


การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

สุพจน์ นาคสวัสดิ์

ดุชนีพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา
วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมดัชนีพันธและคณะกรรมการสอบดัชนีพันธ ได้พิจารณา
ดัชนีพันธของ สุพจน์ นาคสวัสดิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมดัชนีพันธ

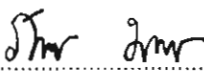

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี ชัดรัมย์)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.ภัทราวดี มากมี)

คณะกรรมการสอบดัชนีพันธ


.....ประธาน
(ดร.จันทนาภา ไสภณ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสรี ชัดรัมย์)


.....กรรมการ
(ดร.ภัทราวดี มากมี)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา กรเพชรปานี)

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญาอนุมัติให้รับดัชนีพันธฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญาของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีวิทยาลัยวิทยาการวิจัย
และวิทยาการปัญญา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา กรเพชรปานี)
วันที่ 5 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

คุษฎีนิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทบัณฑิตศึกษา
จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ประจำปี 2558

ประกาศคุณูปการ

คุชภินิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ มากมาย ผู้วิจัยจึงใคร่ขอประกาศคุณูปการไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เสรี ชัดแฉ่ม ที่ให้คำปรึกษาและดูแล ทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอด ระยะเวลาของการทำวิจัย และ ดร.ภัทราวดี มากมี ที่ให้คำปรึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไขและข้อเสนอแนะ การปรับปรุงที่มีคุณค่าให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติดา กรเพชรปานี ในฐานะคณบดี ที่เป็นทั้งผู้นำและบุคคลผู้เป็น “ครูที่แท้จริง” ที่ช่วยบ่มเพาะพร้อมให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้วิจัยได้คิดอยู่ตลอดเวลา รวมถึง เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยฯ ทุกท่านที่ให้บริการและการประสานงานที่ดีเยี่ยมอยู่เสมอ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ ความกรุณาช่วยเหลือและสละเวลาอันมีค่าให้ความคิดเห็น ผ่านการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม อย่างมีเมตตาจิตที่ดียิ่งตลอดระยะเวลาของการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณอนันต์ มุขยวงศา ผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนและคำแนะนำที่ดี ๆ ตลอดระยะเวลาของการทำวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ที่กรุณาให้ทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทบัณฑิตศึกษาให้กับงานวิจัยฉบับนี้

สุพจน์ นาคสวัสดิ์

54810018: สาขาวิชา: การวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา

ปร.ด. (การวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา)

คำสำคัญ: เกณฑ์การประเมิน/ ทุมนมนุษย์/ ภาคอุตสาหกรรม

สุพจน์ นาคสวัสดิ์: การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

(DEVELOPMENT OF THE HUMAN CAPITAL ASSESSMENT CRITERIA FOR INDUSTRIAL

SECTOR) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณุณินพนธ์: เสรี ชัดแจ้ง, ค.ด., ภัทราวดี มากมี, ค.ด., 361 หน้า.

ปี พ.ศ. 2558.

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม พัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ และเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม การศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDR จำนวน 3 รอบ กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ และตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมตามเกณฑ์การประเมินที่พัฒนาขึ้น จำนวน 12 แห่ง เป็นองค์กรขนาดใหญ่ 6 แห่ง และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม 6 แห่ง วิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบแมน-วิทนี ยู (The Mann-Whitney U Test)

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม 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)

2. โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานตามทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี ครอบคลุมใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน 2) ด้านความคาดหวังด้านความพยายามของผู้ใช้งาน 3) ด้านอิทธิพลจากสังคม และ 4) ด้านสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในระบบ

3. ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

54810018: MAJOR: RESEARCH AND STATISTICS IN COGNITIVE SCIENCE

Ph.D. (RESEARCH AND STATISTICS IN COGNITIVE SCIENCE)

KEYWORDS: ASSESSMENT CRITERIA/ HUMAN CAPITAL/ INDUSTRIAL SECTOR

SUPOT NAKSAWAT: DEVELOPMENT OF THE HUMAN CAPITAL ASSESSMENT CRITERIA FOR INDUSTRIAL SECTOR. ADVISORY COMMITTEE: SEREE CHADCHAM, Ph.D., PATTRAWADEE MAKMEE, Ph.D. 361 P. 2015.

Human capital means knowledge, skill, ability and attribute of person. The objectives of this research were to develop the human capital assessment criteria for industrial sector, to develop online human capital assessment program, and to compare the human capital level between large and small-medium firms in creative industry that holding industry award. The study was divided into three phases: (1) development of the criteria using a modified 3-round EDFR Delphi procedure with twenty expert interviewers; (2) development of online assessment program; and (3) comparison of the human capital levels between industry award-winning firms in the creative industry. The collected data were analyzed by Mann-Whitney U Test.

It was found that:

1. The human capital assessment criteria for industrial sector comprised five dimensions divided into 15 indicators and 85 considered criteria: (1) context dimension (three indicators and 16 considered criteria); (2) input dimension (two indicators and 11 considered criteria); (3) process dimension (five indicators and 30 considered criteria); (4) product dimension (three indicators and 16 considered criteria); and (5) value-added dimension (two indicators and 12 considered criteria). Human capital was categorized into five levels from 1 (Strongly needing improvement) to 5 (Excellent).

2. The developed online human capital assessment program was accepted based on Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT).

3. The comparison of human capital levels between firms of varying sizes showed statistically-significant differences at .05 level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวทางในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ตอนที่ 1 ความสำคัญและทิศทางของภาคอุตสาหกรรมไทย.....	10
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับทุน.....	16
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
ความหมายของทุนมนุษย์.....	17
ทฤษฎีทุนมนุษย์.....	18
การจัดการทุนมนุษย์.....	24
การวัดทุนมนุษย์.....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน เกณฑ์ และตัวบ่งชี้.....	79
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน.....	79
ลักษณะของเกณฑ์และตัวบ่งชี้.....	83
การพัฒนาเกณฑ์และตัวบ่งชี้.....	85
ตอนที่ 5 เกณฑ์รางวัลอุตสาหกรรม.....	93
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม.....	101
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แบบออนไลน์.....	110

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ชั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การ ขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม.....	114
4 ผลการวิจัย.....	121
ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม.....	122
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แบบออนไลน์.....	163
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การ ขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม.....	176
5 สรุปและอภิปรายผล.....	184
สรุปผลการวิจัย.....	184
อภิปรายผลการวิจัย.....	186
ข้อเสนอแนะ.....	193
บรรณานุกรม.....	195
ภาคผนวก.....	205
ภาคผนวก ก ใบรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย.....	206
ภาคผนวก ข ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์).....	208
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และภาพ การสนทนากลุ่ม.....	210
ภาคผนวก ง ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	213
ภาคผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (ผู้เชี่ยวชาญ).....	222
ภาคผนวก ฉ สภาพปัจจุบันขององค์ความรู้ (State of the Art) ด้านทุนมนุษย์.....	224
ภาคผนวก ช รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์และตารางเวลาเก็บข้อมูล.....	235
ภาคผนวก ซ แนวทางการสัมภาษณ์ รอบที่ 1.....	239
ภาคผนวก ฌ ตัวอย่างภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์.....	245
ภาคผนวก ฎ ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1.....	248
ภาคผนวก ฏ แบบสอบถาม รอบที่ 2.....	260
ภาคผนวก ฐ ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์.....	272
ภาคผนวก ฑ แบบสอบถาม รอบที่ 3.....	281
ภาคผนวก ท คู่มือการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์.....	297
ภาคผนวก ฒ แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับ ภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์.....	353
ภาคผนวก ณ รายชื่อบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบทุนมนุษย์.....	356

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ด ผลวิเคราะห์สถิติแมน-วิทนีย์ ยู (Mann-Whitney U Test).....	359
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	361

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	โครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทย พ.ศ. 2556..... 11
2-2	ตัวอย่างทฤษฎีทุนมนุษย์และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 19
2-3	การสรุปเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ เนื้อหาการประเมิน และข้อจำกัดของเกณฑ์ การประเมินทุนมนุษย์จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ..... 30
2-4	การจัดอันดับทุนมนุษย์ของกลุ่มประเทศอาเซียนบางประเทศ (AEC) ประจำปี พ.ศ. 2556..... 34
2-5	โครงสร้างตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก ประจำปี พ.ศ. 2556..... 35
2-6	กรอบการประเมินทุนมนุษย์ของหน่วยงานราชการกลางประเทศสหรัฐอเมริกา..... 38
2-7	รายงานสถานะความพร้อมของทุนมนุษย์ของ Kaplan, Norton, Koch and Frangos... 42
2-8	หัวข้อเกณฑ์และคะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ..... 45
2-9	ตัวอย่างการจำแนกตัวบ่งชี้การพัฒนาที่ยั่งยืนในแต่ละมิติของกระทรวงอุตสาหกรรม..... 52
2-10	ตัวบ่งชี้การประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมในมิติคุณภาพทางสังคม..... 53
2-11	ตัวบ่งชี้การประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมในมิติทุนมนุษย์..... 54
2-12	เกณฑ์การประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRRI)..... 61
2-13	ผลการประเมินความพร้อมของธนาคารในประเทศไทยที่จะเข้าสู่ AEC ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 62
2-14	สรุปตัวแปรทุนมนุษย์จากการวิเคราะห์โอกาสของการศึกษาทุนมนุษย์ระหว่าง ปี พ.ศ. 2512-2551..... 65
2-15	การวัดฉันทามติด้วยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและสถิติเชิงบรรยาย..... 72
2-16	การวัดฉันทามติด้วยสถิติเชิงอ้างอิง..... 74
2-17	ลักษณะข้อมูลทั่วไปของการศึกษา 100 เรื่องด้วยเทคนิคเดลฟาย ระหว่างปี ค.ศ. 2000-2009..... 76
2-18	เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 78
2-19	คุณลักษณะของเกณฑ์ที่ดี..... 84
2-20	ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติ แห่งชาติ..... 86
2-21	แนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้ของ The Official Statistics System..... 90
2-22	หลักเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น..... 95
2-23	หลักเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม..... 97
3-1	มิติและประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์ตามกรอบ CIPPVA Model..... 103
3-2	ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญของ Macmillan..... 106
3-3	องค์ประกอบของทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (UTAUT)..... 113
3-4	เกณฑ์การให้คะแนนตัวบ่งชี้..... 117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
3-5 ตัวอย่างการคำนวณคะแนนทุนมนุษย์.....	118
4-1 มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้ในการประเมินทุนมนุษย์สำหรับ ภาคอุตสาหกรรม จากการสังเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1.....	128
4-2 น้ำหนักที่เป็นไปได้ในการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม จากการสังเคราะห์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1.....	135
4-3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2.....	136
4-4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามรอบที่ 3.....	137
4-5 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติบริบทพื้นฐาน.....	139
4-6 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติปัจจัยนำเข้า.....	142
4-7 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติกระบวนการ.....	144
4-8 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติผลลัพธ์.....	150
4-9 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร.....	153
4-10 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับน้ำหนักของตัวบ่งชี้.....	156
4-11 น้ำหนักของตัวบ่งชี้ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	156
4-12 สรุปเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม.....	157
4-13 ผลประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แบบออนไลน์.....	175
4-14 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 องค์กรสำหรับเปรียบเทียบทุนมนุษย์.....	177
4-15 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมรายตัวบ่งชี้ จำแนกตาม ขนาดองค์กรที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม.....	178
4-16 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่าง 12 องค์กร.....	182
4-17 ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและ ขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม.....	182

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวทางการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม.....	6
2-1 พลวัตของโลกใบใหม่และแนวโน้มอุตสาหกรรมในมิติใหม่.....	11
2-2 แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574.....	13
2-3 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่มิติใหม่ของประเทศไทย.....	14
2-4 การพัฒนาและกรอบการจัดทำตัวบ่งชี้การพัฒนาอุตสาหกรรมในแต่ละมิติ.....	15
2-5 ตัวแบบทุนมนุษย์ของ Davenport.....	22
2-6 ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์ของ Swanson and Holton.....	23
2-7 รูปแบบการก่อตัวของทุนมนุษย์ของ Ingham.....	24
2-8 ห่วงโซ่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Ingham.....	25
2-9 กลยุทธ์ทุนมนุษย์และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์.....	25
2-10 วงจรข้อมูลสู่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Fitz-Enz.....	26
2-11 แนวคิดการวัดทุนมนุษย์.....	29
2-12 ผังการบันทึกทางบัญชีสำหรับทุนมนุษย์ของ Kaplan, Norton, Koch and Frangos...	41
2-13 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ.....	45
2-14 องค์ประกอบการวัดทุนมนุษย์ของ CAA.....	64
2-15 ระบบความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ตัวบ่งชี้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์.....	80
2-16 องค์ประกอบการประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการและจังหวัด.....	86
2-17 กระบวนการคัดเลือกรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น.....	94
3-1 รูปแบบการวิจัยการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม. แบบ Instrument-Development Design.....	99
3-2 ขั้นตอนการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม.....	100
3-3 ผังงานการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม.....	101
3-4 ขั้นตอนการวิจัยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR.....	108
3-5 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์.....	110
3-6 โครงสร้างหน้าจอหลักของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แบบออนไลน์.....	111
3-7 โครงสร้างหน้าจอการประเมินของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับ ภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (ข้อมูลทั่วไปขององค์การที่รับการประเมิน).....	111
3-8 โครงสร้างหน้าจอการประเมินของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับ ภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา).....	112
3-9 โครงสร้างหน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แบบออนไลน์.....	112

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
3-10 ผังงานการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม.....	115
3-11 ตัวอย่างหน้าจอตัวบ่งชี้ของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แบบออนไลน์.....	116
4-1 หน้าจอหลักของโดเมน www.neuro-hr.com.....	164
4-2 หน้าจอหลักของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์.....	164
4-3 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์การที่รับการประเมิน.....	165
4-4 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติบริบทพื้นฐาน (ตัวบ่งชี้ที่ 1-3).....	166
4-5 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติปัจจัยนำเข้า (ตัวบ่งชี้ที่ 4-5).....	168
4-6 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติกระบวนการ (ตัวบ่งชี้ที่ 6-10).....	169
4-7 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้ที่ 11-13).....	171
4-8 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติมูลค่าเพิ่มขององค์การ (ตัวบ่งชี้ที่ 14-15).....	172
4-9 หน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบ ออนไลน์ในส่วนรายงานที่ 1 ระดับทุนมนุษย์ขององค์การ.....	173
4-10 หน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบ ออนไลน์ในส่วนรายงานที่ 2 ผลการประเมินจำแนกตามมิติ.....	173
4-11 หน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบ ออนไลน์ในส่วนรายงานที่ 3 ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา.....	174
4-12 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมจำแนกตามรายตัวบ่งชี้.....	179
4-13 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมจำแนกตามมิติ.....	180
4-14 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมรวมทุกมิติ.....	181

