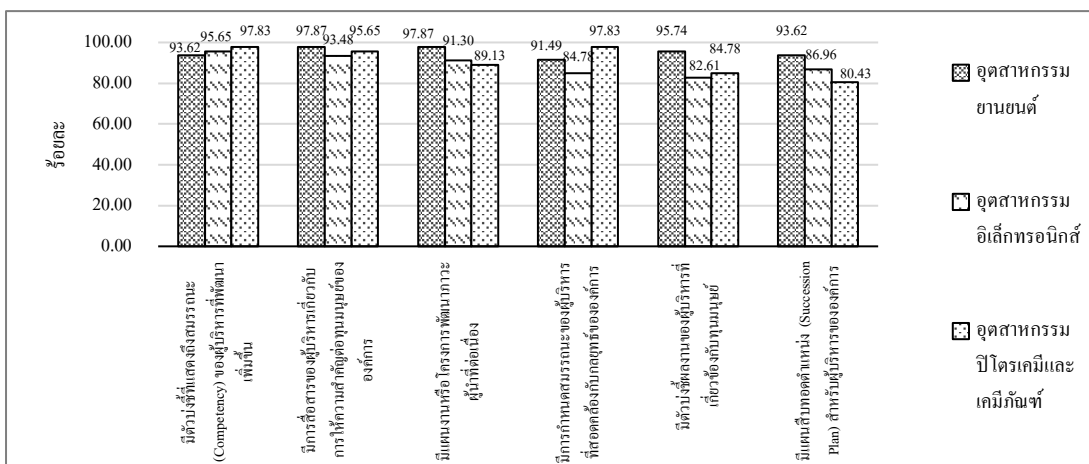
พบว่า อุตสาหกรรมมีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.12 รองลงมาคือมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และมีตัวชี้วัด (KPI) คำนวณนวัตกรรมหรือด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 95.68 และ 94.96 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม



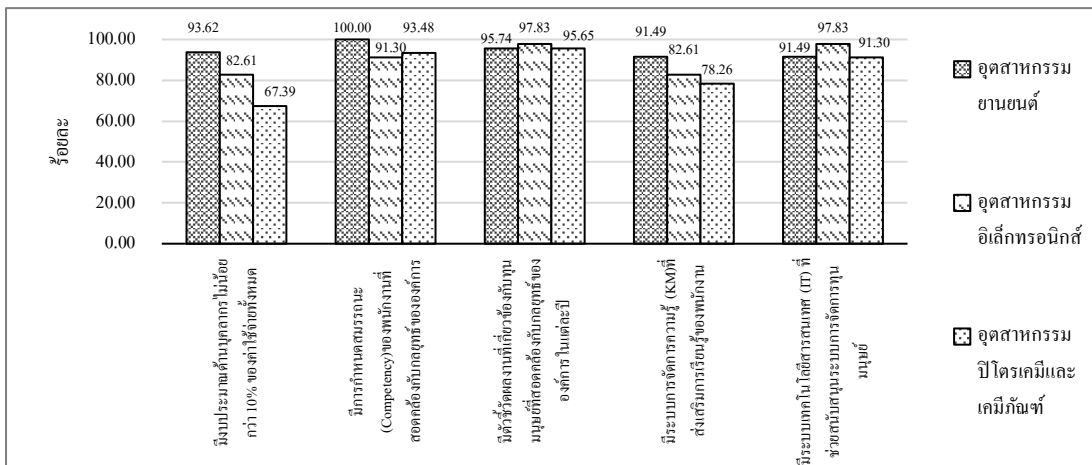
ภาพที่ 8 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 8 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 85 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่นทุกเกณฑ์การพิจารณา และพบว่าอุตสาหกรรมทั้ง 3 ประเภท มากกว่าร้อยละ 95 มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงมีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง



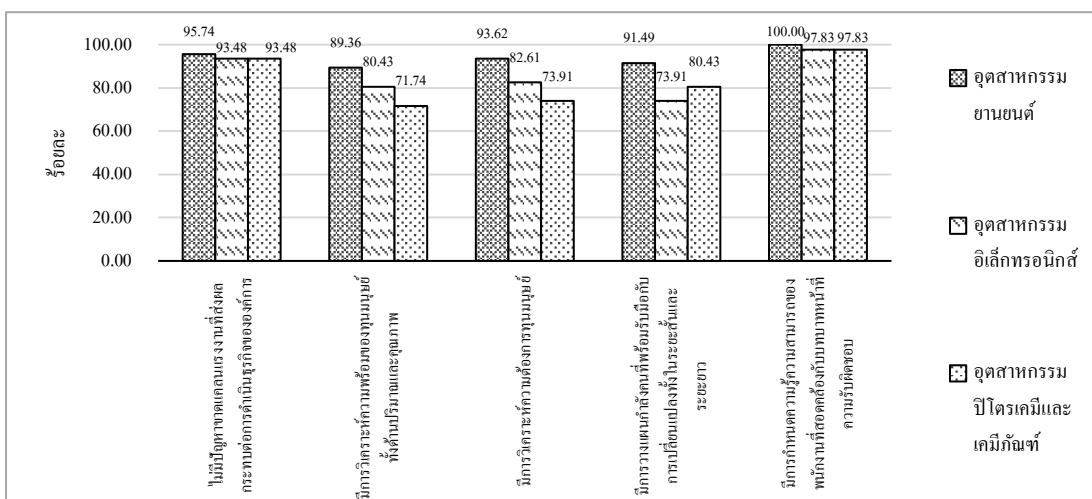
ภาพที่ 9 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 9 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีค่าร้อยละ 90 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรทุกเกณฑ์การพิจารณาและพบว่าอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีค่าร้อยละ 97 มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น และมีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น



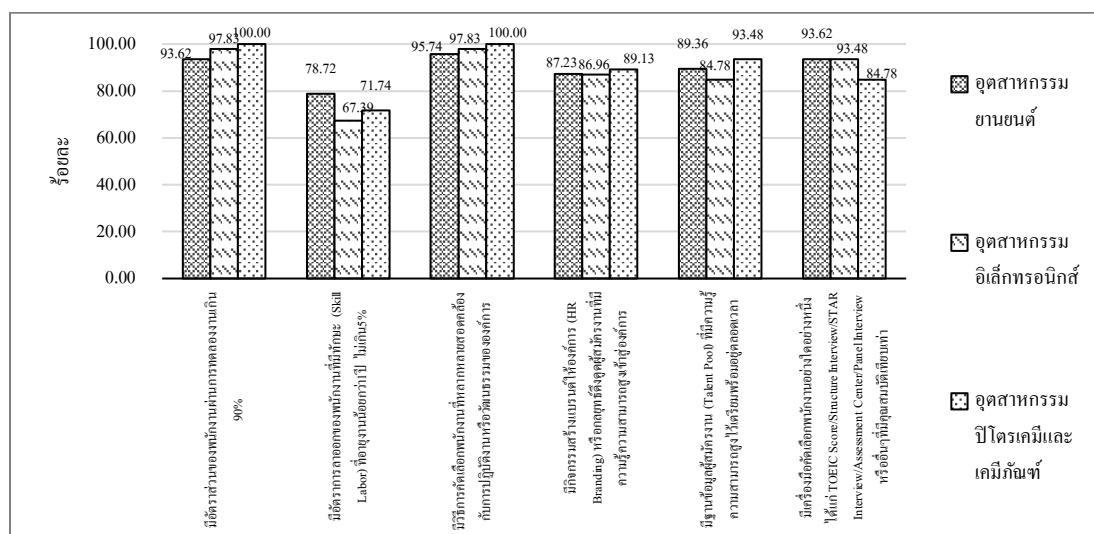
ภาพที่ 10 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 10 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 90 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ทุกเกณฑ์การพิจารณา และพบว่าอุตสาหกรรมมากกว่าร้อยละ 90 ของทั้ง 3 ประเภท มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์



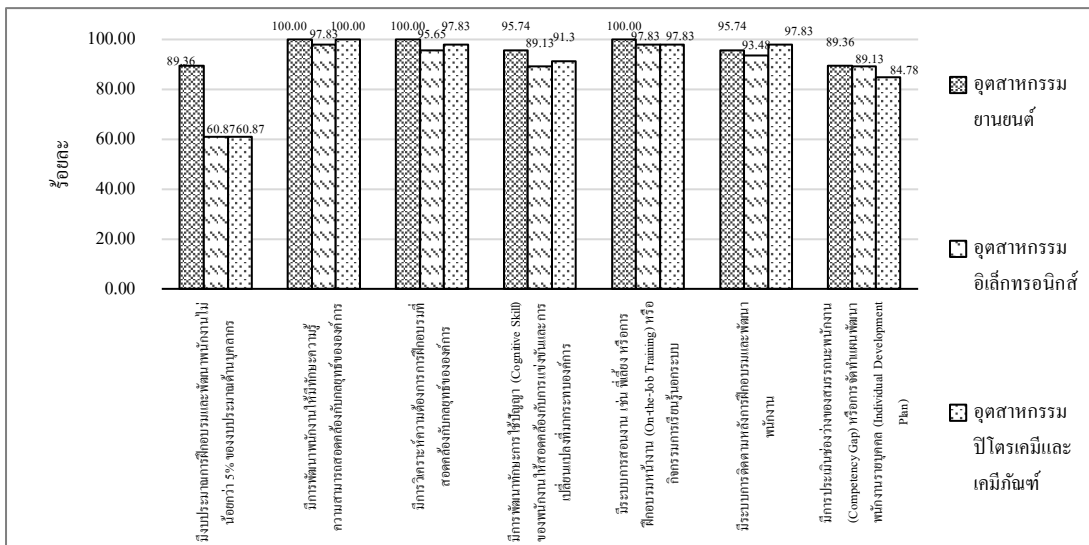
ภาพที่ 11 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 11 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 89 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่นทุกเกณฑ์การพิจารณา และพบว่า สำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีสัดส่วนที่เท่ากันในเกณฑ์การกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ร้อยละ 97.83 และ 93.48 ตามลำดับ