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันทางธุรกิจในศตวรรษที่ 21 เป็นการท้าทายความสามารถขององค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge Economy Society) เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitiveness) (Krebs, 2008, p. 38; Dae-Bong, 2009, p. 5) โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่มีสัดส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) สูงที่สุด คิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 3.09 ล้านล้านบาทหรือร้อยละ 39 ในปี พ.ศ. 2552 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 1) และร้อยละ 38.1 ในปี พ.ศ. 2556 การพัฒนาประสิทธิภาพและยกระดับศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมจึงนับเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาประเทศไทยมุ่งพัฒนาประเทศในมิติด้านเศรษฐกิจเชิงปริมาณ ซึ่งอุตสาหกรรมต้องพึ่งพาความรู้และเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ทำให้ประเทศไทยมีความสามารถทางการแข่งขันไม่ดีเท่าที่ควร โดยได้รับการจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันในปี พ.ศ. 2557 อยู่ในอันดับที่ 29 เป็นรองประเทศสิงคโปร์ และประเทศมาเลเซีย ซึ่งอยู่อันดับที่ 3 และ 12 ตามลำดับ (IMD, 2014) ประกอบกับบริบทของอุตสาหกรรมโลกที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับพลวัตที่เปลี่ยนแปลง เช่น การแข่งขันบนมาตรฐานสากล (TTTRA, 2012, p. 36) จึงนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 121) และแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 (National Industrial Development Master Plan) เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยที่สมดุลและยั่งยืน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 9; ชูวิทย์ มิตรชอบ, 2556, หน้า 8)

แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ที่กระทรวงอุตสาหกรรมจัดทำขึ้น อยู่ภายใต้พื้นฐานมุมมองใหม่ ที่ปรากฏว่า อุตสาหกรรมในอดีตของประเทศไทยมุ่งเน้นมิติด้านเศรษฐกิจมากกว่ามิติอื่น ๆ ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย ขาดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน (ศุภเจตน์ จันทรสาส์น, 2556, หน้า 73) เป็นเพียงการเพิ่มมูลค่าในกระบวนการผลิตมากกว่าการสร้างคุณค่า (Value Creation) ทำให้ความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่างมีน้อยมาก เนื่องจากขาดการสัง้ององค์ความรู้ ต้องพึ่งพาการนำเข้าชิ้นส่วน องค์กรประกอบ และเทคโนโลยีจากต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่า การผลิตยังใช้แรงงานไร้ฝีมือและค่าแรงต่ำเป็นหลัก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความไม่สมดุลของการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมไทยที่ผ่านมา การปรับเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทุกมิติให้มีความสมดุล ทั้งมิติเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) สิ่งแวดล้อม (Environment) และทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติของ “ทุนมนุษย์” ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Scholz, Stein, & Muller, 2007, p. 2; Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014, p. 4) และเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับศักยภาพ

การแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่เหนือคู่แข่ง (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 1; นพพล ร่มโพธิ์, 2553, หน้า 4; KnowledgeAdvisors, 2008, p. 4; Ingham, 2007, p. 103; Fleisher, Li, & Zhao, 2010, pp. 215-216)

ทุนมนุษย์เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์เจ้าของรางวัลโนเบลชื่อ Theodore W. Schultz ได้เขียนบทความชื่อ “Investment in Human Capital” ตีพิมพ์ในวารสาร American Economic Review (นิตสารก์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 30; Le, Gibson, & Oxley, 2005, p. 1) หลังจากนั้นได้รับการศึกษาเรื่อยมา จนนำไปสู่การจัดอันดับทุนมนุษย์ของประเทศต่าง ๆ โดยองค์การที่ศึกษาการจัดอันดับทุนมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก คือ สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ซึ่งในส่วนของประเทศไทยปรากฏว่า ผลการจัดอันดับทุนมนุษย์ยังไม่ติดนัก ในปี พ.ศ. 2556 ได้รับการจัดอยู่ในอันดับที่ 3 ของกลุ่มประเทศอาเซียน (AEC) (World Economic Forum, 2013, pp. 12-13) ยังเป็นรองประเทศสิงคโปร์และประเทศมาเลเซีย สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาประเทศที่สมดุลและยั่งยืน จะต้องพัฒนาศักยภาพของคนให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น (นพพล โชติวรธรรม, 2554, หน้า 90; ศุภเจตน์ จันทรสาสน์, 2556, หน้า 73) เนื่องจากคนเป็นทุนที่มีความสำคัญ ที่สามารถสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้มากกว่าทุนประเภทอื่น ๆ การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นวาระเร่งด่วนของประเทศไทยที่ต้องรีบดำเนินการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศให้เป็นประเทศที่มุ่งเน้นความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) อันจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้และลดความยากจนลง เป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์การเติบโตและการแข่งขันของประเทศ และเพิ่มประสิทธิภาพแรงงานที่สามารถช่วยลดผลกระทบจากจำนวนแรงงานที่น้อยลง เพราะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Asset) เช่น เงินทุน ที่สามารถจับต้องได้ง่ายกว่า ความท้าทายจึงเป็นเรื่องความชัดเจนและเป็นรูปธรรมของการประเมิน (Evaluation) (แคปแลน, นอร์ตัน, โคท และแฟลนกอซ, 2548, หน้า 30) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปบริหารจัดการได้ ดังคำกล่าวของเดวิด นอร์ตัน (David Norton) ที่ว่า “วัดไม่ได้ ก็จัดการไม่ได้” (Norton, 2001 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 1; นิตสารก์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 349)

การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เพื่อพัฒนาให้มีมูลค่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ จึงเป็นความท้าทาย เพราะมูลค่ากว่า 85% จากมูลค่าการประเมินขององค์การโดยทั่ว ๆ ไปนั้น คิดค่านวมมาจากสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน การวัดสิ่งที่ไม่มีตัวตน จึงไม่สามารถวัดตรง ๆ ได้ (Le, Gibson, & Oxley, 2005, p. 4) ต้องหาตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์การประเมินทางอ้อม ซึ่งปรากฏว่าในปัจจุบันการประเมินทุนมนุษย์จำแนกออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ 1) วิธีการวัดเชิงตัวบ่งชี้ (Indicator) และ 2) วิธีการวัดเชิงการเงิน (Monetary) (Dae-Bong, 2009, pp. 6-7; Liu, 2012, p. 4) แนวคิดของวิธีการประเมินทุนมนุษย์เหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ระดับประเทศ (Nation) และเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ระดับองค์การ (Organization)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ระดับประเทศที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย มี 2 เกณฑ์ ได้แก่ 1) เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก (WEF) ที่ประกอบด้วย 4 เสาหลัก ได้แก่

เสาหลักด้านการศึกษา (Education Pillar) เสาหลักด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health & Wellness Pillar) เสาหลักด้านกำลังแรงงานและการจ้างงาน (Workforce & Employment Pillar) และเสาหลักด้านสภาพแวดล้อมที่มีศักยภาพ (The Enabling Environment Pillar) (World Economic Forum, 2013, pp. 3-8) และ 2) เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของยุโรป (OECD) ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การลงทุนในทุนมนุษย์ (Investment in Human Capital) คุณภาพของการลงทุนในทุนมนุษย์ (Quality Adjustment) และผลลัพธ์ของการศึกษา (Result of Education) (Dae-Bong, 2009, pp. 7-8) ทั้ง 2 เกณฑ์นี้ใช้ในการจัดอันดับทุนมนุษย์ของประเทศต่าง ๆ ด้วยตัวบ่งชี้เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นด้านการศึกษา (Education) และคุณภาพชีวิตที่ดี (Well-Being) ของคนในประเทศ เช่น อัตราการเข้าเรียนหรือจบการศึกษาในระดับต่าง ๆ หรือ อัตราการรอดชีวิตของทารก เป็นต้น ซึ่งถือเป็นเกณฑ์ในระดับมหภาค (Macro) การใช้ประโยชน์ของเกณฑ์จึงเป็นเพียงการบอกภาพรวมหรือจัดอันดับทุนมนุษย์ของแต่ละประเทศว่าอยู่ในระดับใด ดังนั้นจึงไม่สามารถนำไปใช้ประเมินทุนมนุษย์ในระดับองค์การที่มีบริบทที่แตกต่างกันได้

สำหรับเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ระดับองค์การปรากฏว่ายังไม่มีความชัดเจน การศึกษาและพัฒนาในต่างประเทศก็เป็นเพียงระยะเริ่มต้น เช่น กรอบการประเมินทุนมนุษย์ของหน่วยงานราชการกลางประเทศสหรัฐอเมริกา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 4-6) และเกณฑ์การวัดทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Kaplan, Norton, Koch, and Frangos (แคปแลน และคณะ, 2548) และแนวคิดการวัดทุนมนุษย์เชิงมูลค่าของ Fitz-Enz (2009) ซึ่งเกณฑ์และแนวคิดเหล่านี้มีความสอดคล้องกันในมิติของการประเมินมูลค่าของทุนมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์การ แต่ก็ยังขาดความชัดเจนในเรื่องของตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา เนื่องจากอยู่ในระยะเริ่มพัฒนาสำหรับในประเทศไทยยังไม่พบเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ พบเพียงเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการที่ดีขององค์การในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในรูปแบบของเกณฑ์รางวัลที่มีองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมิน เช่น เกณฑ์รางวัลอุตสาหกรรม ที่กระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดไว้ 2 ระดับ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555, หน้า 6) คือ รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น และรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม เพื่อรับรองและเชิดชูเกียรติองค์การที่มีการบริหารจัดการองค์การที่ดี อย่างไรก็ตาม ก็เป็นเพียงเกณฑ์รับรองตามความสมัครใจของแต่ละองค์การที่จะเข้าร่วมประเมินเท่านั้น การใช้ประโยชน์ของผลการประเมินเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การในภาคอุตสาหกรรม จึงยังไม่สามารถทำได้ อย่างเต็มที่เนื่องจากขาดความชัดเจนในเรื่องตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาของแต่ละตัวบ่งชี้ ดังนั้นเมื่อไม่สามารถประเมินทุนมนุษย์ขององค์การในภาคอุตสาหกรรมด้วยวิธีการที่ถูกต้องตรงกันที่เชื่อถือได้ ก็ยากที่จะสร้างระบบขึ้นมาบริหารจัดการ (แคปแลน และคณะ, 2548, หน้า 30) ทุนมนุษย์ขององค์การให้มีศักยภาพสูงขึ้นและสามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ บนพื้นฐานการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน

จากความสำคัญของทุนมนุษย์ที่แต่ละองค์การในภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องประเมินเพื่อตรวจสอบว่า ทุนมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างไร พร้อมรับมือกับการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ แต่ในสภาพปัจจุบันข้างต้นที่ยังไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่มีอยู่มาใช้วัดทุนมนุษย์ใน

ระดับจุลภาค (Micro) หรือระดับองค์การของภาคอุตสาหกรรมได้ เนื่องจากตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณายังไม่ชัดเจน มีเพียงข้อความหรือคำถามเป็นกรอบกว้าง ๆ ให้กับผู้ประเมินใช้เป็นแนวทางการประเมิน ซึ่งต้องอาศัยทักษะและดุลยพินิจของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้วิจัยสนใจพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมขึ้น ด้วยแนวคิดการประเมินแบบ CIPPVA Model ที่ประยุกต์ขึ้นด้วยการผสมผสานระหว่างการประเมินแบบ CIPP Model กับ Value-Added Approach โดยการตรวจสอบแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญตามวิธีการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์ (Modified Delphi) แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อกำหนดเป็นมิติ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาสำหรับใช้ประเมินทุนมนุษย์ของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรในภาคอุตสาหกรรมได้ใช้เป็นแนวทางประเมินตัวเอง (Self-Assessment) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ขององค์กรและภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้สูงขึ้นภายใต้การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนตามแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

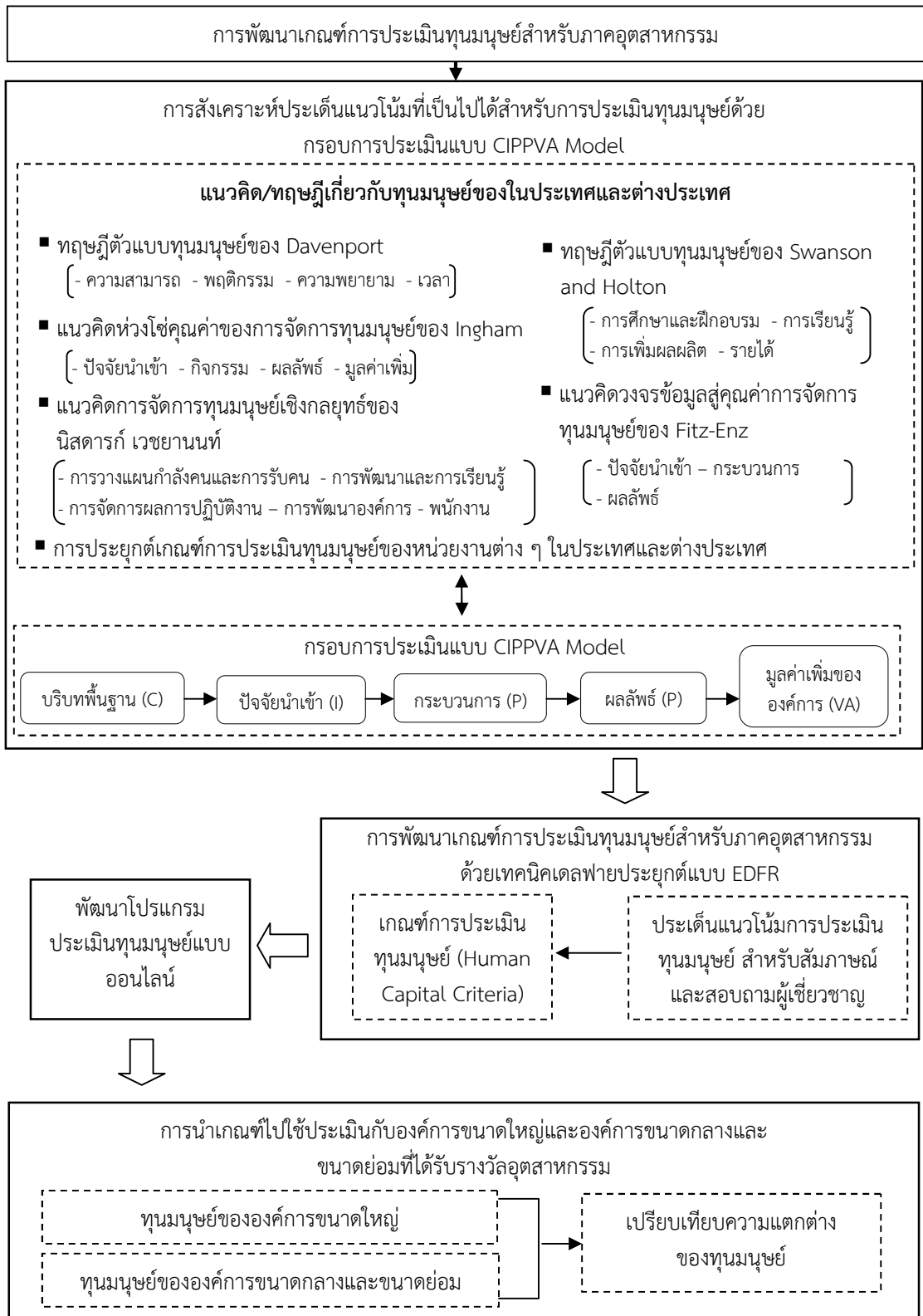
1. เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์
3. เพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

กรอบแนวทางในการวิจัย

การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมนี้ ได้สังเคราะห์เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ (Human Capital Criteria) ด้วยรูปแบบการประเมินแบบ CIPPVA Model ที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการประเมินแบบ CIPP Model ของ สตีฟเฟิลบีม (Stufflebeam) (Stufflebeam & Shinkfield, 2007, pp. 326-331) และแนวคิดการประเมินแบบ Value-Added Approach (Fitz-Enz, 2009, pp. 241-248) เนื่องจากการประเมินแบบ CIPP Model ยังขาดความเด่นชัดในเรื่องผลกระทบ (Impact) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน แต่การประเมินทุนมนุษย์จะต้องพิจารณาถึงมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยแบ่งกรอบการประเมินออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน (Context) มิติปัจจัยนำเข้า (Input) มิติกระบวนการ (Process) มิติผลลัพธ์ (Product) และมีมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added) ตามแนวคิดและทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ ทฤษฎีตัวแบบทุนมนุษย์ของ Davenport (โทมัส โอ ดาเวนพอร์ท, 2543) ที่ประกอบด้วย ความสามารถ (Ability) พฤติกรรม (Behavior) ความพยายาม (Effort) และเวลา (Time) ทฤษฎีตัวแบบทุนมนุษย์ของ Swanson and Holton (2001) ได้แก่ ความสัมพันธ์ของการลงทุนในเรื่องการศึกษาและฝึกอบรม (Education and Training) ที่มีผลต่อการเพิ่มการเรียนรู้ (Learning) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และรายได้ (Earning) แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ (The HCM Value Chain) ของ Ingham (2007) ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กิจกรรม (Activity) ผลลัพธ์ (Output) และผลกระทบเชิง

มูลค่าเพิ่มต่อองค์การ (Impact) แนวคิดวงจรข้อมูลสู่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ (Data-to-Value-Cycle) ของ Fitz-Enz (2009) 3 ระยะ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554, หน้า 311-313) ได้แก่ การวางแผนกำลังคนและการรับคน (Workforce Planning and Staffing) การพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Development) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การจัดการผล การปฏิบัติงาน (Performance Management) และพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) การประยุกต์เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2013) เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของยุโรป (OECD) (Dae-Bong, 2009)

ผู้วิจัยสังเคราะห์ประเด็นแนวโน้มที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางสัมภาษณ์และจัดทำแบบสอบถามถามผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 19-27) เพื่อสรุปเป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม จากนั้นนำเกณฑ์การประเมินที่ได้ไปพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (Online Human Capital Assessment Program) และนำไปทดลองใช้ประเมินจริง เพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม กรอบแนวทางในการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวทางการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

สมมติฐานของการวิจัย

ทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่องค์กรต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปประเมินสถานะทุนมนุษย์ขององค์กร และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาหรือกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยยกระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น
2. ได้เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่องค์กรประเมินเกณฑ์รางวัลด้านการบริหารจัดการองค์กร สามารถนำไปกำหนดและสร้างเกณฑ์มาตรฐานการประเมินด้านมิติทุนมนุษย์ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น
3. ได้โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์แบบออนไลน์สำหรับประเมินตนเองขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม ที่ผู้ใช้งานมีความสะดวกในการใช้งาน
4. ได้คู่มือการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่ให้ผู้ใช้งานได้ศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อให้การประเมินมีความถูกต้องสมบูรณ์ขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหาการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ทฤษฎีตัวแบบทุนมนุษย์ของ Davenport ทฤษฎีตัวแบบทุนมนุษย์ของ Swanson and Holton แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Ingham แนวคิดวงจรข้อมูลสู่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Fitz-Enz แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ นิสตารค์ เวชยานนท์ และเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คนที่ใช้ในกระบวนการวิจัยเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับทุนมนุษย์ในเชิงวิชาการหรือภาคปฏิบัติ ไม่น้อยกว่า 10 ปี
3. การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ครอบคลุมประชากรที่ใช้ในการวิจัยในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ตามแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วย 3 อุตสาหกรรม ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม 2) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ และ 3) อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
4. ตัวแปรที่ศึกษาในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย
 - 4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ องค์กรขนาดใหญ่ และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม
 - 4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ คะแนนการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวบ่งชี้ (Indicators) หมายถึง ลักษณะสำคัญที่สังเกตได้ตามมิติการประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม

เกณฑ์การพิจารณา (Considered Criteria) หมายถึง ประเด็นการพิจารณาเชิงปริมาณ และคุณภาพที่สังเกตได้ตามลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนดของการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของ พนักงานสำหรับภาคอุตสาหกรรม ตามเกณฑ์ประเมินทุนมนุษย์ที่ประเมินผ่านการจัดการทุนมนุษย์ที่ เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ตั้งแต่บริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มของ องค์กร

เกณฑ์การประเมิน (Assessment Criteria) หมายถึง มาตรฐานการพิจารณาสิ่งที่สังเกตได้ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งที่ประเมินบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏ สำหรับการวิจัยนี้ ได้แก่ มิติ ตัวบ่งชี้ คำอธิบายตัวบ่งชี้ น้ำหนักของตัวบ่งชี้ การให้คะแนนตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม (Human Capital Assessment Criteria for Industrial Sector) หมายถึง มิติ ตัวบ่งชี้ คำอธิบายตัวบ่งชี้ น้ำหนักของตัวบ่งชี้ การให้ คะแนนตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่ใช้ประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรสำหรับภาคอุตสาหกรรม

มิติ (Dimension) หมายถึง องค์ประกอบการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่กำหนดโดยผู้วิจัยและผ่านฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า มิติกระบวนการ มิติผลลัพธ์ และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร

บริบทพื้นฐาน (Context) หมายถึง เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมในด้านกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ งบประมาณ ระบบสมรรถนะและตัวชี้วัดผลงาน ระบบการจัดการความรู้และระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ

ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ ครอบคลุมในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

กระบวนการ (Process) หมายถึง เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ ครอบคลุมในด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร การวางแผนอาชีพ การจัดการบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง การบริหารผลงาน การบริหารค่าตอบแทน และการจัดการพนักงานสัมพันธ์

ผลลัพธ์ (Product) หมายถึง เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ ครอบคลุมในด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น สัดส่วนของกำลังคนที่เหมาะสม การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับคุณภาพชีวิต ของพนักงาน

มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added) หมายถึง เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับ ภาคอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมในด้านมูลค่าเพิ่มทางการเงินขององค์กร มูลค่าเพิ่มของการเรียนรู้ของ พนักงาน การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพแรงงานขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมหรือ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (Online Human Capital Assessment Program) หมายถึง เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ที่เขียนด้วยโปรแกรม Microsoft Visual Studio 2013, Microsoft.Net Framework 4.5 และ Database Microsoft SQL Server 2012

อุตสาหกรรม (Industrial Sector) หมายถึง วิสาหกิจซึ่งทำ ผลิต ประกอบ บรรจุ ซ่อม ซ่อมบำรุง ทดลอง ทดสอบ ปรับปรุง ดัดแปลง หรือแปรสภาพสินค้า ตามพระราชบัญญัติสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2530 ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยและไม่คำนึงถึงสัญชาติขององค์การ

รางวัลอุตสาหกรรม (Industry Award) หมายถึง รางวัลเชิดชูเกียรติของกระทรวงอุตสาหกรรมที่มอบให้กับองค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดี สำหรับการวิจัยนี้คือ รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น

รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น (The Prime Minister's Industry Award) หมายถึง รางวัลอุตสาหกรรมสำหรับองค์การที่ได้รับคะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 80% สำหรับการวิจัยนี้ คือ รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นประเภทการเพิ่มผลผลิตหรือประเภทการบริหารงานคุณภาพสำหรับองค์การขนาดใหญ่ และประเภทการบริหารอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม พัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ และเพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ได้ทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ความสำคัญและทิศทางของภาคอุตสาหกรรมไทย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับทุน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของทุนมนุษย์

2. ทฤษฎีทุนมนุษย์

3. การจัดการทุนมนุษย์

4. การวัดทุนมนุษย์

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน เกณฑ์และตัวบ่งชี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

2. ลักษณะของเกณฑ์และตัวบ่งชี้ที่ดี

3. การพัฒนาเกณฑ์และตัวบ่งชี้

ตอนที่ 5 เกณฑ์รางวัลอุตสาหกรรม

ตอนที่ 1 ความสำคัญและทิศทางของภาคอุตสาหกรรมไทย

ภาคอุตสาหกรรมถือเป็นแหล่งสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีสัดส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) สูงที่สุด อยู่ที่ประมาณร้อยละ 39 หรือคิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 3.09 ล้านล้านบาทในปี 2552 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 1) และร้อยละ 38.1 ในปี พ.ศ. 2556 ดังตารางที่ 2-1 การพัฒนาประสิทธิภาพและยกระดับศักยภาพของภาคอุตสาหกรรม จึงนับเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557)

อย่างไรก็ตามภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และบริบทสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในมิติของรัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ภูมิประชากรศาสตร์ และภูมิอากาศหรือสิ่งแวดล้อม ทำให้บริบทของอุตสาหกรรมโลกต้องปรับตัวให้เข้ากับพลวัตที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การแข่งขันบนมาตรฐานสากล ดังภาพที่ 2-1 ส่งผลให้กระทรวงอุตสาหกรรม โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (The Office of Industrial Economic) จำเป็นต้องจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 (National Industrial Development Master Plan) ขึ้น เพื่อเป็นเข็มทิศในการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยให้สามารถ

ตารางที่ 2-1 โครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทย พ.ศ. 2556

โครงสร้างระบบเศรษฐกิจไทย พ.ศ. 2556		
ภาคเศรษฐกิจ	สัดส่วน GDP (%)	สัดส่วนต่อกำลังแรงงาน (%)
อุตสาหกรรม	38.1	13.8
การค้าส่ง ค้าปลีก	13.4	15.3
การขนส่งและการสื่อสาร	10.2	2.7
เกษตรกรรม	8.3	39.1
การก่อสร้างและเหมืองแร่	4.3	6.6
บริการอื่น ๆ (ภาคการเงิน การศึกษา โรงแรมและภัตตาคาร เป็นต้น)	25.7	22.5

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2557)

แข่งขันบนเวทีโลกได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เนื่องจากปัจจุบันการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย เป็นไปในลักษณะของการเพิ่มมูลค่าในกระบวนการผลิตมากกว่าการสร้างคุณค่าความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่ายังมีน้อยมาก เนื่องจากขาดการสั่งสมองค์ความรู้ ต้องพึ่งพาการนำเข้าทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่าการผลิตยังใช้แรงงานไร้ฝีมือเป็นหลัก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว