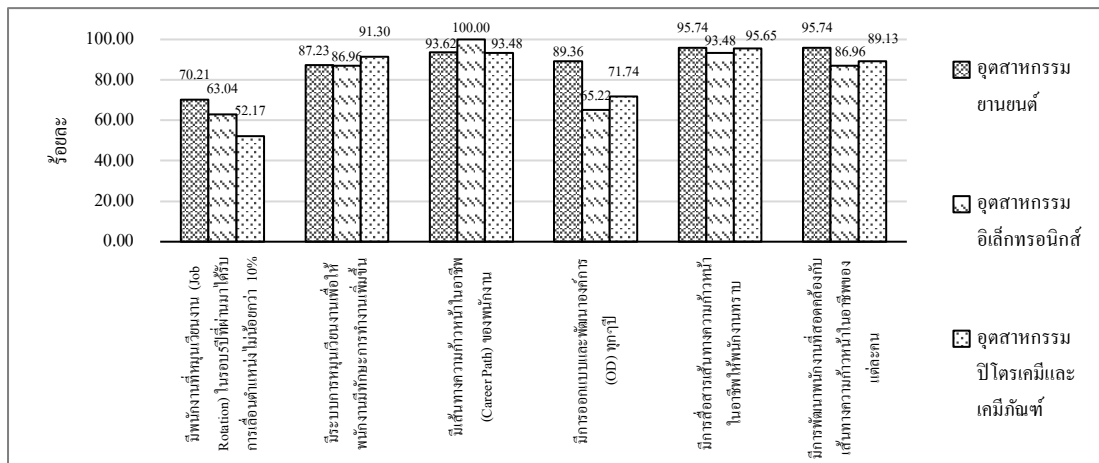
ภาพที่ 12 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้าตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 12 พบว่า อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มากกว่าร้อยละ 89 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น 4 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ การมีอัตราส่วนของพนักงานผ่านการทดลองงานเกิน 90% มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กร และมีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา



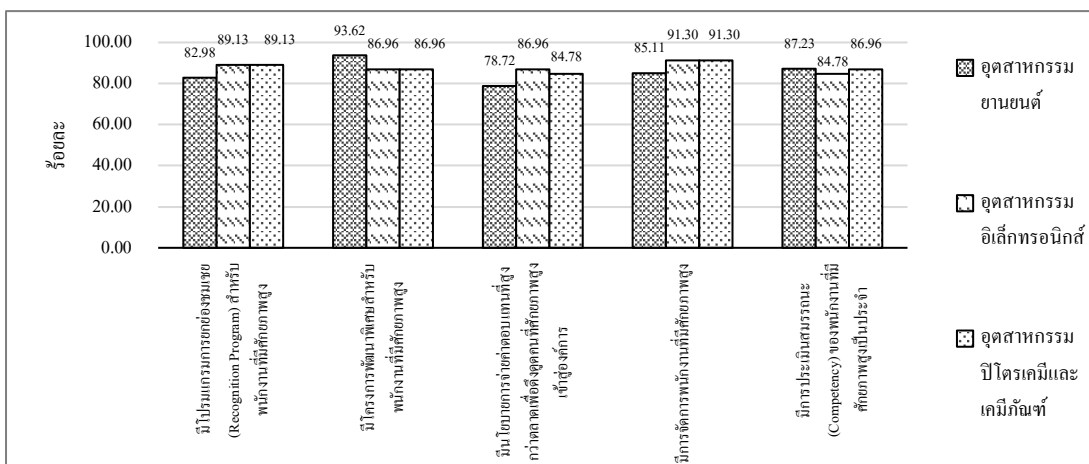
ภาพที่ 13 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จำแนกตามประเภท อุตสาหกรรม

จากภาพที่ 13 พบว่า อุตสาหกรรมมากกว่าร้อยละ 95 ของทั้ง 3 ประเภทอุตสาหกรรม มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีสัดส่วนที่เท่า ๆ กันใน 3 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีระบบ การสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือการฝึกอบรมพนักงาน (On-the-job training) หรือกิจกรรมการเรียนรู้ นอกระบบ



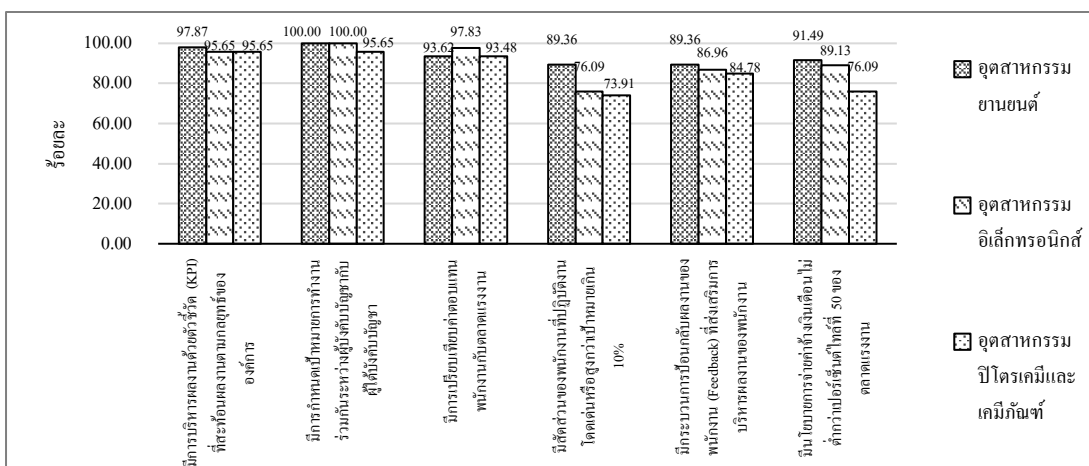
ภาพที่ 14 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 14 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงานมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น 4 เกณฑ์ การพิจารณา ได้แก่ มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาได้รับการเลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10% (ร้อยละ 70.21) มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี (ร้อยละ 89.36) มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ (ร้อยละ 95.74) และมีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน (ร้อยละ 95.74) และยังพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น คิดเป็นร้อยละ 100.00



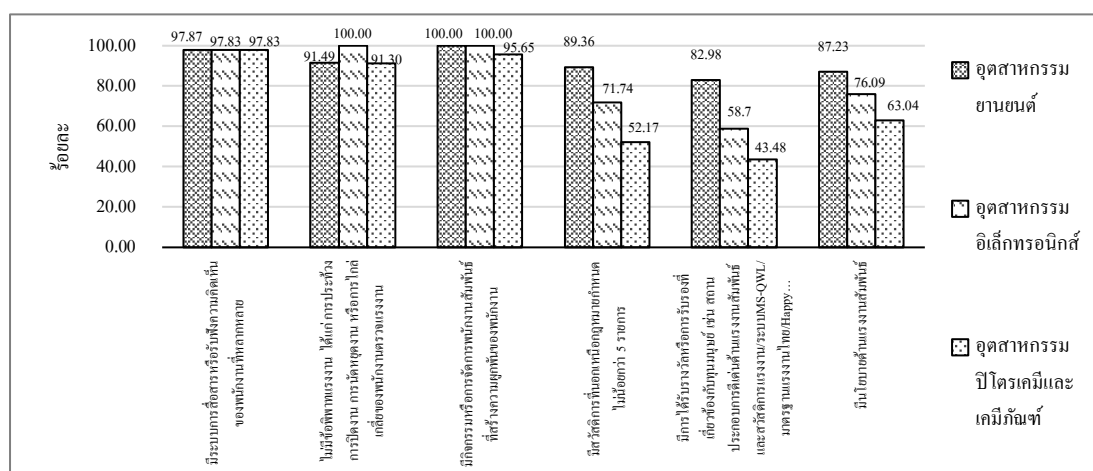
ภาพที่ 15 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 15 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงมากกว่า อุตสาหกรรมประเภทอื่น 2 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มี ศักยภาพสูง (ร้อยละ 93.62) และมีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพ สูงเป็นประจำ (ร้อยละ 87.23) และยังพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และเคมีภัณฑ์มีส่วนที่เท่า ๆ กัน มากกว่าร้อยละ 84 ในทุกเกณฑ์การพิจารณา



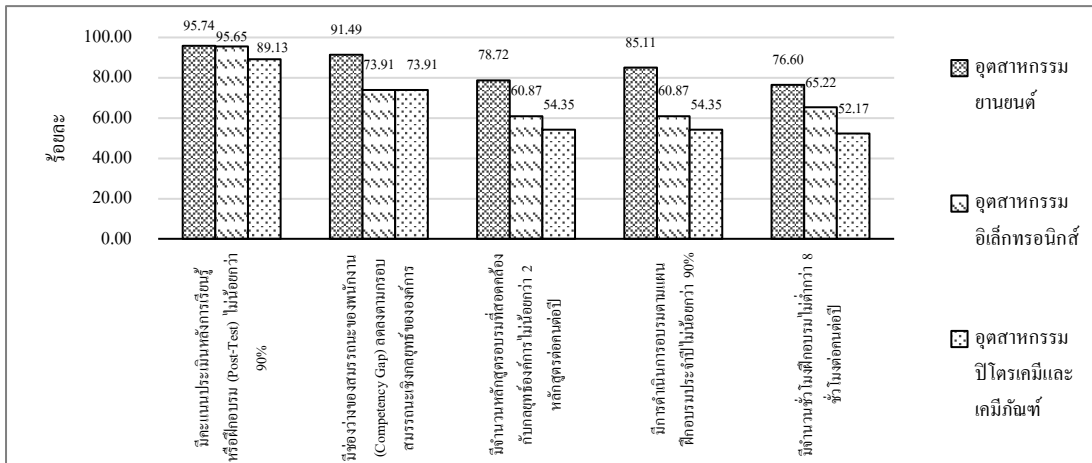
ภาพที่ 16 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 16 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 89 มีการบริหารผลงานที่สร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น เกือบทุกเกณฑ์การพิจารณา ยกเว้นเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบค่าตอบแทน พนักงานกับตลาดแรงงานซึ่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.83 และยังพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีสัดส่วน มากกว่าร้อยละ 95 คือมีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ของ องค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา



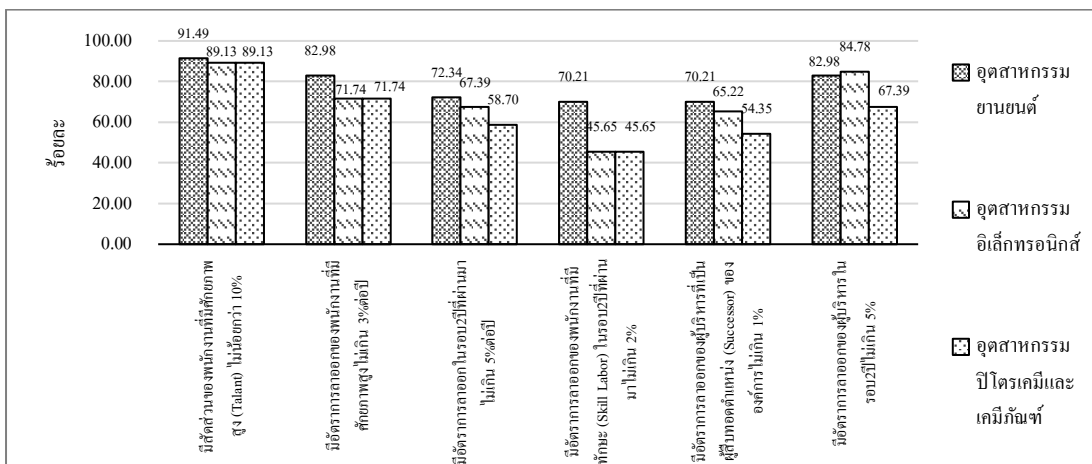
ภาพที่ 17 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 17 พบว่า อุตสาหกรรมมากกว่าร้อยละ 95 ของทั้ง 3 ประเภทอุตสาหกรรม มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยมีสัดส่วนที่เท่า ๆ กันใน 2 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย และมีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน และยังพบว่า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีส่วนมากที่สุด ร้อยละ 100 ในส่วนของการไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือการไต่ถามของพนักงานตรวจแรงงาน