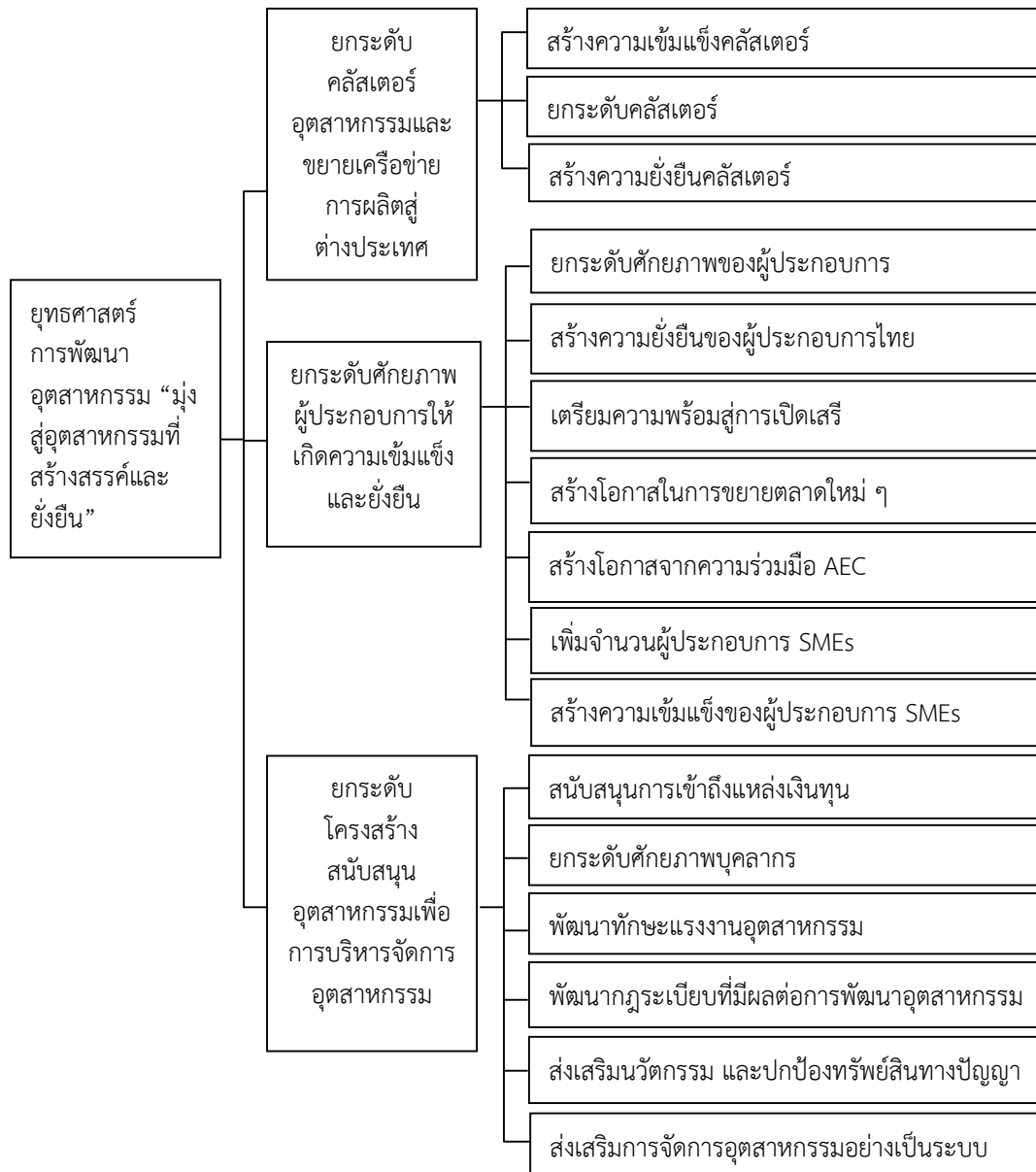


ภาพที่ 2-1 พลวัตของโลกใบใหม่และแนวโน้มอุตสาหกรรมในมิติใหม่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 5)

แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574

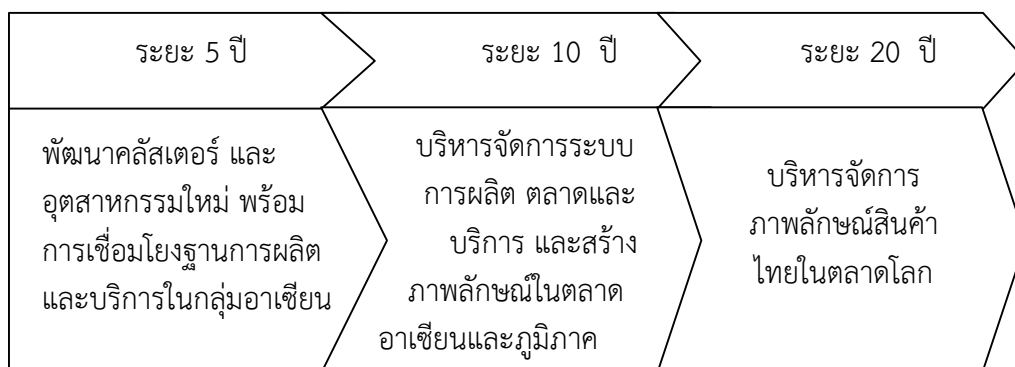
การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอดีต จะมุ่งพัฒนาไปที่กลุ่มอุตสาหกรรม การผลิตเชิงเศรษฐกิจ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความมั่งคั่งในเชิงเศรษฐกิจ ส่งผลให้สังคมไทยโดยรวมต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม ความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมถึงขาดการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาประเทศอย่างไม่สมดุล และการมุ่งเน้นการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมในเชิงเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว ไม่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน” ดังภาพที่ 2-2 ใน 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ การยกระดับคลัสเตอร์อุตสาหกรรมและขยายเครือข่ายการผลิตสู่ต่างประเทศ ยุทธศาสตร์การยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน และยุทธศาสตร์การยกระดับโครงสร้างสนับสนุนอุตสาหกรรมเพื่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรม กับ 8 อุตสาหกรรมที่สร้างสรรค์ ได้แก่

- 1) อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม
- 2) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์
- 3) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
- 4) อุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง
- 5) อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
- 6) อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- 7) อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ และ
- 8) อุตสาหกรรมพลังงานหมุนเวียน



ภาพที่ 2-2 แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574

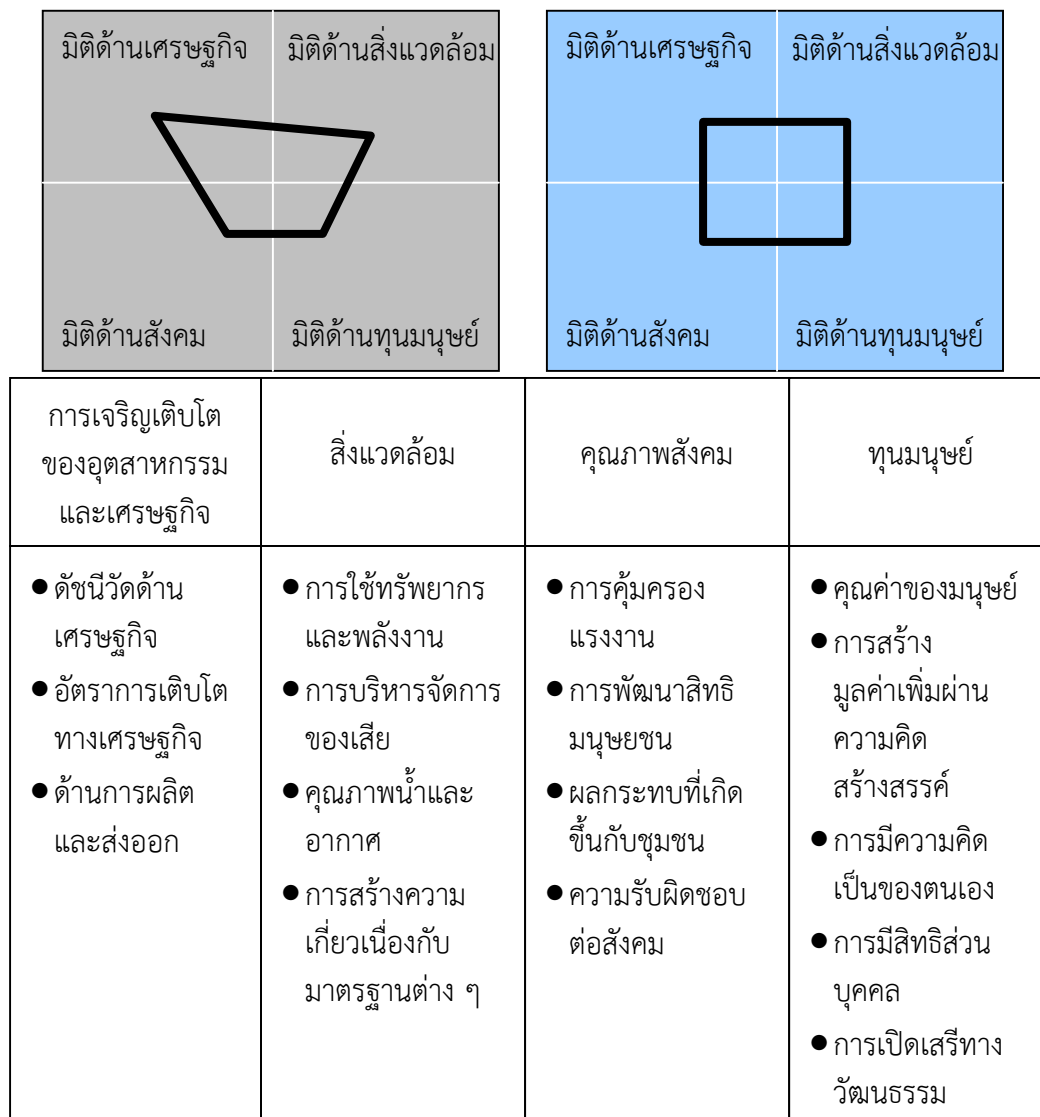
แผนแม่บทของการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดเป้าหมายเป็น 3 ระยะ ในเวลา 20 ปี ดังภาพที่ 2-3 เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมไทยให้ก้าวไปสู่ระดับโลก ซึ่งประเทศไทยจะต้องปรับตัวจากการแข่งขันที่ใช้แรงงานไร้ฝีมือและค่าแรงต่ำ เป็นการสร้างคุณค่า ด้วยนวัตกรรม องค์กรความรู้ และเทคโนโลยี ความสมดุลของมิติการพัฒนาก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากในอดีตมุ่งพัฒนาในมิติเศรษฐกิจ ทำให้ศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยไม่ยั่งยืนและขาดความสมดุล



ภาพที่ 2-3 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่มิติใหม่ของประเทศไทย

ดังนั้นการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้มีความสมดุลและยั่งยืน จะต้องพัฒนาให้สมดุลทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติทางด้านเศรษฐกิจ มิติทางด้านสังคม มิติทางด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านทุนมนุษย์ ดังภาพที่ 2-4 อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมไทยได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

โครงสร้างอุตสาหกรรมในอดีตและปัจจุบัน เป้าหมายโครงสร้างอุตสาหกรรมมิติใหม่ใน
อนาคต



ภาพที่ 2-4 การพัฒนาและกรอบการจัดทำตัวบ่งชี้การพัฒนาอุตสาหกรรมในแต่ละมิติ
(กระทรวงอุตสาหกรรม, 2557, หน้า 9)

จากทิศทางของแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ทำให้เห็นมิติของการพัฒนาที่จะปรับเปลี่ยนจากในอดีตที่มุ่งเน้นเชิงเศรษฐกิจอย่างเดียว เป็นการสร้างสมดุลในมิติอื่นเพิ่มเติม ทั้งมิติของสังคม สิ่งแวดล้อม และทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติของ “ทุนมนุษย์” ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการยกระดับศักยภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่ดีย่อมทำให้มีผลการดำเนินงานที่ดีเหนือคู่แข่ง รวมถึง

จะทำให้การพัฒนาในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 2; ศุภเจตน์ จันทรสาส์น, 2556, หน้า 75) ดังนั้นการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์จึงนับว่ามีความสำคัญเพราะจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรมสามารถใช้เป็นแนวทางประเมินตัวเองเพื่อยกระดับทุนมนุษย์และนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่สูงขึ้น

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับทุน

แนวคิดเกี่ยวกับทุนมี 2 แนวคิด (อรุณี อย่างธารา, อรสา วีระประดิษฐ์, สุพิชญ์ชญา เหล่าธรรมทัศน์ และวิภาดา ตันติประภา, 2555, หน้า 1-8) ได้แก่ แนวคิดที่หมายถึงเงินที่ลงทุนหรืออำนาจซื้อที่ลงทุนที่มีความหมายเทียบสินทรัพย์สุทธิหรือส่วนของเจ้าของและสามารถวัดได้โดยใช้หน่วยเงินตรา ที่เรียกว่า “ทุนทางการเงิน” และแนวคิดที่มองทุนอยู่ในรูปของกำลังการผลิตที่สามารถใช้ในการผลิต ซึ่งสามารถวัดได้ในรูปของผลผลิต เช่น จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ต่อวัน เป็นต้น เรียกทุนลักษณะนี้ว่า “ทุนทางการผลิต” จากแนวคิดนี้ นำไปสู่การให้คำนิยามที่หลากหลายของนักวิชาการ ดังนี้

วัลลภ พัชรมณีฉาย (2551, หน้า 39-40) ทุน หมายถึง ทรัพย์สินที่นำไปดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินมากยิ่งขึ้นหรือเงินลงทุน

ราชบัณฑิตยสถาน (2552, หน้า 94) ทุนในทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่งที่ใช้ร่วมกับปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เช่น ที่ดิน แรงงาน การประกอบการ เพื่อการผลิตสินค้าและบริการ หรือเรียกว่า สินค้าประเภททุน ซึ่งเป็นทุนทางกายภาพ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ สิ่งก่อสร้าง นอกจากนี้ ทุนยังอาจรวมถึง บริการที่ใช้ในรูปลักษณะต่าง ๆ เช่น สัตว์ที่ใช้ในงานทางการเกษตร ในด้านการผลิตหรือการประกอบการ การทำงานของมนุษย์ ในทางบัญชี หมายถึง เงินลงทุนในกิจการโดยผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

วิกิพีเดีย (วิกิพีเดีย, สารานุกรมเสรี) ทุน หมายถึง ปัจจัยในการผลิตที่ใช้ในการสร้างเศรษฐกิจหรือบริการอื่น ๆ ที่มนุษย์เป็นผู้ผลิตและไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 60) ทุน หมายถึง สินทรัพย์ที่ถูกใช้เป็นปัจจัยการผลิตสำหรับผลิตสินค้าและบริการ ประกอบด้วย สินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset) และสินทรัพย์ทางการเงิน (Financial Asset)

Oxford (2008, p. 64) ทุน หมายถึง 1) มูลค่าทั้งหมดของสินทรัพย์ของบุคคลที่หักส่วนของเจ้าหนี้ออกไป 2) จำนวนผลประโยชน์ของเจ้าของในสินทรัพย์ขององค์กรที่หักส่วนของเจ้าหนี้ ออก 3) เงินที่ลงทุนโดยเจ้าของในการดำเนินงานของธุรกิจ 4) มูลค่าทางการตลาดของส่วนของผู้ถือหุ้นและหนี้ระยะยาวขององค์กร 5) ในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์หมายถึงปัจจัยการผลิต ที่ปกติโดยทั่วไปได้แก่ เครื่องจักร โรงงาน (ทุนกายภาพ) หรือเงิน (ทุนการเงิน) รวมถึงการประยุกต์ในสินทรัพย์ที่หลากหลาย เช่น ทุนมนุษย์

จากคำนิยามทุนจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปเป็นความหมายของทุนได้ว่า หมายถึง เงินลงทุนหรือสินทรัพย์ที่ใช้เป็นปัจจัยการผลิตและดำเนินธุรกิจให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ที่มีลักษณะทั้งที่จับต้องได้ เช่น ที่ดิน และที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนมนุษย์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของทุนมนุษย์

คำว่าทุนมนุษย์ปรากฏครั้งแรกปี ค.ศ. 1961 ในบทความชื่อ “Investment in Human Capital” ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารชื่อ American Economic Review ของนักเศรษฐศาสตร์เจ้าของรางวัลโนเบล Theodore W. Schultz จากบทความดังกล่าวทำให้มีนักเศรษฐศาสตร์ได้พยายามอธิบายคุณสมบัติของทุนมนุษย์เป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่พัฒนาจากแนวคิดเดิมที่มองว่ามนุษย์เป็น “ทรัพยากร” (Resource) ที่ปกติทรัพยากรมักจะมีค่าสูงในขณะที่ซื้อ เมื่อใช้ไปนาน ๆ จะค่อย ๆ ลดค่าลง ต่างจาก “ทุน” ที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ ถ้าบริหารจัดการให้ดี (Ohtaki, Umezumi, & Sugiura, 2010, p. 57) และส่วนใหญ่มักจะเห็นตรงกันว่าทุนมนุษย์ประกอบด้วย ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 30) มีนักวิชาการที่ให้ความสำคัญไว้ดังนี้

ทุนมนุษย์ หมายถึง ปัจจัยการผลิตด้านแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ สติปัญญาและทักษะ อันเกิดจากการลงทุนในด้านการศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติ ส่งผลให้ผลิตภาพของแรงงานที่มีคุณภาพและมีทักษะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะส่งผลดีต่อแรงงานโดยตรงแล้ว ยังเป็นการสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมและเป็นผลดีต่อการผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ ความสามารถ (Competencies) และคุณลักษณะ (Attributes) พฤติกรรม ความพยายามและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สะสมจากการเรียนรู้และฝึกอบรม (วิทยากร เชียงกุล, 2541; Devenport, 1999 อ้างถึงใน นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 32; Marimuthu, Arokiasamy, & Ismail, 2009, p. 266; Borjas, 2013, p. 235)

ทุนมนุษย์ หมายถึง กลุ่มทักษะและความรู้ที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ที่สะท้อนคุณค่าของความสามารถในตัวมนุษย์ ซึ่งทุนมนุษย์สามารถที่จะลงทุนและสะสมได้โดยผ่านการศึกษ การฝึกอบรม การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ และจะส่งผลทำให้ผลผลิตมีการปรับปรุง และผลงานมีคุณภาพมากขึ้น (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 30)

ทุนมนุษย์ หมายถึง สินทรัพย์ชนิดหนึ่งที่ไม่มีตัวตน ที่ตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่สามารถแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ โดยสินทรัพย์นี้จะมีมูลค่าได้เฉพาะในแง่มูลค่าที่เกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น (แคปแลน และคณะ, 2548, หน้า 39)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ทักษะและความรู้ที่มีประโยชน์สำหรับผู้จ้างเฉพาะรายหรืออุตสาหกรรมแต่ละอย่าง (Specific Human Capital) และทุนมนุษย์ทั่วไป (General Human

Capital) ที่จะมีประโยชน์กับผู้จ้างทุกราย เปรียบเสมือนเครื่องมือทางกายภาพในการผลิตโดยผ่านการศึกษาศึกษาและฝึกอบรม (Becker, 1964 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 31)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ส่วนผสมระหว่างคุณลักษณะในการทำงาน เช่น ปัญญา พลัง ทักษะคิดเชิงบวก ความน่าเชื่อถือและความผูกพัน หรือความสามารถในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความถนัด จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ความฉลาด รวมถึงแรงจูงใจ ที่จะแบ่งปันข้อมูลและความรู้ในรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Fitz-Enz, 2009, p. XVIII)

ทุนมนุษย์ หมายถึง สินทรัพย์ประเภทหนึ่งที่ไม่มีตัวตน ที่ปกติแล้วไม่สามารถวัดประเมินค่าทางธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามก็สามารถแปรสภาพเป็นสินทรัพย์ที่ประเมินคุณค่าและวัดได้จากทักษะการทำงานหรือประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น สะสมเป็นทุนมนุษย์ที่มีทั้งศักยภาพและสุขภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติประจำตัวของ แต่ละคน (OECD, 2007, p. 18)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Capabilities) ของพนักงานในองค์กรหรือของคนในประเทศ รวมถึงการเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวกับองค์การและเครือข่ายความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Blair, 2012, p. 49)

จากนิยามทุนมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของพนักงาน ที่สามารถประเมินผ่านการจัดการทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาเศรษฐกิจศาสตร์มหภาค (Macroeconomic Development Theory) (Schultz, 1993, p. 13) ซึ่งทุนมนุษย์มีอยู่ในหลายรูปแบบหลายลักษณะ เช่น การศึกษาเล่าเรียน (Schooling) การอบรมคอมพิวเตอร์ การใช้จ่ายเงินเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล (Medical Care) รวมถึงการอบรมเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีในเรื่องความตรงต่อเวลาหรือความซื่อสัตย์ก็ถือว่าเป็นทุนมนุษย์เช่นกัน การให้การศึกษาคำความรู้ และการฝึกอบรมความรู้ ทักษะและความชำนาญที่ค่อย ๆ สั่งสม เป็นหัวใจหลักที่สำคัญของทฤษฎีทุนมนุษย์ ที่เมื่อเทียบกับทุนทุกประเภทที่มีอยู่แล้ว นับว่าการลงทุนเกี่ยวกับมนุษย์เป็นทุนที่มีค่ามากที่สุด (Becker, 1993 cited in Marimuthu et al., 2009, p. 267) ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดั้งเดิม (Classical Economic Theory) ที่มองแรงงานเพียงของใช้ที่สามารถซื้อและขายได้ (Marimuthu et al., 2009, p. 267) ทฤษฎีทุนมนุษย์มีลักษณะเป็นข้อความที่อธิบายว่าทุนมนุษย์สามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งองค์การแต่ละแห่งจะต้องทำการคัดเลือกทฤษฎีทุนมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ทุนมนุษย์ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีการ (ณัฐวุฒิ โรจนันันุจติกุล, 2554, หน้า 4) เช่น

1. สอบถามจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของการตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ
2. ทำการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ถึงสิ่งสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้อง

4. พิจารณาจากลักษณะของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นในองค์การว่ามีลักษณะอย่างไร

5. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงภายในองค์การคืออะไร

ในทุกองค์การ ทฤษฎีทุนมนุษย์จะปรากฏอยู่ภายในองค์การ และเป็นตัวกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในแต่ละวันภายในองค์การนั้น ตัวอย่างของทฤษฎีทุนมนุษย์ แสดงดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างทฤษฎีทุนมนุษย์และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์	บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
- พนักงานจำเป็นต้องได้รับการปกป้องจากองค์การ	- ปกป้องพนักงาน
- พนักงานที่มีความสุขย่อมก่อให้เกิดผลิตภาพในการทำงานที่สูงขึ้น	- กำหนดหรือสร้างแนวปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีความสุขในองค์การ
- ผู้จัดการสายงาน (Line Manager) จำเป็นต้องมุ่งเน้นการลดต้นทุน	- หาแนวทางในการลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคน เพื่อให้ผู้จัดการสายงานมีเวลาในการทำงานได้อย่างเต็มที่

ที่มา: ณัฐวุฒิ โรจนนิรุจติกุล (2554, หน้า 4)

Griliches (1979 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 33-36) ระบุว่า หลักการของทฤษฎีทุนมนุษย์ เป็นลักษณะของการสะสมทุนมนุษย์ที่ประกอบอยู่ในตัวของมนุษย์เอง และจะสามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่ผู้ที่เป็นเจ้าของในตลาดแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ทุนมนุษย์แต่ละประเภทจะพึ่งพากันและช่วยเพิ่มขนาดและระดับของความเชี่ยวชาญของสต็อกทุน (Capital Stock) ยิ่งคนที่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการหรือฝึกอบรมจากการปฏิบัติงานจริงมากขึ้นเท่าไร ก็จะมีมูลค่าทุนทางมนุษย์สูงขึ้นเท่านั้น และผลตอบแทนจากการลงทุนก็จะสูงขึ้นเช่นกัน โดยสามารถแสดงในรูปแบบของสมการได้ดังนี้

$$MP = F [L; (H,C)] \text{-----} (1)$$

$$H = (h_1, h_2 \dots h_n) \text{ และ } C = (c_1, c_2 \dots c_n)$$

โดยที่ MP หมายถึง ผลผลิตส่วนเพิ่มของพนักงานแต่ละคน (Marginal Product)

F หมายถึง ฟังก์ชัน

L หมายถึง จำนวนชั่วโมงในการทำงาน

H หมายถึง จำนวนของสินค้าทุนมนุษย์ทุกชนิด

C หมายถึง ความสามารถอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลที่เป็นบวกและลบต่อประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงาน เช่น แรงจูงใจ กำลังกาย ความอดทน และอื่น ๆ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นความสามารถของบุคลากรซึ่งขึ้นอยู่กับอุปนิสัยและการฝึกอบรมของแต่ละคน

สมการ (1) จัดเป็นทุนมนุษย์ขั้นพื้นฐาน ซึ่งองค์ประกอบของ (C) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและผลผลิตของ (L) และ (H) องค์ประกอบส่วนใหญ่ของ (C) สามารถนำไปตัดแปลงและพัฒนาผ่านการลงทุนในทุนมนุษย์ (H) มูลค่าผลผลิตของเวลาที่บุคลากรใช้ถูกกำหนดโดยปริมาณและคุณภาพของทุนมนุษย์ (h_1, h_2, \dots, h_n) และลักษณะความสามารถ (c_1, c_2, \dots, c_n) ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อ L

$$E = B + R - K \text{ ----- (2)}$$

โดยที่ E หมายถึง รายได้สุทธิจริงสำหรับผู้ลงทุนในทุนมนุษย์

B หมายถึง รายได้ตามเกณฑ์

R หมายถึง ผลตอบแทนขั้นต้นของการลงทุนในทุนมนุษย์ของบุคคลนั้น ๆ

K หมายถึง ต้นทุนของตัวพนักงาน

ทฤษฎีทุนมนุษย์แบบสมการ (2) นี้จะแสดงให้เห็นว่าผู้คนลงทุนในตัวเอง โดยผ่านการสะสมทุนในหลากหลายรูปแบบ เช่น จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ การทำให้เกิดองค์ความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตให้แก่เจ้าของ นอกจากนี้ นักลงทุนที่มีเหตุผลก็จะลงทุนจนกระทั่งถึงจุดที่ผลตอบแทนส่วนเพิ่ม (Marginal Returns) เท่ากับต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Costs) เช่น เมื่อการสะสมทุนของทุนมนุษย์ไม่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับตนเองได้อีกต่อไป โดยส่วนใหญ่ต้นทุนและผลตอบแทนจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน นักลงทุนที่มีเหตุผล จะใช้อัตราส่วนลด (Discount Rate) ที่เหมาะสมตามความแตกต่างในระยะเวลาและต้นทุนของเงินทุน (Cost of Capital) แนวคิดนี้แสดงถึงการยอมที่จะแลก (Trade Off) ระหว่างรายได้จากการประกอบอาชีพ กับการลงทุนในทุนมนุษย์เพื่อผลกำไรที่จะได้รับในอนาคต

$$MP = F [L; (HC, IC, C)] \text{ ----- (3)}$$

โดยที่ HC = ($hc_1, hc_2 \dots hc_n$), IC = ($ic_1, ic_2 \dots ic_n$)

C = ($c_1, c_2 \dots c_n$)

สมการ (3) เป็นส่วนขยายจากสมการ (1) ซึ่งกำหนดบทบาทขององค์ประกอบของ

ทุนทางปัญญาเกี่ยวกับผลผลิตของเจ้าของทุน โดยทุนทางปัญญา (Intellectual Capital: IC) เป็นส่วนหนึ่ง (Subsets) ของ (H) จาก (IC) โดยที่ $(H = HC + IC)$ ซึ่งแนวคิดนี้คล้ายกับแนวคิดของ Becker ที่แยกความแตกต่างระหว่างทุนมนุษย์โดยทั่วไปที่จะเพิ่มผลผลิตของเจ้าของในองค์การทั่วไปกับทุนมนุษย์ที่เฉพาะเจาะจง ที่จะเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ โดยทุนทางปัญญาจะประกอบด้วยกลุ่มของปัจจัยที่ทำหน้าที่ประสานกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน

$$MP = \beta_2(L * HC) + \beta_3(L * IC) + \beta_4(L * C) + \beta_5(L * HC * IC * C) \text{ ----- (4)}$$

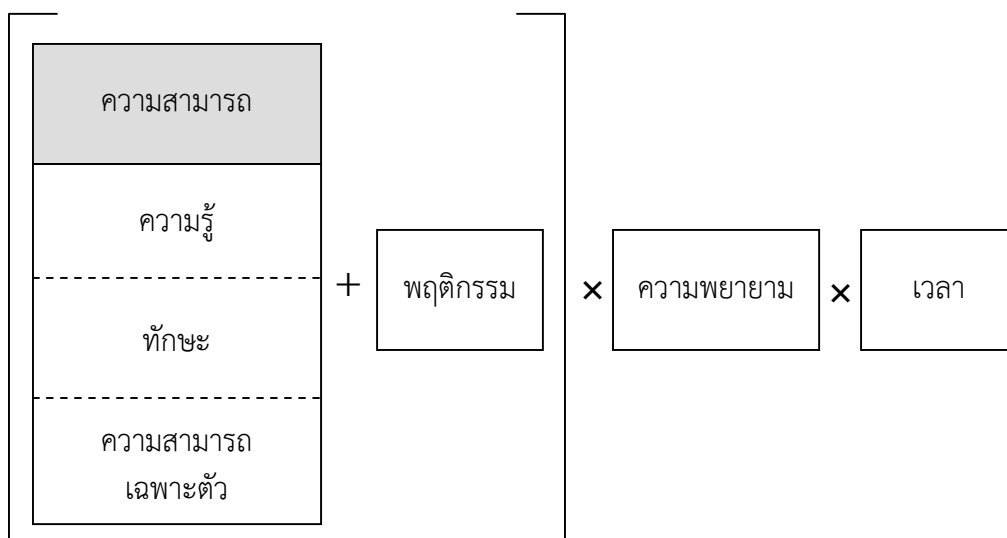
สมการ (4) แสดงให้เห็นว่าทุนมนุษย์จะมีลักษณะพิเศษที่เรียกว่ามีการพึ่งพา (Complementary) หรือปัจจัยที่จะช่วยทำให้เกิดความสมบูรณ์ ดังนั้นหากองค์ประกอบที่สำคัญของทุนขาดหายไป ผลที่ตามมาคือความสามารถหรือสมรรถนะอื่นก็จะถูกขัดขวางไม่ให้เห็น และส่งผลกระทบต่อไปด้วย ผลตอบแทนจากการลงทุนทางปัญญาอื่นก็จะลดลงหรือติดลบตามไปด้วย ซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นที่สำคัญแต่คนอาจจะละเลย เนื่องจากทุนมนุษย์ส่วนใหญ่ไม่มีตัวตนและวัดได้ยาก จากการศึกษาพบว่าทุนมนุษย์เหล่านี้จะปรากฏอยู่ในตัวของบุคลากร เช่น จำนวนปีในการศึกษา ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จะแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคลและจุดประสงค์ของการลงทุน โดย L จะมีปฏิกริยากับ HC กับ IC และกับ C และนอกจากนี้องค์ประกอบเหล่านี้จะมีปฏิกริยาระหว่างกัน

$$MPic = \alpha_{1ic1}, \alpha_{2ic2} \text{ } \alpha_{nicn1} \text{ ----- (5)}$$