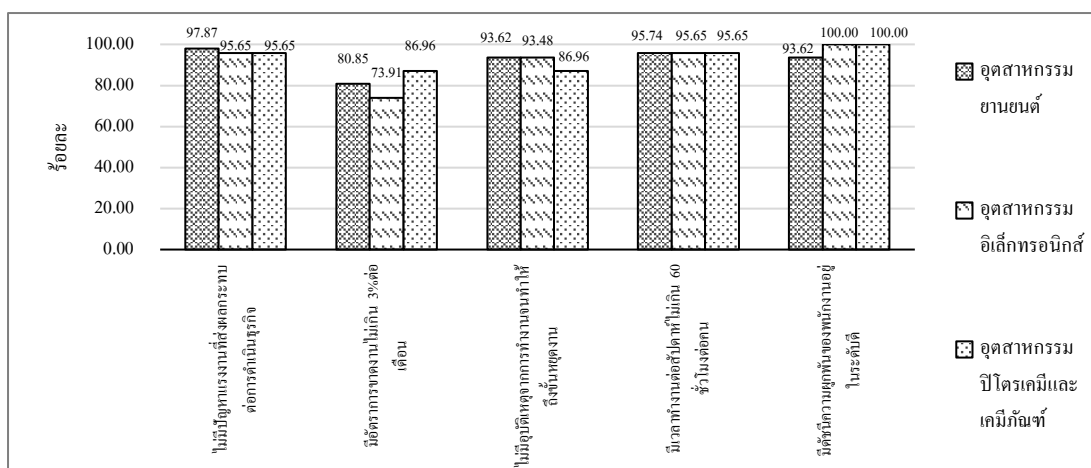
ภาพที่ 18 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 18 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 76 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่นทุกเกณฑ์การพิจารณา และพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีสัดส่วนที่เท่ากับร้อยละ 73.91 ในเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับมีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 19 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 19 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 70 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่นเกือบทุกเกณฑ์การพิจารณา โดยอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีสัดส่วนมากที่สุดร้อยละ 84.78 ในเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับมีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปีไม่เกิน 5% และยังพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีสัดส่วนที่เท่า ๆ กัน 3 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% (ร้อยละ 89.13) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี (ร้อยละ 71.74) และมีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% (ร้อยละ 45.65)

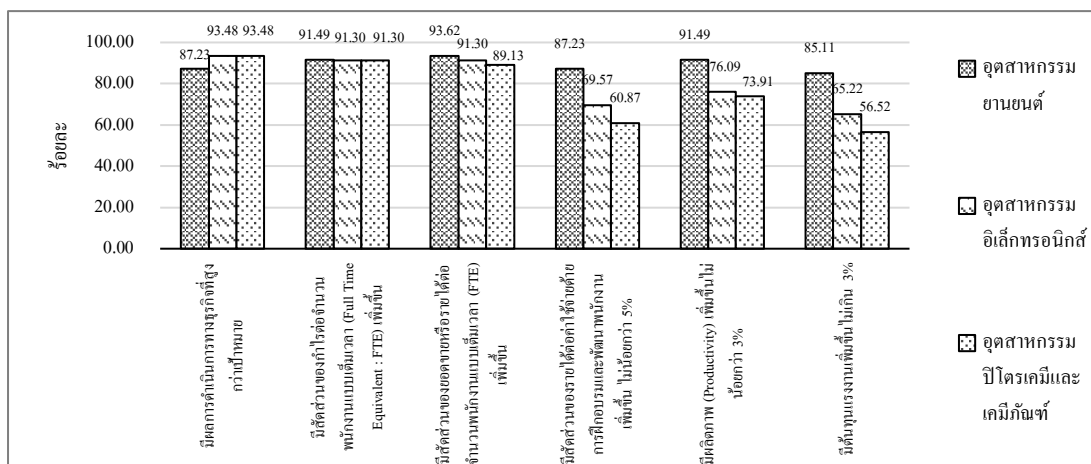


ภาพที่ 20 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 20 พบว่า อุตสาหกรรมมากกว่าร้อยละ 95 ของทั้ง 3 ประเภทอุตสาหกรรม พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยมีสัดส่วนที่เท่า ๆ กันใน 2 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ การไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ และมีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน ทั้งนี้ยังพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีสัดส่วนที่มากที่สุดและเท่ากันในด้านของการมีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 100.00



2753867942

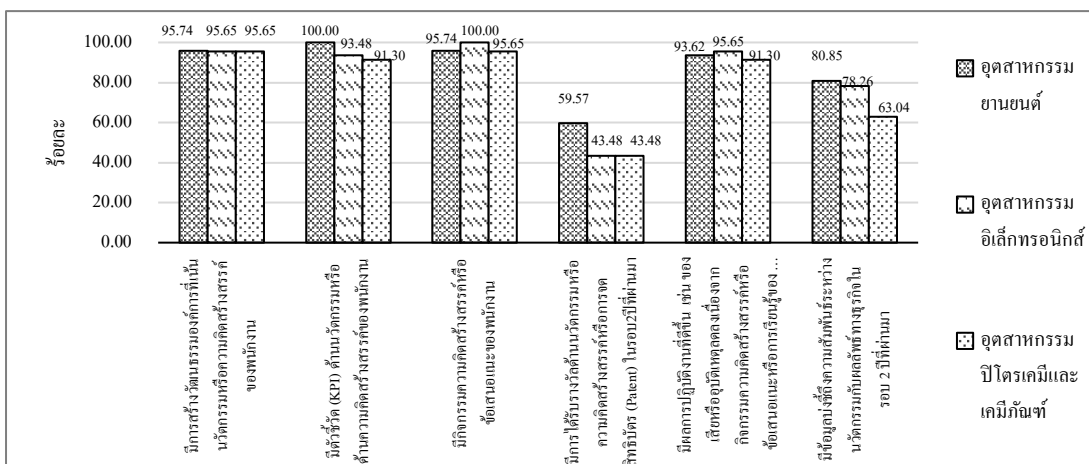


ภาพที่ 21 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 21 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มากกว่าร้อยละ 85 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่นเกือบทุกเกณฑ์ การพิจารณา โดยอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีสัดส่วนมากที่สุดและเท่ากัน ในด้านของการมีผลการดำเนินการทางธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 93.48



275387942



ภาพที่ 22 เปรียบเทียบร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 22 พบว่า อุตสาหกรรมมากกว่าร้อยละ 95 ของทั้ง 3 ประเภทอุตสาหกรรม มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีสัดส่วนที่เท่า ๆ กันใน 2 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และมีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน และพบว่า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีสัดส่วนมากที่สุดร้อยละ 95.65 ในด้านของการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุลดลงเนื่องจากกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ตอนที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละประเภทอุตสาหกรรม แบ่งเป็น 15 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

| ตัวบ่งชี้ | ประเภทอุตสาหกรรม | | | | | | | |
|---|-------------------|------|--------------------------|------|---------------------------------|------|-----------|------|
| | อุตสาหกรรมยานยนต์ | | อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ | | อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | | รวม | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD |
| ตัวบ่งชี้ที่ 1: มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ ทุนมนุษย์ | 4.74 | 0.53 | 4.22 | 0.96 | 4.20 | 1.05 | 4.39 | 0.90 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 2: มีภาวะผู้นำเชิง สมรรถนะที่ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร | 4.74 | 0.61 | 4.39 | 0.86 | 4.52 | 0.78 | 4.55 | 0.84 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 3: มีโครงสร้าง พื้นฐานที่ส่งเสริม ทุนมนุษย์ | 4.72 | 0.74 | 4.52 | 0.75 | 4.26 | 0.95 | 4.50 | 0.84 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 4: มีการ วางแผนกำลังคนที่ เหมาะสม | 4.70 | 0.63 | 4.28 | 1.07 | 4.17 | 1.04 | 4.39 | 0.97 |



ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ | ประเภทอุตสาหกรรม | | | | | | | |
|---|-----------------------|------|------------------------------|------|---|------|-----------|------|
| | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | | รวม | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD |
| ตัวบ่งชี้ที่ 5: มีการ ได้มาซึ่งพนักงานที่มี มีศักยภาพ | 4.47 | 0.91 | 4.39 | 0.88 | 4.46 | 0.81 | 4.44 | 0.86 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 6: มีการ พัฒนาพนักงานที่ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร | 4.98 | 0.15 | 4.74 | 0.74 | 4.80 | 0.50 | 4.84 | 0.53 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 7: มีการ วางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนอง ความต้องการของ องค์กรและ พนักงาน | 4.40 | 0.90 | 4.11 | 1.06 | 4.02 | 1.18 | 4.18 | 1.06 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 8: มีการ จัดการพนักงานที่มี ศักยภาพสูง | 4.28 | 1.33 | 4.39 | 1.26 | 4.39 | 1.24 | 4.35 | 1.27 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 9: มีการ บริหารผลงานที่ สร้าง ความได้เปรียบเชิง การแข่งขันให้กับ องค์กร | 4.62 | 0.61 | 4.50 | 0.86 | 4.33 | 1.10 | 4.48 | 0.88 |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ | ประเภทอุตสาหกรรม | | | | | | | |
|---|-----------------------|------|------------------------------|------|---|------|-----------|------|
| | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | | รวม | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD |
| ตัวบ่งชี้ที่ 10: มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน | 4.53 | 0.72 | 4.17 | 0.80 | 3.76 | 1.02 | 4.16 | 0.90 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 11: มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น | 4.28 | 1.10 | 3.57 | 1.59 | 3.24 | 1.79 | 3.70 | 1.57 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 12: มีการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง | 3.94 | 1.03 | 3.54 | 1.26 | 3.24 | 1.37 | 3.58 | 1.25 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 13: พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี | 4.62 | 0.74 | 4.59 | 0.83 | 4.65 | 0.67 | 4.62 | 0.75 |
| ตัวบ่งชี้ที่ 14: มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร | 4.45 | 0.88 | 4.07 | 1.22 | 3.91 | 1.23 | 4.14 | 1.13 |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ | ประเภทอุตสาหกรรม | | | | | | | |
|---|-------------------|------|--------------------------|------|---------------------------------|------|-----------|------|
| | อุตสาหกรรมยานยนต์ | | อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ | | อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | | รวม | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD |
| ตัวบ่งชี้ที่ 15 : มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | 4.36 | 0.87 | 4.13 | 0.83 | 3.96 | 1.15 | 4.15 | 0.97 |

จากตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ 15 ของตัวบ่งชี้ที่ 15 : มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ที่ 15 ของตัวบ่งชี้ที่ 15 : มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1: มีการลงทุนขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 2: มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 4: มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่ 5: มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ ตัวบ่งชี้ที่ 6: มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 7: มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน ตัวบ่งชี้ที่ 9: มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ตัวบ่งชี้ที่ 10: มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน ตัวบ่งชี้ที่ 11: มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ตัวบ่งชี้ที่ 12: มีการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง ตัวบ่งชี้ที่ 14: มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร และตัวบ่งชี้ที่ 15: มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทั้งนี้พบว่าอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ที่ 15 ของตัวบ่งชี้ที่ 15 : มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มากที่สุดในตัวบ่งชี้ที่ 13: พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี และพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ที่ 15 ของตัวบ่งชี้ที่ 15 : มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มากที่สุดและเท่ากัน ในตัวบ่งชี้ที่ 8: มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง

เมื่อนำคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กร ไปจัดกลุ่มตามระดับทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนไว้ในตารางที่ 4 พบผลการเปรียบเทียบระดับทุนมนุษย์ของแต่ละอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมแต่ละประเภทจำแนกตามระดับทุนมนุษย์ในองค์กร

| | ระดับปานกลาง | ระดับดี | ระดับดีเด่น | รวม |
|---------------------------------|--------------|------------|-------------|-------------|
| อุตสาหกรรมยานยนต์ | 1 (2.13) | 3 (6.38) | 43 (91.49) | 47 (100.00) |
| อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ | 2 (4.35) | 10 (21.74) | 34 (73.91) | 46 (100.00) |
| อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | 5 (10.87) | 13 (28.26) | 28 (60.87) | 46 (100.00) |

จากตารางที่ 31 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมจำแนกตามระดับทุนมนุษย์ในองค์กร พบว่า เมื่อพิจารณาระดับทุนมนุษย์ในองค์กรระดับดีเด่น อุตสาหกรรมยานยนต์มีระดับทุนมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับดีเด่นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91.49 รองลงมา คือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 73.91 และ 60.87 ทั้งนี้ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีระดับทุนมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับดีและระดับปานกลางมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น คิดเป็นร้อยละ 28.23 และ ร้อยละ 10.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 32 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมแต่ละขนาดจำแนกตามระดับทุนมนุษย์ในองค์กร

| | ระดับปานกลาง | ระดับดี | ระดับดีเด่น | รวม |
|--|--------------|------------|-------------|-------------|
| อุตสาหกรรม ขนาดใหญ่ | 2 (3.45) | 1 (1.72) | 55 (94.83) | 58 (100.00) |
| อุตสาหกรรม ขนาดกลาง | 2 (4.26) | 13 (27.66) | 32 (68.09) | 47 (100.00) |
| อุตสาหกรรม ขนาดย่อมหรือ ขนาดเล็ก | 4 (11.76) | 12 (35.29) | 18 (52.94) | 34 (100.00) |

จากตารางที่ 32 จำนวนและร้อยละของขนาดอุตสาหกรรมจำแนกตามระดับทุนมนุษย์ในองค์กร พบว่า เมื่อพิจารณาระดับทุนมนุษย์ในองค์กรระดับดีเด่น อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีระดับทุนมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับดีเด่นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 94.83 รองลงมา คือ อุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 68.09 และ 52.97 ทั้งนี้ อุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก มีระดับทุนมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับดีและระดับปานกลางมากกว่าอุตสาหกรรมขนาดอื่น คิดเป็นร้อยละ 35.29 และ ร้อยละ 11.76 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมและขนาดอุตสาหกรรม

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม (n = 139)

| ประเภทอุตสาหกรรม | \bar{X} | SD |
|---------------------------------|-----------|------|
| อุตสาหกรรมยานยนต์ | 4.53 | 0.43 |
| อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ | 4.25 | 0.57 |
| อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | 4.14 | 0.70 |
| รวม | 4.31 | 0.59 |

จากตารางที่ 33 พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนเฉลี่ยทุนมนุษย์ในองค์กรสูงกว่า อุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ และพบว่าอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีคะแนนเฉลี่ยทุนมนุษย์ในองค์กรน้อยที่สุด

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรกับประเภทอุตสาหกรรม (n = 139)

| | Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|----------------|-----------|-----|---------|------|
| Welch | 6.697 | 2 | 86.573 | .002 |
| Brown-forsythe | 5.628 | 2 | 118.558 | .005 |

จากตารางที่ 34 การทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนพบว่าไม่เป็นไปตามข้อกำหนด คือ Levene's test มีค่า $p < .05$ ดังนั้นจึงใช้ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ค่า Brown-forsythe และค่า Welch พบว่า ประเภทของอุตสาหกรรมต่างกันจะมีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 35 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรกับประเภทของอุตสาหกรรม (n = 139)

| | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| อุตสาหกรรมยานยนต์ | - | 0.28* | 0.39* |
| อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | | - | 0.11 |
| อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | | | - |

จากตารางที่ 35 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบ Dunnett C พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกับ

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การดีกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทุนมนุษย์ในองค์การจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม (n = 139)

| ขนาดของอุตสาหกรรม | \bar{X} | SD |
|--------------------------------|-----------|------|
| อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ | 4.65 | 0.52 |
| อุตสาหกรรมขนาดกลาง | 4.15 | 0.47 |
| อุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก | 3.97 | 0.57 |
| รวม | 4.31 | 0.59 |

จากตารางที่ 36 พบว่า อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การสูงกว่าอุตสาหกรรมขนาดอื่น ๆ และพบว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือเล็กมีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การต่ำที่สุด

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับทุนมนุษย์ในองค์การกับขนาดอุตสาหกรรม (n = 139)

| แหล่งความแปรปรวน | SS | df | MS | F | Sig. |
|------------------|--------|-----|-------|--------|------|
| ระหว่างกลุ่ม | 11.75 | 2 | 5.872 | 21.725 | .000 |
| ภายในกลุ่ม | 36.762 | 136 | 0.270 | | |
| รวม | 48.51 | 138 | | | |

จากตารางที่ 37 การทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนพบว่าเป็นไปตามข้อกำหนด คือ Levene's test มีค่า $p > .05$ และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดย ANOVA พบว่า $p < .05$ แสดงว่าขนาดอุตสาหกรรมต่างกันจะมีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างน้อย 1 คู่

ตารางที่ 38 ผลความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับทุนมนุษย์ในองค์กรกับขนาดของ
อุตสาหกรรม (n = 139)

| | อุตสาหกรรม ขนาดใหญ่ | อุตสาหกรรม ขนาดกลาง | อุตสาหกรรม ขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------------|
| อุตสาหกรรม ขนาดใหญ่ | - | 0.50* | 0.68* |
| อุตสาหกรรม ขนาดกลาง | | - | 0.18 |
| อุตสาหกรรม ขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก | | | - |

จากตารางที่ 38 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ
ทดสอบ Scheffé พบว่า อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกับ
อุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมย่อมหรือขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
โดยอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดอื่น ๆ

ตอนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 39 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐานการวิจัย | ผลการทดสอบสมมติฐาน |
|--|--------------------|
| 1. องค์กรที่มีประเภทอุตสาหกรรมต่างกันจะมี คะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกัน | ยอมรับสมมติฐาน |
| 2. องค์กรที่มีขนาดของอุตสาหกรรมต่างกันจะมี คะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรแตกต่างกัน | ยอมรับสมมติฐาน |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ และเพื่อเปรียบเทียบคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรมและขนาดของอุตสาหกรรม โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือจำนวนโรงงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 139 องค์กร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานทุนมนุษย์ในองค์กร โดยแบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรม และขนาดของอุตสาหกรรม ใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential statistic) โดยใช้สถิติ One-way ANOVA

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์กรระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างาน/หัวหน้าแผนกมากกว่า ผู้จัดการ/ผู้บริหาร มีอายุงานต่ำกว่า 4 ปี สัญชาดองค์การส่วนใหญ่เป็นสัญชาติญี่ปุ่น รองลงมาคือสัญชาติอื่น ๆ ประเภทของอุตสาหกรรมมีส่วนที่เท่า ๆ กัน ขนาดองค์กรส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 200 คนมากที่สุด และองค์กรส่วนใหญ่มีอายุองค์กรอยู่ในช่วง 10-20 ปี

2. ผลการศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ผลการศึกษาพบว่า ระดับทุนมนุษย์โดยรวมในทุกประเภทอุตสาหกรรมอยู่ในระดับดีเด่น และพบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์มีระดับทุนมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับดีเด่นมากที่สุด รองลงมาคือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์



ทั้งนี้อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีระดับทุนมนุษย์ในองค์การอยู่ในระดับดีและระดับปานกลางมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์การ จำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม

ผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การแตกต่างกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การดีกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์การ จำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม

ผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การแตกต่างกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมย่อมหรือขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์การดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดอื่น ๆ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์การระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในจังหวัดชลบุรี อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์

ผลการศึกษาพบว่า ระดับทุนมนุษย์ในองค์การภาพรวมอยู่ในระดับดีเด่น และพบว่าอุตสาหกรรมยานยนต์มีระดับทุนมนุษย์ในองค์การอยู่ในระดับดีเด่นมากที่สุด เนื่องจากค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ในองค์การที่เด่นชัดมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1: มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 2: มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่ 3: มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 4: มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่ 10: มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน ตัวบ่งชี้ที่ 11: มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ตัวบ่งชี้ที่ 14: มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์การ และตัวบ่งชี้ที่ 15: มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเนื่องมาจากอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนมากที่สุดในจังหวัดชลบุรี (กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2559) โดยปัจจุบันถือเป็นการแข่งขันที่สูงในประเภทธุรกิจยานยนต์ อีกทั้งในจังหวัดชลบุรียังมีนิคมอุตสาหกรรมที่รองรับ โรงงานอุตสาหกรรมและฐานการผลิตอยู่หลายแห่ง ทำให้