โดยที่ $MPic$ หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของทุนทางปัญญา

จากสมการ (5) แสดงถึงความสัมพันธ์ของการพึ่งพากันระหว่างปัจจัยทุนทางปัญญาประเภทต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ทวิคูณของทุนปัญญา ซึ่งการพึ่งพากันเป็นลักษณะพิเศษของทุนทางปัญญา เพราะมีความโดดเด่นกว่าทุนมนุษย์ประเภทอื่น ๆ

โทมัส โอ ดาเวนพอร์ต (2543, หน้า 32-39) ได้นำเสนอตัวแบบทุนมนุษย์ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามภาพที่ 2-5 ดังนี้



ภาพที่ 2-5 ตัวแบบทุนมนุษย์ของ Davenport (โทมัส โอ ดาเวนพอร์ต, 2543, หน้า 33)

จากภาพที่ 2-5 ดาเวนพอร์ตได้กำหนดองค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความสามารถ (ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว) พฤติกรรม และความพยายาม ซึ่งเมื่อรวมกับ “เวลา” ที่สั่งสมก็จะกลายเป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบจะสัมพันธ์และทวีคูณเสริมมูลค่าของทุนมนุษย์ซึ่งกันและกัน แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความชำนาญในชุดกิจกรรม หรืองานรูปแบบใด ความสามารถประกอบด้วย 3 ส่วนย่อย ได้แก่

1.1 ความรู้ (Knowledge) จะมีลักษณะกว้างขวางกว่าทักษะ เพราะความรู้บ่งบอกถึงขอบเขตสติปัญญาภายในงานหรือภารกิจที่บุคคลหนึ่งกระทำอยู่ เป็นความรู้ในข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับงานหนึ่ง ๆ

1.2 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความคล่องแคล่ว รู้จักขั้นตอนและวิธีการสำหรับปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งให้ลุล่วงได้เป็นอย่างดี

1.3 ความสามารถเฉพาะตัวหรือพรสวรรค์ (Talent) เป็นคุณสมบัติสำหรับทำงานใดงานหนึ่งอย่างเห็นได้ชัด ติดตัวมาแต่กำเนิด

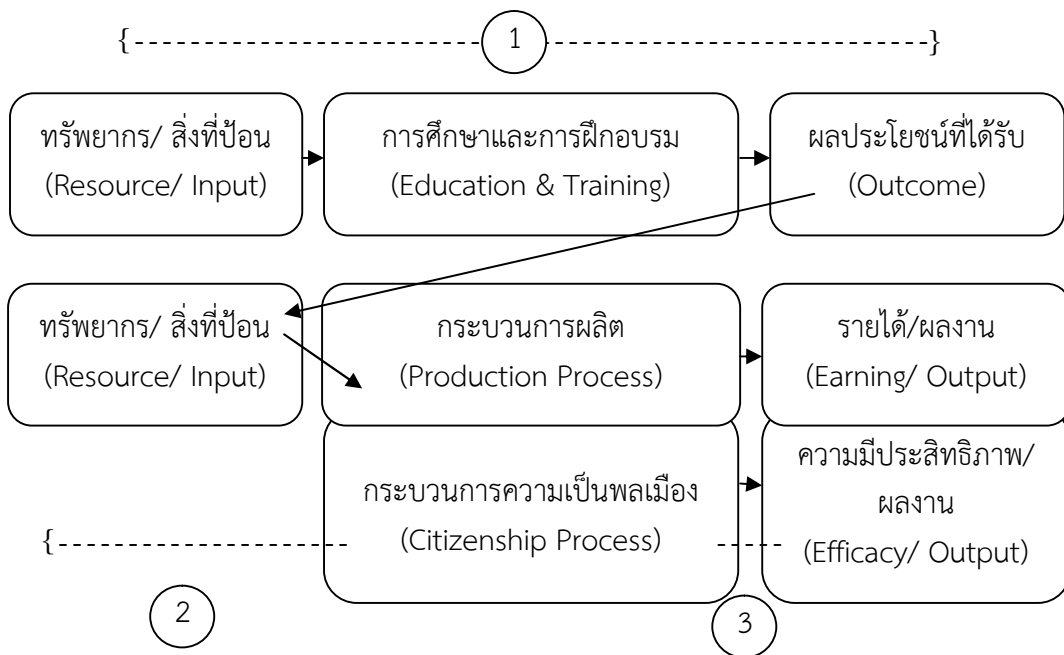
2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง ลักษณะการแสดงออกที่สังเกตได้ที่มีส่วนต่อความสำเร็จของงาน พฤติกรรมเกิดจากที่มีมาแต่เดิมและที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาใหม่ที่คน ๆ หนึ่งจะแสดงปฏิกิริยาต่อสถานการณ์ ที่สะท้อนถึงค่านิยม จริยธรรม และความเชื่อ

3. ความพยายาม (Effort) คือการนำเอาทรัพยากรทางกาย และความคิดไปใช้ด้วยความมีสติ เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะบางอย่าง ความพยายามเป็นหัวใจของจรรยาบรรณในการทำงาน

ความพยายามจะเป็นตัวกระตุ้นผลักดันให้เกิดทักษะ ความรู้ และความสามารถเฉพาะตัว ตลอดจนพฤติกรรมที่ได้รับการควบคุม เพื่อก่อให้เกิดการลงทุนในทุนมนุษย์

4. เวลา (Time) หมายถึง ปัจจัยด้านลำดับเวลาของการลงทุนในทุนมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นระยะเวลาหลาย ๆ ชั่วโมงต่อวัน หลายปีในงานอาชีพใดอาชีพหนึ่ง หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งระหว่างนั้น แนวคิดของเศรษฐศาสตร์มักจะแยกเวลาออกจากคำจำกัดความของทุนมนุษย์เพราะเวลาไม่ได้เป็นปัจจัยที่อยู่ภายในจิตใจหรือร่างกายของมนุษย์ แต่ในบางด้าน เวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ภายใต้การควบคุมของคนทำงานที่มีความสามารถเฉพาะตัว ทักษะมีความรอบรู้และทุ่มเทมากที่สุด จะไม่สามารถสร้างผลงานใด ๆ หากปราศจากการลงทุนด้านเวลาในงานนั้น ๆ

ในขณะที่ Swanson and Holton (2001, p. 110) ได้นำเสนอตัวแบบทุนมนุษย์ ดังภาพที่ 2-6 ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์กับกระบวนการและผลลัพธ์อื่น ๆ ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความสัมพันธ์ของการลงทุนในเรื่องการศึกษาและฝึกอบรมที่มีผลต่อการเพิ่มการเรียนรู้ของบุคคล 2) แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ที่เกิดจากการเรียนรู้แล้วส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และ 3) แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ระหว่างผลผลิตที่เพิ่มขึ้นกับค่าจ้างของพนักงานและรายได้ของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น แนวคิดหรือข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับทุนมนุษย์นี้แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ที่จะทำให้องค์การมีผลกำไรและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว

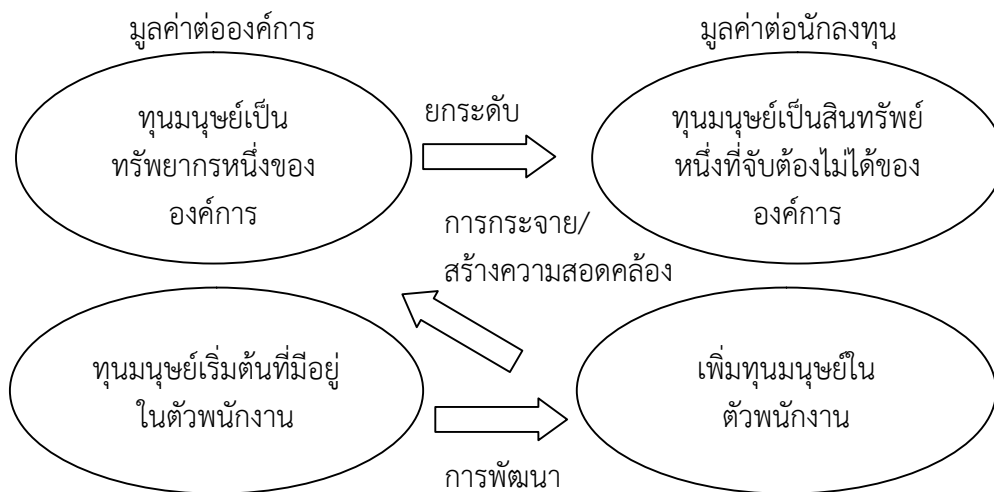


ภาพที่ 2-6 ทฤษฎีตัวแบบทุนมนุษย์ของ Swanson and Holton (A Model of Human Capital Theory) (Swanson & Holton, 2001, p. 110)

จากการทบทวนทฤษฎีทุนมนุษย์ทั้งในมิติของเศรษฐศาสตร์และมิติของการจัดการแรงงานข้างต้น พบว่ามีความคล้ายคลึงกันที่มีมุมมองต่อคนหรือพนักงานว่าเป็นทุนประเภทหนึ่งขององค์กรที่ไม่มีตัวตน ต้องสะสมผ่านการเรียนรู้ การศึกษาและฝึกอบรม ที่ทำให้แต่ละบุคคลมีรายได้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น และนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและผลงานที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคลและองค์กร (ชนมณัฐชา กังวานศุภพันธ์, 2557, หน้า 8-9; Marimuthu et al., 2009, p. 270) ทุนมนุษย์ประกอบด้วยหลายปัจจัยที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน ผ่านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เช่น จำนวนปีในการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน แรงจูงใจ กำลังกาย ความอดทน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำปัจจัยเหล่านี้ไปกำหนดเป็นประเด็นหนึ่งสำหรับแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญต่อไป

การจัดการทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์มีผลต่อการดำเนินงานและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจ (ชนมณัฐชา กังวานศุภพันธ์, 2557, หน้า 1; Marimuthu et al., 2009, p. 265) ซึ่ง Ingham (2007, p. 104) ระบุว่ามูลค่าทางการตลาดขององค์กรขึ้นอยู่กับสองปัจจัยคือ ทุนที่เป็นตัวเงิน และความสามารถที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Capability) โดยทุนมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญเพราะการที่องค์กรสรรหาคนที่มีความรู้เข้ามาทำงาน และบ่มเพาะความรู้ความสามารถก็จะทำให้กลายเป็นทุนขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย ดังภาพที่ 2-7



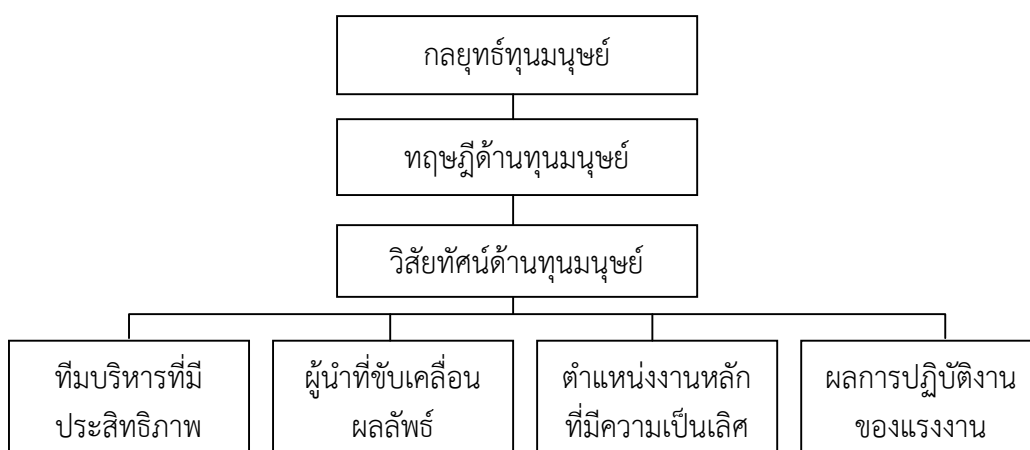
ภาพที่ 2-7 รูปแบบการก่อตัวของทุนมนุษย์ของ Ingham (2007, p. 104)

ลักษณะรูปแบบการก่อตัวของทุนมนุษย์ตามภาพที่ 2-7 เป็นลักษณะห่วงโซ่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ (The HCM Value Chain) ที่ผ่านกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่จุดเริ่มต้น (ปัจจัยนำเข้า) ผ่านกระบวนการต่าง ๆ บ่มเพาะออกมาเป็นผลลัพธ์และสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นผลกระทบขององค์กร ดังภาพที่ 2-8



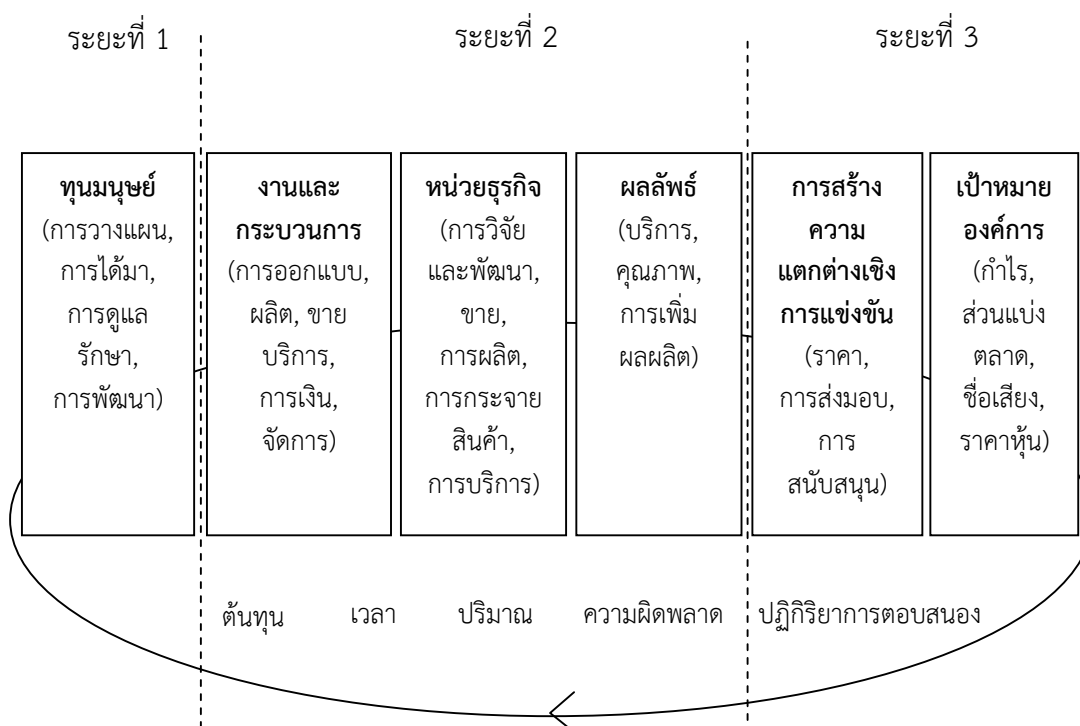
ภาพที่ 2-8 ห่วงโซ่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Ingham (2007, p. 176)

ณัฐวุฒิ โรจน์นิจจุติกุล (2554, หน้า 2-3) ระบุว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นระบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร ที่องค์กรจำเป็นต้องทราบถึงสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แล้วใช้การจัดการทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ประกอบขึ้นจากทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2-9 ที่ทฤษฎีด้านทุนมนุษย์จะอธิบายถึงสาเหตุและผลของการสร้างคุณค่าที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ เป็นพิมพ์เขียวของความสำเร็จ ทั้งนี้ การที่องค์กรจะบรรลุถึงวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ได้นั้นจะต้องขับเคลื่อนผ่านองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ทีมบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ ตำแหน่งงานหลักที่มีความเป็นเลิศและผลการปฏิบัติงานของแรงงาน



ภาพที่ 2-9 กลยุทธ์ทุนมนุษย์และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ (ณัฐวุฒิ โรจน์นิจจุติกุล, 2554, หน้า 3)

Fitz-Enz (2009, pp. 17-19) ได้นำเสนอวงจรข้อมูลสู่คุณค่า (Data-to-Value Cycle) ที่อธิบายกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ ออกเป็น 3 ระยะ ตามภาพที่ 2-10 ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systematic Approach) ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยผ่านการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ต้นทุน (Cost) เวลา (Time) ปริมาณ (Volume) ความผิดพลาด (Error) และปฏิกิริยาการตอบสนอง (Reactions) ดังนี้



ภาพที่ 2-10 วงจรข้อมูลสู่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Fitz-Enz (2009, p. 19)

ชนม์รัฐชา กังวานศุภพันธ์ (2557, หน้า 12-13) ระบุว่าพัฒนาทุนมนุษย์ควรได้รับความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ของภารกิจขององค์กร โดยแนวทางการจัดการหรือพัฒนาทุนมนุษย์ที่ควรดำเนินการ มีดังนี้

1. การพัฒนาขึ้นเองของผู้ประกอบการ ได้แก่

1.1 การสร้างทัศนคติที่ดีและการตระหนักรู้ถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อองค์กร โดยต้องเข้าใจว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการเป็นการพัฒนาความสามารถ ทักษะ และความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงควรทำให้เป็นหนึ่งในกิจกรรมสำคัญทางธุรกิจ

1.2 ประเมินตนเอง เพื่อให้ทราบว่าต้องพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านใดเพิ่มเติมบ้าง เช่น ไม่มีความรู้ในการทำการตลาดในต่างประเทศหรือขาดทักษะการจัดการองค์กร เป็นต้น

1.3 แสวงหาช่องทางหรือทางเลือกในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การศึกษาข้อมูลผู้บริโภครจากเว็บไซต์ การเป็นสมาชิกวารสารธุรกิจ การเข้าประชุมและสัมมนาธุรกิจ รวมทั้งการฝึกอบรมเพิ่มเติม ที่จัดโดยภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

2. การส่งเสริมและสนับสนุนโดยภาครัฐ โดยแนวทางที่ภาครัฐควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดนโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การที่มีความชัดเจนตรงตามความต้องการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.2 นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการและแนวโน้มด้านธุรกิจ

2.3 ภาครัฐควรกำหนดนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การในระยะยาวและให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดระดับโลกและการค้าระหว่างประเทศ

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554, หน้า 311-313) ระบุว่ากระบวนการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital Management) ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การวางแผนกำลังคนและการรับคน (Workforce Planning and Staffing)
- 2) การพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Development)
- 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
- 4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 5) พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations)

ทั้ง 5 กระบวนการจะตั้งอยู่บนประเด็นของความหลากหลาย (Diversity) และครอบคลุมทั้งในส่วนของกลยุทธ์และกลวิธีของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละกระบวนการมีรายละเอียด ดังนี้

1. กระบวนการวางแผนกำลังคนและการรับคน กระบวนการนี้ถือได้ว่า เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถที่จะระบุถึงจำนวนคนและทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อธุรกิจ และกล่าวได้ว่ากระบวนการนี้เป็นตัวขับเคลื่อนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ รวมทั้งการเตรียมเคลื่อนย้ายกำลังคนสำหรับอนาคต ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำลังคนต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการทำนายกำลังแรงงานในอนาคต การวางแผนกำลังคนก็ต้องทำการรับและบรรจุคน ทั้งจากภายในและภายนอกเช่นกัน และท้ายที่สุดคือการทำแผนการเปลี่ยนแปลง (Transition Plan) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงผ่านไปได้ด้วยดี

2. กระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ การพัฒนามีขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และต้องพัฒนาให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ ในการพัฒนามีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 การวางแผนการพัฒนา

2.3 การพัฒนาทักษะ

2.4 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

2.5 การวางแผนอาชีพ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนา 4 ประการ ได้แก่

- 1) การพัฒนาจะช่วยสร้างพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน
- 2) การพัฒนามักจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน
- 3) ในการพัฒนาทั้งตัวหัวหน้างานและพนักงานควรได้มีส่วนร่วมกัน
- 4) การพัฒนาควรมุ่งเน้นที่สมรรถนะที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3. การพัฒนาองค์การ หมายถึง การมุ่งเน้นทั้งระบบขององค์การ โดยครอบคลุมตั้งแต่ การประเมินสภาพแวดล้อม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กลวิธี การออกแบบกระบวนการ และขั้นตอน การไหล (Flow) ของงาน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงระบบการควบคุมการสื่อสาร การพัฒนาองค์การกล่าวได้ว่าเป็นงานที่ซับซ้อนและท้าทายเป็นอย่างมาก นอกจากนี้การพัฒนา องค์การควรที่จะมององค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด การเชื่อมโยงของกลยุทธ์ การจัดลำดับ ความสำคัญ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนมีความสำคัญในการพัฒนาองค์การทั้งสิ้น ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นเสมอเวลาพัฒนาองค์การ คือ การมีการเมืองหรืออำนาจต่าง ๆ ที่เข้ามา สอดแทรก หรือบางครั้งการพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับรายละเอียดมากเกินไป ซึ่งเป็นเรื่องที่ ทำร้ายสำหรับการพัฒนาองค์การ

4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้จะส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าตอบแทน และการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยมีการกำหนด เป้าหมายตัวบ่งชี้บนพื้นฐานของกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยตัวบ่งชี้ต้องมีความชัดเจน มีการสร้างระบบ ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงให้กับพนักงาน ที่สำคัญคือต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสและยอมรับได้ ปัญหาที่ มักพบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน คือ การที่เป้าหมายของพนักงานแต่ละคนไม่สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์การ หรือการมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม หรือมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นต้น

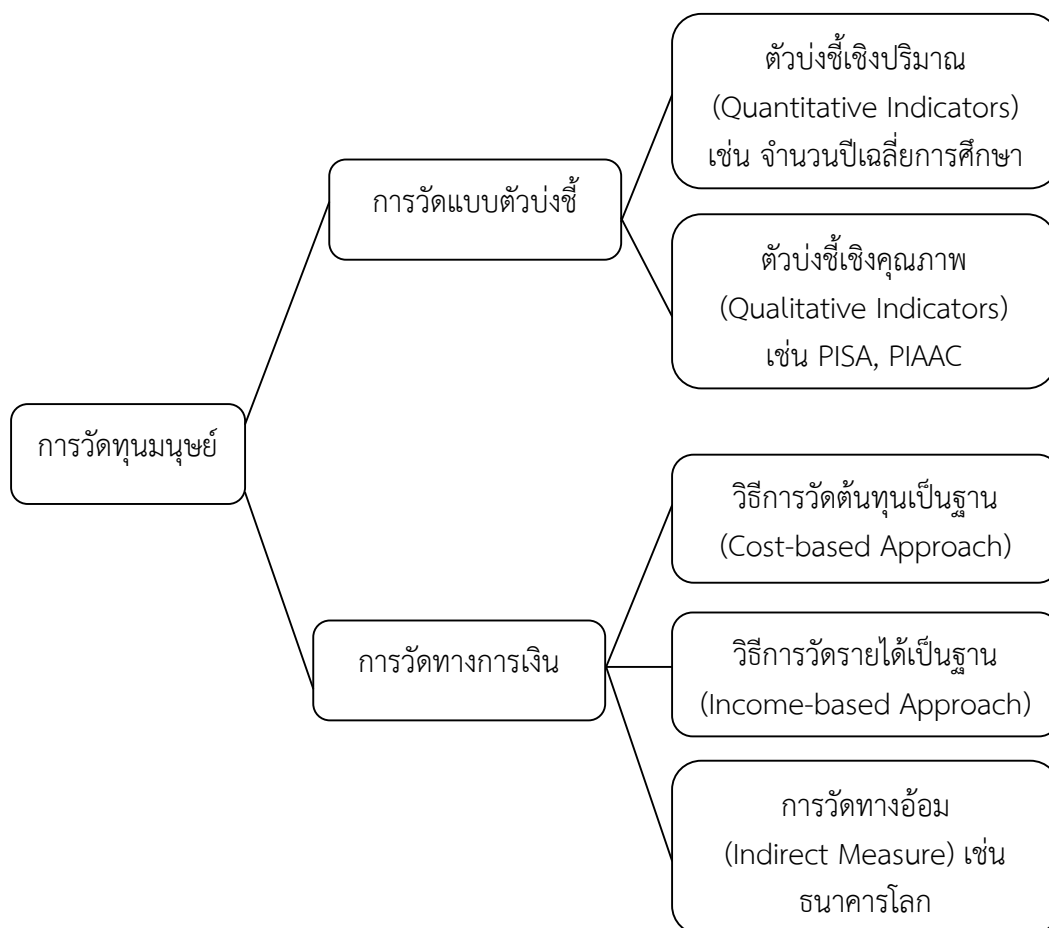
5. พนักงานสัมพันธ์ การบริหารพนักงานสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการปกป้องผลประโยชน์ ของพนักงานและองค์การ ในการบริหารเรื่องนี้ควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้าง ความซื่อสัตย์ การสร้างความจงรักภักดี ควรเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการบริหารควร พิจารณา ด้วยว่าพนักงานควรที่จะได้รับทราบข้อมูลอะไรมาอย่างน้อยอย่างไร

จากแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่ข้อสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์จะ ถูกจัดการในลักษณะกระบวนการเชิงระบบ ไม่สามารถพิจารณาเฉพาะจุดสิ้นสุดของกระบวนการได้ ต้องพิจารณาทั้งกระบวนการ ตั้งแต่บริบทหรือสภาพแวดล้อมพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) รวมถึงมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นต่อองค์การ (Outcome/ Value-Added)

การวัดทุนมนุษย์ (Human Capital Measurement)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ ทำให้องค์การต่าง ๆ พยายามหาวิธี การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การศึกษาแนวทางการวัดทุนมนุษย์ที่เป็น

สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ให้เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะได้ใช้เป็นแนวทางจัดทำนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน วิธีการวัดทุนมนุษย์อาจจะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ (Liu, 2012, p. 4) คือ การวัดแบบตัวบ่งชี้ (Indicator-based Approach) และการวัดทางการเงิน (Monetary Measures) แต่ละกลุ่มประกอบด้วยวิธีการวัดย่อย ๆ ตามภาพที่ 2-11 ดังนี้



ภาพที่ 2-11 แนวคิดการวัดทุนมนุษย์

Dae-Bong (2009, pp. 6-7) แบ่งวิธีการวัดทุนมนุษย์ตามธรรมเนียมปฏิบัติออกเป็น 3 วิธี ได้แก่

1. วิธีการวัดผลลัพธ์เป็นฐาน (Output-based Approach) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น การวัดอัตราการเข้าศึกษา (School Enrollment Rates) อัตราการจบการศึกษา (Educational Attainment) อัตราส่วนผู้ใหญ่ที่มีทักษะ

ต่อจำนวนผู้ใหญ่ทั้งหมด (Skilled-Adults and Total Adults Ratio) และจำนวนปีเฉลี่ยของการศึกษา (Average Year of Schooling)

2. วิธีการวัดต้นทุนเป็นฐาน เป็นการวัดสต็อกทุนมนุษย์ (Stock of Human Capital) จากการคิดค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปกับทุนมนุษย์