2753867942

อุตสาหกรรมยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี จำเป็นต้องมีการพัฒนาและยกระดับเพื่อให้ทัดเทียมหรือได้เปรียบคู่แข่ง โดยต้องเริ่มจากผู้นำหรือผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการพัฒนา มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน มีการวางแผนงานรวมถึงกำลังคน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับงานซึ่งพนักงานในองค์กรหรือทุนมนุษย์นั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่องค์กรจะต้องพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่จำเพาะเจาะจงในตัวของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของชนรัตน์ คุรวรรณเจริญ และคณะ (2555) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย พบว่า นวัตกรรมและการจัดทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ซึ่งเป็นที่มาของนวัตกรรม การฝึกอบรมทางเทคนิคเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเพื่อการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ องค์กรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดจากทุนมนุษย์ และสอดคล้องกับชิตานันท์ ชิดา และคณะ (2559) ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ระดับค่าที่มากที่สุด คือปัจจัยผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาพนักงาน โดยให้การเสริมแรงทางสร้างสรรค์แก่พนักงาน สร้างความรู้ความเข้าใจกระบวนการและเทคนิคพัฒนาพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีพัฒนาพนักงาน มีความพร้อมกล้าที่จะเผชิญ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาพนักงาน

ทั้งนี้พบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ในองค์กรมากที่สุดและเท่ากันในตัวบ่งชี้ที่ 8: มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง อาจเนื่องมาจากทั้งสองอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความสามารถและความรู้เฉพาะด้านเป็นส่วนใหญ่ เช่น จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีขั้นสูงหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญทางด้านปิโตรเคมี เป็นต้น ทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ จึงต้องมีการพัฒนา ส่งเสริม รวมไปถึงการจัดการกับพนักงานที่มีศักยภาพสูงในองค์กรอย่างเหมาะสม

2. การอภิปรายผลการเปรียบเทียบศึกษาทุนมนุษย์ในองค์กร จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนเฉลี่ยทุนมนุษย์ในองค์กรสูงกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ และพบว่าอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีคะแนนเฉลี่ยทุนมนุษย์ในองค์กรน้อยที่สุด เนื่องมาจากอุตสาหกรรมยานยนต์มีตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ในองค์กรที่เด่นชัด

มากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น เช่น การมีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ รวมถึงมีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เนื่องจากการมีกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ อีกทั้งการมีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ก็ถือเป็นตัวบ่งชี้อีกด้านหนึ่งที่อุตสาหกรรมยานยนต์มีเด่นชัดมากกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น และอุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีตัวบ่งชี้ที่โดดเด่นในด้านมีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ รวมถึงมีการวางแผนกำลังคนที่ทำให้้องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะ ความสามารถ เพื่อให้ได้บุคลากรในองค์กรหรือทุนมนุษย์เป็นไปตามที่องค์กรต้องการเพื่อให้มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556, หน้า 104) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กรจะช่วยให้้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เน้นการสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสมรรถนะ ความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ในงานที่รับผิดชอบเกิดเป็นความรู้ในการทำงาน ซึ่งเป็นผลทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์มีการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนมนุษย์ในองค์กรมากที่สุด เพราะเชื่อว่าองค์กรมีความพร้อมและให้ความสำคัญในด้านทุนมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sharma and Dharni (2017) ศึกษาการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญาในระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่: สถานะและแนวโน้มของการเปิดเผยด้านทุนทางปัญญาของบริษัทที่เป็นตัวเลือกในประเทศอินเดีย โดยทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทุนทางสังคม ทุนด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ จาก 6 กลุ่มอุตสาหกรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวโน้มด้านการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีความจำเพาะเจาะจงในแต่ละอุตสาหกรรม

3. การอภิปรายผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์กรจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม

ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรสูงกว่าอุตสาหกรรมขนาดอื่น ๆ และพบว่าอุตสาหกรรมขนาดเล็กมีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรต่ำที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2558) ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ในส่วนของการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จำนวน 12 แห่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 6 แห่ง และองค์กรขนาดกลางและ



ขนาดย่อม 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีคะแนน
 ทุนมนุษย์สูงกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม เนื่องมาจาก
 อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีความพร้อมในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะด้านทุนมนุษย์ ทำให้
 อุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มี
 ศักยภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ An, Davey and Egglecton (2011) ที่ศึกษาผลกระทบของ
 ประเภทอุตสาหกรรม ขนาดบริษัท และผลประกอบการต่อการรายงานทุนทางปัญญาของบริษัท
 สัญชาติจีน จำแนกทุนทางปัญญาออกเป็นทุนภายใน ทุนภายนอก และทุนมนุษย์ พบว่า บริษัท
 ขนาดใหญ่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทุนทางปัญญามากกว่าบริษัทขนาดเล็ก และสอดคล้องกับงานวิจัย
 ของ Sharma and Dharmi (2017) ที่ศึกษาการเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญาในระบบเศรษฐกิจ
 สมัยใหม่: สถานะและแนวโน้ม ของการเปิดเผยด้านทุนทางปัญญาของบริษัทที่เป็นตัวเลือกใน
 ประเทศอินเดีย โดยทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทุนทางสังคม ทุนด้าน
 ความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ จาก 6 กลุ่มอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า แนวโน้มของการเปิดเผย
 ข้อมูลด้านทุนทางปัญญา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของบริษัทขนาดใหญ่
 และผลการศึกษา ยังสนับสนุนข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ว่า การเปิดเผยข้อมูลด้านทุนทางปัญญามี
 แนวโน้มเพิ่มขึ้นเนื่องจากขนาดขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาทุน
 มนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรดีกว่า
 อุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ แต่มีตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น คือ การจัดการ
 พนักงานที่มีศักยภาพสูง และด้านพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ดังนั้นผู้บริหาร
 อุตสาหกรรมยานยนต์ ควรดำเนินนโยบายด้านทุนมนุษย์สำหรับการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง
 โดยคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ คือ การมีค่าตอบแทนในระดับสูง การให้
 การยกย่องชมเชย และประเมินสมรรถนะของพนักงานเป็นประจำ เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพและ
 มีความเชี่ยวชาญมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และเป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ
 สูงต่อองค์กร นอกจากนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วยการจัดทำกิจกรรมภายในองค์กร
 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน มีการจัดเวลาการทำงานที่เหมาะสม



2753867942

เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัย ถือเป็นการสร้างดัชนีความผูกพันของพนักงานให้อยู่ในระดับดี

2. จากผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีคะแนนน้อยในหลายด้านด้วยกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร โดยเริ่มจากการจัดทำกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ จากนั้นควรกำหนดสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการและเหมาะสมกับงาน รวมถึงต้องมีการประเมินสมรรถนะของทุนมนุษย์อยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถเตรียมงบประมาณด้านบุคลากรเพื่อฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ พนักงานให้เหมาะสมตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรม อีกทั้งผู้บริหารควรส่งเสริมในด้านของแรงงานสัมพันธ์เพื่อเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีตัวบ่งชี้ที่โดดเด่นในการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง ซึ่งถือเป็นจุดเด่นในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร อุตสาหกรรมจึงควรพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอเพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงเข้าร่วมงานและเป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์ในองค์กรได้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จากผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กร โดยมีตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น ได้แก่ มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพ ดังนั้น อุตสาหกรรมยานยนต์จึงควรให้การส่งเสริมและพัฒนาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีโปรแกรมในการยกย่องชมเชย และให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นคงและดึงดูดให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์กร ไปอย่างยาวนาน

2. จากผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กร โดยมีตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น ได้แก่ มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ดังนั้น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ควรมีการกำหนดสมรรถนะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ชัดเจน รวมไปถึงการพัฒนาคุณภาพของพนักงานเพื่อให้ตอบรับกับกลยุทธ์ขององค์กรมากที่สุด อาจส่งเสริมด้านการอบรมหรือการศึกษาให้กับพนักงานในด้านที่เฉพาะเจาะจง รวมไปถึงมีการจัดการคุณภาพชีวิตของพนักงานที่เหมาะสม

3. จากผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กร โดยมีตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น โดยเฉพาะด้านการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ การวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม รวมถึงมีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน ดังนั้นอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ควรมีนโยบายในการกำหนด โครงสร้างที่ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร เช่น การวางงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำตัวชี้วัดผลงาน การประเมินผลงานตามตัวชี้วัด รวมถึงการนำระบบการจัดการความรู้ (KM) เข้ามาใช้ ทั้งนี้อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคนหรือบุคลากร รวมถึงจัดทำ Career path หรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อแสดงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. จากผลการศึกษา พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีคะแนนทุนมนุษย์ในองค์กรดีกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ ดังนั้นจึงศึกษาแนวทางการประเมินและพัฒนาทุนมนุษย์เพิ่มเติมโดยยึดถืออุตสาหกรรมยานยนต์เป็นต้นแบบ (Model) ในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์กรหรือภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ มากที่สุด แล้วนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์กรหรือภาคอุตสาหกรรมมีการพัฒนาทุนมนุษย์ไปในทิศทางที่ดี
2. ทำการศึกษาวิจัยในด้านทุนมนุษย์ในองค์กร ในรูปแบบของงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะสามารถนำไปแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นด้านทุนมนุษย์ได้ถูกจุด และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น



2753867942

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2560). จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตและแจ้งประกอบกิจการ จัดอันดับมากที่สุด 3 อันดับแรก เดือนธันวาคม 2560. เข้าถึงได้จาก www.diw.go.th/hawk/data/60/dec.xlsx.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). เข้าถึงได้จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf
- กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2559). สถิติการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ รายเดือนสะสมปี 2559 (มกราคม-มีนาคม). เข้าถึงได้จาก https://www.boi.go.th/upload/Investment_stat_%0A032016_28910.pdf%0A
- กัลย์ ปิ่นเกสร เณลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และจิราวรรณ คงคล้าย. (2560). ทูมนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร Human capital: corporate human capital scorecard. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(2), 193-202.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.). (2558). นิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก <http://www.ieat.go.th/investment/about-industrial-estates/industrial-estates-in-thailand>.
- เกศราภรณ์ พลสีลา, รัตพงษ์ สอนสุภาพ และจิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2558). ตัวแบบทุนมนุษย์ของโรงพยาบาลชุมชน The Human Capital Model of Community Hospitals. วารสารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยบูรพา, 10(1), 96-106.
- จรัสศรี เพ็ชรคง. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. คุยภูมินพนธ์ปรัชญาคุษภูมินิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิรภาวดี โสภณ. (2557). การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรด้านโทรคมนาคม: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 5(1), 95-107.
- จีระ หงส์ถาวรภัก. (2555). 8K's+5K's ทุนมนุษย์ของคนไทย รongรับประชาชนอาเซียน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บริษัท เอเชียแปซิฟิกคอนซัลแตนท์ จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารทุนมนุษย์ Human Capital Management. กรุงเทพฯ: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

- ชนรัตน์ ครัววรรณเจริญ จักร ดิงศักดิ์ บุญมี กวินเสกสรร และสมบัติ ฑีฆทรัพย์. (2555). การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. *วารสารจันทร์เกษม*, 18(35), 111-120.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). ทุมนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- ธินันท์ ธิดา สักรินทร์ อยู่ผ่อง และวรกมล วิเศษศรี. (2559). การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*, 9(2), 63-71.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). บททวามวิชาการ มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2556). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 32(4), 103-108.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2548). *ทุนมนุษย์ Human Capital*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- พีเรื่องรอง ศรีวิบูลย์. (2556). *การพัฒนาทุนมนุษย์และการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ไพรินทร์ ยศเลิศ. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณวิไล ยกย่อง. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศศิวิมล แสงสุวรรณ. (2555). *ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, คณะการบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



2753867942

- ศุภานันท์ สิทธิเลิศ, รศสุคนธ์ มกรมณี, มาลี พัฒนกุล และชัยวัฒน์ จิวพาณิชย์. (2553). รายงานการวิจัย
ทุนทางสังคมโรงเรียน ในเขตพื้นที่บริการการศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา กรณีศึกษาเขตคูสิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). รายงานหลักแผนงานพัฒนา
ระบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สิทธิชัย ศรีเจริญประมง. (2556). แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพ
การบริการของสายการบินในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ, คณะการจัดการการท่องเที่ยว,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2558). การพัฒนาเกณฑ์ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม.
คุณิณีพนธ์ปรัชญาคุณิณีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการทางปัญญา,
วิทยาลัยวิทยาการปัญญาและวิจัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2559). การวัดทุนมนุษย์ให้ตรงใจองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินท์เอทมิ
(ประเทศไทย) จำกัด.
- อรพรรณ มาตช่วง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับความได้เปรียบทางการ
แข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะการบัญชีและการจัดการ,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Adejumo, A. V., Olomola, P. A., & Adejumo, O. O. (2013). The role of human capital in industrial
development: The Nigerian case (1980-2010). *Modern Economy*, 4, 639-651.
- An, Y., Davey, H., & Eggleton, I. R. C. (2011). The effects of industry type, company size and
performance on Chinese companies' IC disclosure: A research note. *Australasian
Accounting, Business and Finance*, 5(3), 105-116.
- Bruggen, A., Vergauwen, P., & Dao, M. (2009). Determinants of intellectual capital disclosure:
evidence from Australia. *Management Decision*, 47(2), 233-245.

- Seng, D., Kumarasinghe, S., & Pandey, R. (2017). Intellectual capital disclosure in private sector listed companies in India. *Knowl Process Manag*, 25, 41-53.
- Sharma, S., & Dharni, K. (2017). Intellectual capital disclosures in an emerging economy: Status and trends. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 868–883.
- Skapska, E. & Samul, J. (2015). Human capital indicators in service industries: From workforce profile to output measures. *European Scientific*, 11(10), 276-285.



2753867942

BUU iThesis 59930114 independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ภาคผนวก



2753867942

BUU iThesis 59930114 independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113



แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ในองค์การระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ในจังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานนิพนธ์ (Independent study) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาระดับทุนมนุษย์ในองค์การภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ และ (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับทุนมนุษย์ในองค์การจำแนกตามขนาดอุตสาหกรรมและประเภทอุตสาหกรรม สำหรับข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะถูกปกปิดเป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำวิจัยเพื่อเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความร่วมมือให้ท่านให้ข้อมูลตามข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ในองค์การของท่าน ทั้งนี้การทำแบบสอบถามฉบับนี้จะใช้ระยะเวลาในการตอบประมาณ 20 นาที สำหรับช่องทางในการตอบกลับแบบสอบถาม มี 3 ช่องทาง ดังนี้

1. ทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองเปล่า พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ในการส่งกลับให้
2. ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ คือ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ที่

pattarapolnut@gmail.com หรือ 59930114@go.buu.ac.th หรือ แอปพลิเคชันไลน์ (Application Line)

3. เก็บแบบสอบถามคืนโดยผู้วิจัยเอง

ทั้งนี้หลังจากที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามจากองค์การของท่านแล้ว ผู้วิจัยจะส่งกลับผลประเมินระดับทุนมนุษย์ในองค์การของท่านให้รับทราบ เพื่อให้ท่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การของท่านต่อไป โดยโปรดระบุ E-mail ของท่านในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถามนี้ แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การ จำนวน 5 มิติ 15 ตัวชี้วัด และ 85 เกณฑ์การ

พิจารณา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงตามสภาพความเป็นจริง

1. ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล

1) หัวหน้างาน/ หัวหน้าแผนก

2) ผู้จัดการ/ ผู้บริหาร

2. อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทนี้ ปี (กรุณาระบุเป็นตัวเลขจำนวนเต็ม)

3. สัญชาติของบริษัท

1) ญี่ปุ่น

2) อเมริกา

3) อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ประเภทของอุตสาหกรรม

1) อุตสาหกรรมยานยนต์

2) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

3) อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์

5. ขนาดของอุตสาหกรรม

1) อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (เงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท)

2) อุตสาหกรรมขนาดกลาง (เงินทุน 50-200 ล้านบาท)

3) อุตสาหกรรมขนาดย่อมหรือขนาดเล็ก (เงินทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท)

6. ปัจจุบันในองค์กรของท่านมีจำนวนพนักงาน(ประจำและพนักงานรับเหมาช่วง) คน

7. อายุขององค์กรหรือบริษัทของท่าน ปี (กรุณาระบุเป็นตัวเลข)

กรุณาระบุ E-mail เพื่อส่งกลับผลประเมินระดับทุนมนุษย์ในองค์กรของท่านด้านล่างนี้

.....

ส่วนที่ 2 การประเมินทุนมนุษย์ขององค์กร

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงตามสภาพความเป็นจริง

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|---|-----------------------|-----------------------|
| มิติที่ 1 | บริบทพื้นฐาน (Context) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 1 | มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ | | |
| 1 | มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ตัวบ่งชี้ที่ 2 | มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | | |
| 1 | มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) สำหรับผู้บริหารขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / revv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|--|-----------------------|-----------------------|
| มิติที่ 1 | บริบทพื้นฐาน (Context) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 3 | มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ | | |
| 1 | มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| มิติที่ 2 | ปัจจัยนำเข้า (Input) | | |
| ตัวบ่งชี้ที่ 4 | มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม | | |
| 1 | ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



2753867942

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|---|--------------|--------------|
| มิติที่ 2 | ปัจจัยนำเข้า (Input) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 5 | มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ | | |
| 1 | มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านการทดลองงานเกิน 90% | ○ | ○ |
| 2 | มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ที่อายุงานน้อยกว่า 1 ปี ไม่เกิน 5% | ○ | ○ |
| 3 | มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร | ○ | ○ |
| 4 | มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กร | ○ | ○ |
| 5 | มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา | ○ | ○ |
| 6 | มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC score/ Structure interview/ STAR interview/ Assessment center/ Panel interview หรืออื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า | ○ | ○ |



2753867942

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|--|-----------------------|-----------------------|
| มิติที่ 3 | กระบวนการ (Process) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 6 | มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | | |
| 1 | มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive skill) ของพนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบองค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือการฝึกอบรมหน้างาน (On-the-job training) หรือกิจกรรมการเรียนรู้บนระบบ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7 | มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency gap) หรือการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual development plan) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ตัวบ่งชี้ที่ 7 | มีการวางแผนอาชีพ (Career planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน | | |
| 1 | มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 10% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|---|-----------------------|-----------------------|
| มิติที่ 3 | กระบวนการ (Process) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 8 | มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง | | |
| 1 | มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ตัวบ่งชี้ที่ 9 | มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร | | |
| 1 | มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนพนักงานกับตลาดแรงงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมายเกิน 10% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



2753867942

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|---|-----------------------|-----------------------|
| มิติที่ 3 | กระบวนการ (Process) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 10 | มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน | | |
| 1 | มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือการไต่เถียงของพนักงานตรวจแรงงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนดไม่น้อยกว่า 5 รายการ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย/ Happy workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| มิติที่ 4 | ผลลัพธ์ (Product) | | |
| ตัวบ่งชี้ที่ 11 | มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น | | |
| 1 | มีคะแนนประเมินหลังการเรียนรู้ หรือฝึกรอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่า 90% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีการดำเนินการอบรมตามแผนฝึกรอบรมประจำปี ไม่น้อยกว่า 90% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีจำนวนชั่วโมงฝึกรอบรมไม่ต่ำกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|--|--------------|--------------|
| มิติที่ 4 | ผลลัพธ์ (Product) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 12 | มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง | | |
| 1 | มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% | ○ | ○ |
| 2 | มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี | ○ | ○ |
| 3 | มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 5% ต่อปี | ○ | ○ |
| 4 | มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% | ○ | ○ |
| 5 | มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์กรไม่เกิน 1% | ○ | ○ |
| 6 | มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปีไม่เกิน 5% | ○ | ○ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 13 | พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี | | |
| 1 | ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ | ○ | ○ |
| 2 | มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน | ○ | ○ |
| 3 | ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้นหยุดงาน | ○ | ○ |
| 4 | มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน | ○ | ○ |
| 5 | มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี | ○ | ○ |

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | |
|-----------------|---|-----------------------|-----------------------|
| มิติที่ 5 | มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added) | มี/ใช่ | ไม่มี/ไม่ใช่ |
| ตัวบ่งชี้ที่ 14 | มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร | | |
| 1 | มีผลการดำเนินการทางธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full time equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ตัวบ่งชี้ที่ 15 | มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | | |
| 1 | มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 | มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 | มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 | มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์หรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 | มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 | มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านสละเวลาตอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้

นายภัทรพล บุญยิ่งเอกธนา รหัสนิสิต 59930114 (ผู้วิจัย)

นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการศึกษาการประเมินทุนมนุษย์ รายมิติ และรายตัวบ่งชี้จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ตารางที่ 40 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 1 | มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ ความสำคัญกับทุน มนุษย์ | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีกลยุทธ์ด้าน ทุนมนุษย์ที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ของ องค์กร | 47 (100.00%) | 44 (95.65%) | 44 (95.65%) | 135 (97.12%) |
| 2 | มีวิสัยทัศน์หรือ นโยบายด้าน ทุนมนุษย์ | 46 (97.87%) | 34 (73.91%) | 37 (80.43%) | 117 (84.17%) |
| 3 | มีกลยุทธ์ด้าน ทุนมนุษย์ในระยะยาว | 40 (85.11%) | 30 (65.22%) | 26 (56.52%) | 96 (69.06%) |
| 4 | มีค่านิยมหรือ วัฒนธรรมองค์กรที่ ส่งเสริมทุนมนุษย์ | 45 (95.74%) | 42 (91.30%) | 42 (91.30%) | 129 (92.81%) |
| 5 | มีการสื่อสารกลยุทธ์ ขององค์กรให้ พนักงานทราบอย่าง ทั่วถึง | 45 (95.74%) | 44 (95.65%) | 44 (95.65%) | 133 (95.68%) |



2753867942

ตารางที่ 40 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 2 | มีภาวะผู้นำเชิง สมรรถนะที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ขององค์กร | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึง สมรรถนะ (Competency) ของ ผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น | 44 (93.62%) | 44 (95.65%) | 45 (97.83%) | 133 (95.68%) |
| 2 | มีการสื่อสารของ ผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ ขององค์กร | 46 (97.87%) | 43 (93.48%) | 44 (95.65%) | 133 (95.68%) |
| 3 | มีแผนงานหรือโครงการ พัฒนาภาวะผู้นำที่ ต่อเนื่อง | 46 (97.87%) | 42 (91.30%) | 41 (89.13%) | 129 (92.81%) |
| 4 | มีการกำหนดสมรรถนะ ของผู้บริหารที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร | 43 (91.49%) | 39 (84.78%) | 45 (97.83%) | 127 (91.37%) |
| 5 | มีตัวบ่งชี้ผลงานของ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับ ทุนมนุษย์ | 45 (95.74%) | 38 (82.61%) | 39 (84.78%) | 122 (87.77%) |
| 6 | มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) สำหรับผู้บริหารของ องค์กร | 44 (93.62%) | 40 (86.96%) | 37 (80.43%) | 121 (87.05%) |



2753867942

ตารางที่ 40 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 3 | มีโครงสร้างพื้นฐานที่ ส่งเสริมทุนมนุษย์ | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีงบประมาณด้าน บุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่าย ทั้งหมด | 44 (93.62%) | 38 (82.61%) | 31 (67.39%) | 113 (81.29%) |
| 2 | มีการกำหนด สมรรถนะ (Competency) ของ พนักงานที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ของ องค์กร | 47 (100.00%) | 42 (91.30%) | 43 (93.48%) | 132 (94.96%) |
| 3 | มีตัวชี้วัดผลงานที่ เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ ที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร ในแต่ละปี | 45 (95.74%) | 45 (97.83%) | 44 (95.65%) | 134 (96.40%) |
| 4 | มีระบบการจัดการ ความรู้ (KM) ที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ ของพนักงาน | 43 (91.49%) | 38 (82.61%) | 36 (78.26%) | 117 (84.17%) |
| 5 | มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) ที่ ช่วยสนับสนุนระบบ การจัดการทุนมนุษย์ | 43 (91.49%) | 45 (97.83%) | 42 (91.30%) | 130 (93.53%) |



ตารางที่ 41 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|---|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 4 | มีการวางแผน กำลังคนที่เหมาะสม | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | ไม่มีปัญหาขาดแคลน แรงงานที่ส่งผล กระทบต่อการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร | 45 (95.74%) | 43 (93.48%) | 43 (93.48%) | 131 (94.24%) |
| 2 | มีการวิเคราะห์ความ พร้อมของทุนมนุษย์ ทั้งด้านปริมาณและ คุณภาพ | 42 (89.36%) | 37 (80.43%) | 33 (71.74%) | 112 (80.58%) |
| 3 | มีการวิเคราะห์ ความต้องการทุน มนุษย์ | 44 (93.62%) | 38 (82.61%) | 34 (73.91%) | 116 (83.45%) |
| 4 | มีการวางแผน กำลังคนที่พร้อม รับมือกับการ เปลี่ยนแปลงทั้งใน ระยะสั้นและ ระยะยาว | 43 (91.49%) | 34 (73.91%) | 37 (80.43%) | 114 (82.01%) |
| 5 | มีการกำหนดความรู้ ความสามารถของ พนักงานที่สอดคล้อง กับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ | 47 (100.00%) | 45 (97.83%) | 45 (97.83%) | 137 (98.56%) |



2753867942

ตารางที่ 41 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 5 | มีการได้มาซึ่ง พนักงานที่มีศักยภาพ | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีอัตราส่วนของ พนักงานผ่านการ ทดลองงานเกิน 90% | 44 (93.62%) | 45 (97.83%) | 46 (100.00%) | 135 (97.12%) |
| 2 | มีอัตราการลาออกของ พนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ที่อายุงาน น้อยกว่า 1 ปี ไม่เกิน 5% | 37 (78.72%) | 31 (67.39%) | 33 (71.74%) | 101 (72.66%) |
| 3 | มีวิธีการคัดเลือก พนักงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานหรือ วัฒนธรรมของ องค์กร | 45 (95.74%) | 45 (97.83%) | 46 (100.00%) | 136 (97.84%) |
| 4 | มีกิจกรรมสร้างแบ รนดิ้ให้้องค์การ (HR branding) หรือกลยุทธ์ ดึงดูดผู้สมัครงานที่มี ความรู้ความสามารถ สูงเข้าสู่้องค์การ | 41 (87.23%) | 40 (86.96%) | 41 (89.13%) | 122 (87.77%) |

ตารางที่ 41 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 5 | มีการได้มาซึ่งพนักงาน ที่มีศักยภาพ | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 5 | มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent pool) ที่มี ความรู้ความสามารถสูง ไว้เตรียมพร้อมอยู่ ตลอดเวลา | 42 (89.36%) | 39 (84.78%) | 43 (93.48%) | 124 (89.21%) |
| 6 | มีเครื่องมือคัดเลือก พนักงานอย่างไรอย่าง หนึ่ง ได้แก่ TOEIC score/ Structure interview/ STAR interview/ Assessment center/ Panel interview หรืออื่น ๆ ที่มี คุณสมบัติเทียบเท่า | 44 (93.62%) | 43 (93.48%) | 39 (84.78%) | 126 (90.65%) |



2753867942

ตารางที่ 42 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|---|-----------------|----------------|---------------------------|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 6 | มีการพัฒนาพนักงานที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | รวม |
| | | ยานยนต์ | อิเล็กทรอนิกส์ | ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | |
| 1 | มีงบประมาณการ ฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณ ด้านบุคลากร | 42 (89.36%) | 28 (60.87%) | 28 (60.87%) | 98 (70.50%) |
| 2 | มีการพัฒนาพนักงาน ให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร | 47 (100.00%) | 45 (97.83%) | 46 (100.00%) | 138 (99.28%) |
| 3 | มีการวิเคราะห์ ความต้องการ การฝึกอบรมที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร | 47 (100.00%) | 44 (95.65%) | 45 (97.83%) | 136 (97.84%) |
| 4 | มีการพัฒนาทักษะ การใช้ปัญญา (Cognitive skill) ของ พนักงานให้สอดคล้อง กับการแข่งขันและ การเปลี่ยนแปลงที่มา กระทบองค์กร | 45 (95.74%) | 41 (89.13%) | 42 (91.30%) | 128 (92.09%) |



2753867942

ตารางที่ 42 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 6 | มีการพัฒนาพนักงานที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 5 | มีระบบการสอนงาน เช่นพี่เลี้ยง หรือการ ฝึกอบรมพนักงาน (On- the-job training) หรือ กิจกรรมการเรียนรู้นอก ระบบ | 47 (100.00%) | 45 (97.83%) | 45 (97.83%) | 137 (98.56%) |
| 6 | มีระบบการติดตามหลัง การฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงาน | 45 (95.74%) | 43 (93.48%) | 45 (97.83%) | 133 (95.68%) |
| 7 | มีการประเมินช่องว่าง ของสมรรถนะ พนักงาน (Competency gap) หรือการจัดทำ แผนพัฒนาพนักงาน รายบุคคล (Individual development plan) | 42 (89.36%) | 41 (89.13%) | 39 (84.78%) | 122 (87.77%) |



ตารางที่ 42 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ ที่ 7 | มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ ตอบสนองความต้องการ ขององค์กรและพนักงาน | ผลการประเมิน | | | รวม |
|--------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| | | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | |
| 1 | มีพนักงานที่หมุนเวียน งาน (Job rotation) ใน รอบ 5 ปีที่ผ่านมาได้รับ การเลื่อนตำแหน่งไม่น้อย กว่า 10% | 33 (70.21%) | 29 (63.04%) | 24 (52.17%) | 86 (61.87%) |
| 2 | มีระบบการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานมีทักษะ การทำงานเพิ่มขึ้น | 41 (87.23%) | 40 (86.96%) | 42 (91.30%) | 123 (88.49%) |
| 3 | มีเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพ (Career path) ของพนักงาน | 44 (93.62%) | 46 (100.00%) | 43 (93.48%) | 133 (95.68%) |
| 4 | มีการออกแบบและพัฒนา องค์กร (OD) ทุก ๆ ปี | 42 (89.36%) | 30 (65.22%) | 33 (71.74%) | 105 (75.54%) |
| 5 | มีการสื่อสารเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพให้ พนักงานทราบ | 45 (95.74%) | 43 (93.48%) | 44 (95.65%) | 132 (94.96%) |
| 6 | มีการพัฒนาพนักงานที่ สอดคล้องกับเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ของแต่ละคน | 45 (95.74%) | 40 (86.96%) | 41 (89.13%) | 126 (90.65%) |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / recv: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 42 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|---|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 8 | มีการจัดการพนักงานที่มี ศักยภาพสูง | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีโปรแกรมการยก ย่องชมเชย (Recognition program) สำหรับพนักงานที่มี ศักยภาพสูง | 39 (82.98%) | 41 (89.13%) | 41 (89.13%) | 121 (87.05%) |
| 2 | มีโครงการพัฒนาพิเศษ สำหรับพนักงานที่มี ศักยภาพสูง | 44 (93.62%) | 40 (86.96%) | 40 (86.96%) | 124 (89.21%) |
| 3 | มีนโยบายการจ่าย ค่าตอบแทนที่สูงกว่า ตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ ศักยภาพสูงเข้าสู่ องค์กร | 37 (78.72%) | 40 (86.96%) | 39 (84.78%) | 116 (83.45%) |
| 4 | มีการจัดการพนักงานที่ มีศักยภาพสูง | 40 (85.11%) | 42 (91.30%) | 42 (91.30%) | 124 (89.21%) |
| 5 | มีการประเมิน สมรรถนะ (Competency) ของ พนักงานที่มีศักยภาพ สูงเป็นประจำ | 41 (87.23%) | 39 (84.78%) | 40 (86.96%) | 120 (86.33%) |



2753867942

ตารางที่ 42 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|--------------------|--|-----------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 9 | มีการบริหารผลงานที่สร้าง ความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันให้กับองค์กร | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | รวม |
| | | ยานยนต์ | อิเล็กทรอนิกส์ | ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | |
| 1 | มีการบริหารผลงานด้วย ตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อน ผลงานตามกลยุทธ์ของ องค์กร | 46 (97.87%) | 44 (95.65%) | 44 (95.65%) | 134 (96.40%) |
| 2 | มีการกำหนดเป้าหมาย การทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา | 47 (100.00%) | 46 (100.00%) | 44 (95.65%) | 137 (98.56%) |
| 3 | มีการเปรียบเทียบ ค่าตอบแทนพนักงานกับ ตลาดแรงงาน | 44 (93.62%) | 45 (97.83%) | 43 (93.48%) | 132 (94.96%) |
| 4 | มีส่วนของพนักงานที่ ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือ สูงกว่าเป้าหมายเกิน 10% | 42 (89.36%) | 35 (76.09%) | 34 (73.91%) | 111 (79.86%) |
| 5 | มีกระบวนการป้อนกลับ ผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการ บริหารผลงานของ พนักงาน | 42 (89.36%) | 40 (86.96%) | 39 (84.78%) | 121 (87.05%) |
| 6 | มีนโยบายการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนไม่ต่ำกว่า เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของ ตลาดแรงงาน | 43 (91.49%) | 41 (89.13%) | 35 (76.09%) | 119 (85.61%) |



2753867942

ตารางที่ 42 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|---|-----------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 10 | มีการจัดการพนักงาน สัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญ กำลังใจของพนักงาน | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | รวม |
| | | ยานยนต์ | อิเล็กทรอนิกส์ | ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | |
| 1 | มีระบบการสื่อสารหรือ รับฟังความคิดเห็นของ พนักงานที่หลากหลาย | 46 (97.87%) | 45 (97.83%) | 45 (97.83%) | 136 (97.84%) |
| 2 | ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัด หยุดงาน หรือ การไต่เถียงของ พนักงานตรวจแรงงาน | 43 (91.49%) | 46 (100.00%) | 42 (91.30%) | 131 (94.24%) |
| 3 | มีกิจกรรมหรือ การจัดการพนักงาน สัมพันธ์ที่สร้าง ความผูกพันของ พนักงาน | 47 (100.00%) | 46 (100.00%) | 44 (95.65%) | 137 (98.56%) |
| 4 | มีสวัสดิการที่ นอกเหนือกฎหมาย กำหนดไม่น้อยกว่า 5 รายการ | 42 (89.36%) | 33 (71.74%) | 24 (52.17%) | 99 (71.22%) |



2753867942

ตารางที่ 42 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|---|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 10 | มีการจัดการพนักงาน สัมพันธ์ที่ส่งเสริม ขวัญกำลังใจของ พนักงาน | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 5 | มีการได้รับรางวัล หรือการรับรองที่ เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการ ดีเด่นด้านแรงงาน สัมพันธ์และ สวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงาน ไทย/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง | 39 (82.98%) | 27 (58.70%) | 20 (43.48%) | 86 (61.87%) |
| 6 | มีนโยบายด้าน แรงงานสัมพันธ์ | 41 (87.23%) | 35 (76.09%) | 29 (63.04%) | 105 (75.54%) |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 43 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 4 ผลลัพธ์

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|---|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 11 | มีการเรียนรู้ของ พนักงานที่เพิ่มขึ้น | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีคะแนนประเมินหลัง การเรียนรู้ หรือ ฝึกรอบ (Post-test) ไม่น้อยกว่า 90% | 45 (95.74%) | 44 (95.65%) | 41 (89.13%) | 130 (93.53%) |
| 2 | มีช่องว่างของ สมรรถนะของ พนักงาน (Competency gap) ลดลงตามกรอบ สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ ขององค์กร | 43 (91.49%) | 34 (73.91%) | 34 (73.91%) | 111 (79.86%) |
| 3 | มีจำนวนหลักสูตร อบรมที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์องค์กรไม่น้อย กว่า 2 หลักสูตรต่อคน ต่อปี | 37 (78.72%) | 28 (60.87%) | 25 (54.35%) | 90 (64.75%) |
| 4 | มีการดำเนินการอบรม ตามแผนฝึกรอบ ประจำปี ไม่น้อยกว่า 90% | 40 (85.11%) | 28 (60.87%) | 25 (54.35%) | 93 (66.91%) |
| 5 | มีจำนวนชั่วโมง ฝึกรอบไม่ต่ำกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี | 36 (76.60%) | 30 (65.22%) | 24 (52.17%) | 90 (64.75%) |

ตารางที่ 43 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|---|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 12 | มีการดูแลรักษา พนักงานที่มีศักยภาพ สูง | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีสัดส่วนของพนักงาน ที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% | 43 (91.49%) | 41 (89.13%) | 41 (89.13%) | 125 (89.93%) |
| 2 | มีอัตราการลาออกของ พนักงานที่มีศักยภาพ สูงไม่เกิน 3% ต่อปี | 39 (82.98%) | 33 (71.74%) | 33 (71.74%) | 105 (75.54%) |
| 3 | มีอัตราการลาออกใน รอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่ เกิน 5% ต่อปี | 34 (72.34%) | 31 (67.39%) | 27 (58.70%) | 92 (66.19%) |
| 4 | มีอัตราการลาออกของ พนักงานที่มีทักษะ (Skill labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% | 33 (70.21%) | 21 (45.65%) | 21 (45.65%) | 75 (53.96%) |
| 5 | มีอัตราการลาออกของ ผู้บริหารที่เป็นผู้สืบ ทอดตำแหน่ง (Successor) ของ องค์กรไม่เกิน 1% | 33 (70.21%) | 30 (65.22%) | 25 (54.35%) | 88 (63.31%) |
| 6 | มีอัตราการลาออกของ ผู้บริหารในรอบ 2 ปีไม่ เกิน 5% | 39 (82.98%) | 39 (84.78%) | 31 (67.39%) | 109 (78.42%) |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 43 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|---|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 13 | พนักงานมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงานที่ดี | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | ไม่มีปัญหาแรงงานที่ ส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินธุรกิจ | 46 (97.87%) | 44 (95.65%) | 44 (95.65%) | 134 (96.40%) |
| 2 | มีอัตราการขาดงาน ไม่เกิน 3% ต่อเดือน | 38 (80.85%) | 34 (73.91%) | 40 (86.96%) | 112 (80.58%) |
| 3 | ไม่มีอุบัติเหตุจากการ ทำงานจนทำให้ถึงขั้น หยุดงาน | 44 (93.62%) | 43 (93.48%) | 40 (86.96%) | 127 (91.37%) |
| 4 | มีเวลาทำงานต่อ สัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน | 45 (95.74%) | 44 (95.65%) | 44 (95.65%) | 133 (95.68%) |
| 5 | มีดัชนีความผูกพัน ของพนักงานอยู่ใน ระดับดี | 44 (93.62%) | 46 (100.00%) | 46 (100.00%) | 136 (97.84%) |



2753867942

ตารางที่ 44 จำนวนและร้อยละของอุตสาหกรรมที่มีทุนมนุษย์ในองค์กร มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มของ
องค์กร

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|--|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 14 | มีมูลค่าเพิ่มทางการเงิน และการเพิ่มผลผลิตของ องค์กร | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีผลการดำเนินการทาง ธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย | 41 (87.23%) | 43 (93.48%) | 43 (93.48%) | 127 (91.37%) |
| 2 | มีสัดส่วนของกำไรต่อ จำนวนพนักงานแบบ เต็มเวลา (Full time equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น | 43 (91.49%) | 42 (91.30%) | 42 (91.30%) | 127 (91.37%) |
| 3 | มีสัดส่วนของยอดขาย หรือรายได้ต่อจำนวน พนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น | 44 (93.62%) | 42 (91.30%) | 41 (89.13%) | 127 (91.37%) |
| 4 | มีสัดส่วนของรายได้ต่อ ค่าใช้จ่ายด้านการ ฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานเพิ่มขึ้น ไม่ น้อยกว่า 5% | 41 (87.23%) | 32 (69.57%) | 28 (60.87%) | 101 (72.66%) |
| 5 | มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% | 43 (91.49%) | 35 (76.09%) | 34 (73.91%) | 112 (80.58%) |
| 6 | มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้น ไม่เกิน 3% | 40 (85.11%) | 30 (65.22%) | 26 (56.52%) | 96 (69.06%) |



2753867942

ตารางที่ 44 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|---|-----------------------|------------------------------|---|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 15 | มีการสร้างนวัตกรรม หรือความคิด สร้างสรรค์ของ พนักงาน | อุตสาหกรรม ยานยนต์ | อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ | อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | รวม |
| 1 | มีการสร้างวัฒนธรรม องค์การที่เน้น นวัตกรรมหรือ ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน | 45 (95.74%) | 44 (95.65%) | 44 (95.65%) | 133 (95.68%) |
| 2 | มีตัวชี้วัด (KPI) ด้าน นวัตกรรมหรือด้าน ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน | 47 (100.00%) | 43 (93.48%) | 42 (91.30%) | 132 (94.96%) |
| 3 | มีกิจกรรมความคิด สร้างสรรค์หรือ ข้อเสนอแนะของ พนักงาน | 45 (95.74%) | 46 (100.00%) | 44 (95.65%) | 135 (97.12%) |
| 4 | มีการได้รับรางวัล ด้านนวัตกรรมหรือ ความคิดสร้างสรรค์ หรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา | 28 (59.57%) | 20 (43.48%) | 20 (43.48%) | 68 (48.92%) |



2753867942

BUU-IThesis 59930114 Independent study / rev: 11032562 20:35:13 / seq: 113

ตารางที่ 44 (ต่อ)

| เกณฑ์การพิจารณา | | ผลการประเมิน | | | |
|---------------------|--|----------------|----------------|---------------------------|-----------------|
| ตัวบ่งชี้ ที่ 15 | มีการสร้างนวัตกรรม หรือความคิด สร้างสรรค์ของ พนักงาน | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | อุตสาหกรรม | รวม |
| | | ยานยนต์ | อิเล็กทรอนิกส์ | ปิโตรเคมีและ เคมีภัณฑ์ | |
| 5 | มีผลการปฏิบัติงานที่ ดีขึ้น เช่น ของเสีย หรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์ หรือข้อเสนอแนะ หรือการเรียนรู้ของ พนักงานที่เพิ่มขึ้นจาก การฝึกอบรมและ พัฒนา | 44 (93.62%) | 44 (95.65%) | 42 (91.30%) | 130 (93.53%) |
| 6 | มีข้อมูลบ่งชี้ถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมกับผลลัพธ์ ทางธุรกิจในรอบ 2 ปี ที่ผ่านมา | 38 (80.85%) | 36 (78.26%) | 29 (63.04%) | 103 (74.10%) |