3. วิธีการวัดรายได้เป็นฐาน เป็นการวัดรายได้ที่องค์การได้คืนมา จากการลงทุนไปเกี่ยวกับการศึกษาและพัฒนาทุนมนุษย์

จากวิธีการวัดทุนมนุษย์ข้างต้นพบว่าสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การวัดทางการเงิน และการวัดที่ไม่เป็นตัวเงิน การจะวัดทุนมนุษย์ได้ถูกต้อง องค์การไม่สามารถใช้ตัวบ่งชี้แบบเดียว ๆ จะต้องใช้เป็นชุดตัวบ่งชี้ และผสมผสานกันทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Scholz et al., 2007, pp. 4-6)

ผู้วิจัยได้ทบทวนและเปรียบเทียบเกณฑ์และแนวคิดที่เกี่ยวกับการประเมินทุนมนุษย์ขององค์การหรือหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในมิติของวัตถุประสงค์ (Objective) เนื้อหาการวัด (Content) และข้อจำกัด รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2-3 ดังนี้

ตารางที่ 2-3 การสรุปเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ เนื้อหาการประเมิน และข้อจำกัดของเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

แหล่งเอกสารที่ ทบทวน	มิติการเปรียบเทียบ		
	วัตถุประสงค์ การประเมิน	เนื้อหาการประเมิน	ข้อจำกัด
1. แนวคิด ต่างประเทศ			
1.1 เกณฑ์ดัชนี ชี้วัดของสภา เศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2013, pp. 4-5)	ประเมินทุนมนุษย์ ระดับประเทศ	4 มิติได้แก่ ด้านการศึกษา ด้าน สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ด้าน กำลังแรงงานและการจ้างงาน และ ด้านสภาพแวดล้อมที่มีศักยภาพ	เป็นเกณฑ์สากลเชิง มหภาค มีแหล่งข้อมูล ที่น่าเชื่อถือ แต่ไม่ สามารถใช้ได้ในระดับ องค์การ
1.2 กรอบ ประเมินทุนมนุษย์ของ หน่วยราชการกลาง สหรัฐอเมริกา (สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 4-6)	มาตรฐาน การประเมินทุน มนุษย์ของบุคลากร ในหน่วยงานราชการ	ความสอดคล้องของกลยุทธ์ ภาวะ ผู้นำ ประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมมุ่งเน้น ผลงาน	ใช้ได้ในระดับองค์การ แต่เป็นกรอบแนวคิด กว้าง ๆ ขาดตัวบ่งชี้ที่ ชัดเจน

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

แหล่งเอกสารที่ ทบทวน	มิติการเปรียบเทียบ		
	วัตถุประสงค์ การประเมิน	เนื้อหาการประเมิน	ข้อจำกัด
1.3 เกณฑ์ การวัดทุนมนุษย์ ของ OECD (Dae-Bong, 2009, pp. 7-8)	ประเมินทุนมนุษย์ ระดับประเทศ	3 องค์ประกอบได้แก่ การลงทุน ในทุนมนุษย์ คุณภาพของ การลงทุนในทุนมนุษย์ และ ผลลัพธ์ของการศึกษา	เป็นเกณฑ์สากลเชิง มหภาค มีแหล่งข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ แต่ไม่สามารถใช้ได้ ในระดับองค์การ
1.4 แนวคิด ของ แคปแลน, นอร์ตัน, โคท และแฟล็กอส (แคปแลน และ คณะ, 2548, หน้า 36-37)	ทุนมนุษย์ของ องค์การ	5 องค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะ เชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์ การปรับทิศทางกลยุทธ์/ การสร้างแรงจูงใจ และ การบูรณาการทุนมนุษย์ เชิงกลยุทธ์	ใช้ได้ในระดับองค์การ เน้น เฉพาะกลยุทธ์ขององค์การ และยังขาดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ การพิจารณาที่ชัดเจน
1.5 แนวคิด ของ Fitz-Enz (2009, pp. 33-143)	ประเมินทุนมนุษย์ ขององค์การ	3 ระดับ กับ 5 มิติ ได้แก่ ระดับ องค์การ (การวัดเชิงการเงินและ เชิงบุคคล) ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับการจัดการทุนมนุษย์ ด้วย 5 มิติ ได้แก่ ต้นทุน เวลา ปริมาณ ความผิดพลาด และ ปฏิภพการตอบสนอง	ใช้ได้ในระดับองค์การ มี องค์ประกอบการวัดที่ดี แต่ ยังขาดความชัดเจนเรื่อง ตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ การพิจารณา
2. แนวคิดใน ประเทศ			
2.1 เกณฑ์ รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (TQA) (สถาบันเพิ่ม ผลผลิต แห่งชาติ, 2556, หน้า 4)	กรอบการประเมิน การบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศ ขององค์การ	7 หมวด ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ ผลลัพธ์	เป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับ เน้นภาพรวมของการจัดการ องค์การ วิธีการจัดการ บุคลากร แต่ยังไม่ชัดเจนใน เรื่องตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ การพิจารณาลักษณะของทุน มนุษย์

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

แหล่งเอกสารที่ ทบทวน	มิติการเปรียบเทียบ		
	วัตถุประสงค์ การประเมิน	เนื้อหาการประเมิน	ข้อจำกัด
2.2 แนวคิด การประเมินระบบ การบริหารงาน บุคคลของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 17-22)	พัฒนาทุนมนุษย์ของ ทรัพยากรบุคคลใน ส่วนราชการและ จังหวัด	5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้อง เชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพร้อมรับมือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิต	องค์ประกอบการประเมิน มีความเหมาะสมในเชิง ระบบ แต่ขาดความชัดเจน ในมิติของตัวบ่งชี้และ เกณฑ์การพิจารณา
2.3 แนวคิด การวัดทุนมนุษย์ของ สำนักงาน คณะกรรมการ พัฒนาระบบ ข้าราชการ (2557)	วินิจฉัยองค์การด้าน การบริหาร ทรัพยากรของ ข้าราชการ	2 มิติ (การบริหารและการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กับ 10 ข้อคำถาม เช่น นโยบาย การบริหารงานบุคคล หลัก การเลื่อนระดับ การพัฒนา ข้าราชการสอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์การ	เป็นข้อคำถามวินิจฉัย กว้าง ๆ นิยามของทุน มนุษย์ไม่ชัดเจน ขาด เกณฑ์การพิจารณาที่เป็น รูปธรรม
2.4 แนวคิด ตัวบ่งชี้การพัฒนาที่ ยั่งยืนของประเทศ ไทยของสำนักงาน คณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (ไลคอน, 2555, หน้า 20-24)	ประเมินการพัฒนาที่ ยั่งยืนของประเทศ	3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม (การพัฒนาศักยภาพคน คุณภาพชีวิตและความ เสมอภาค) และสิ่งแวดล้อม	เป็นเกณฑ์มหภาค ไม่ สามารถใช้ในระดับ องค์การ คำนียาม ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา ทุนมนุษย์ยังไม่ชัดเจน
2.5 แนวคิด การพัฒนาที่ยั่งยืน ของประเทศไทยของ กระทรวง อุตสาหกรรม (ไลคอน, 2555, หน้า 119-122)	กรอบการพัฒนา อุตสาหกรรมมิติใหม่ ที่สมดุลและยั่งยืน	4 มิติ ได้แก่ การเจริญเติบโตของ อุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม คุณภาพทางสังคม และทุนมนุษย์	ใช้ได้ในระดับองค์การ มี คำนียามทุนมนุษย์ที่ เฉพาะ ไม่ครอบคลุมทุก มิติ รวมถึงขาดเกณฑ์ การพิจารณามาตรฐาน ทุนมนุษย์ที่ชัดเจน

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

แหล่งเอกสารที่ ทบทวน	มิติการเปรียบเทียบ		
	วัตถุประสงค์ การประเมิน	เนื้อหาการประเมิน	ข้อจำกัด
2.6 แนวคิด ตัวบ่งชี้ตลาด แรงงานที่สำคัญ ของกระทรวง แรงงาน (โลกอน, 2555, หน้า 36-39)	กรอบการ ประเมินผล การดำเนินงานของ กระทรวงแรงงาน	การจ้างงานและการว่างงาน การคุ้มครองแรงงาน การพัฒนา ศักยภาพแรงงาน ศักยภาพ แรงงาน โอกาสการมีงานทำ หลักประกันการทำงาน สภาพ การจ้างที่เป็นธรรมและปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ที่ดี และ สวัสดิการที่เหมาะสม	ใช้ได้ในระดับองค์การ มุ่งเน้นมิติแรงงานแบบ ดั้งเดิม ตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ การพิจารณาคุณค่าของทุน มนุษย์ยังไม่ชัดเจนเป็น รูปธรรม

จากตารางที่ 2-3 แสดงให้เห็นว่า การประเมินทุนมนุษย์ในปัจจุบันยังมีเนื้อหาที่หลากหลาย ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณายังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะอยู่ในมิติการวัดเชิงมหภาค (Macro) ของทุนมนุษย์ระดับประเทศที่วัดคุณภาพชีวิตตั้งแต่เกิด คุณภาพการศึกษา การทำงาน และ สภาพแวดล้อมสังคมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินทุนมนุษย์จึงสามารถใช้ได้ในวงจำกัด บ่งชี้ภาพรวมกว้าง ๆ ไม่สามารถนำไปใช้วัดทุนมนุษย์ในระดับจุลภาคได้ เนื่องจากมีมุมมองและค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการประเมินทุนมนุษย์ในระดับองค์การที่ยังขาดเครื่องมือที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม แม้จะพบเห็นบ้างแต่เป็นเพียงแนวคิดและการศึกษาในระยะเริ่มต้นเท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาเกณฑ์ประเมินทุนมนุษย์ในมิติเชิงจุลภาค (Micro) ใช้วัดในระดับองค์การจะช่วยให้ได้ข้อมูลทุนมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาหรือกำหนดเป็นนโยบาย การพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในระดับองค์การและระดับประเทศให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สำหรับเกณฑ์หรือแนวคิดการประเมินทุนมนุษย์ข้างต้น มีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดการประเมินทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2013, pp. 3-8) ถือเป็นตัวบ่งชี้การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับแห่งหนึ่งในปัจจุบัน เป็นการวัดในเชิงมหภาคที่สะท้อนถึงทุนมนุษย์ในระดับประเทศ (Nation) ของประเทศต่าง ๆ ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 2-4 ที่เปรียบเทียบการจัดอันดับทุนมนุษย์ของกลุ่มประเทศอาเซียนบางประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2556 ที่ปรากฏว่าทุนมนุษย์ของประเทศไทยยังเป็นรองประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย ซึ่งสอดคล้องกับอันดับความสามารถทางการแข่งขันที่จัดอันดับโดยสถาบัน IMD (2014)

ตารางที่ 2-4 การจัดอันดับทุนมนุษย์ของกลุ่มประเทศอาเซียนบางประเทศ (AEC) ประจำปี พ.ศ. 2556

ประเทศ	ดัชนีรวม		ด้านการศึกษา		ด้านกำลังแรงงาน และการจ้างงาน	
	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน
สิงคโปร์	3	1.232	3	1.380	2	1.345
มาเลเซีย	22	0.644	34	0.526	18	0.736
ไทย	44	0.158	79	0.242	27	0.482
อินโดนีเซีย	53	0.001	61	0.040	32	0.262
ฟิลิปปินส์	66	-0.161	65	0.011	38	0.164
เวียดนาม	70	-0.202	73	-0.176	57	-0.040
ลาว	80	-0.297	83	-0.320	59	-0.097
กัมพูชา	96	-0.505	99	-0.839	42	0.104

ที่มา: World Economic Forum (2013, pp. 12-14)

การวัดทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก ประกอบด้วย 3 หลักการสำคัญ คือ

1.1 ประกอบด้วยหลาย ๆ องค์ประกอบ ไม่ใช่มีเพียงองค์ประกอบเดียวเหมือนกับ ความหมายแบบดั้งเดิมที่มองแค่การศึกษาและประสบการณ์ แต่เป็นการวัดในหลาย ๆ มิติตามความ แตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 เป็นตัวบ่งชี้ระยะยาว (Long-Term Approach) ที่สะท้อนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอดีต ที่จะส่งผลต่อกำลังแรงงานในอนาคต

1.3 เป็นตัวบ่งชี้ที่ไตร่ตรองถึงชีวิตปัจเจกชน (Individual Life) เช่น คุณภาพชีวิต วัยเด็ก สุขภาพหรือการเพิ่มผลผลิตของประชากรวัยผู้ใหญ่ เป็นต้น

จากหลักการดังกล่าวนำไปสู่ดัชนีการวัดทุนมนุษย์ ที่ประกอบด้วย 4 เสาหลัก (Pillars) ทั้งหมด 51 ตัวบ่งชี้ (Indicators) ดังตารางที่ 2-5 ดังนี้

1) เสาหลักด้านการศึกษา (Education Pillar) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การ เข้าถึงการศึกษ (Access to Education) คุณภาพของการศึกษา (Quality of Education) และการ บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา (Educational Attainment)

2) เสาหลักด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health & Wellness Pillar)

3) เสาหลักด้านกำลังแรงงานและการจ้างงาน (Workforce & Employment Pillar)

4) เสาหลักด้านสภาพแวดล้อมที่มีศักยภาพ (The Enabling Environment Pillar)

โดยแต่ละด้านมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตารางที่ 2-5 โครงสร้างตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก ประจำปี พ.ศ. 2556

เสาหลัก (Pillar)	องค์ประกอบย่อย (Sub-Pillar)	ตัวบ่งชี้ (Indicator)	น้ำหนัก (Weighted)
ด้าน การศึกษา	การเข้าถึง (Access)	อัตราการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา (Primary Enrolment Rate (%))	2.08
		อัตราการเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษา (Secondary Enrolment Rate (%))	2.08
		อัตราการเข้าเรียนระดับอุดมศึกษา (Tertiary Enrolment Ratio (%))	2.08
		ช่องว่างระหว่างหญิงชายด้านการศึกษา (Education Gender Gap)	2.08
	คุณภาพ (Quality)	การเข้าถึงการใช้อินเทอร์เน็ตในโรงเรียน (Internet Access in Schools)	2.08
		คุณภาพของระบบการศึกษา (Quality of the Education System)	2.08
		คุณภาพการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (Quality of Primary Schools)	2.08
		คุณภาพของการศึกษาด้านคณิต-วิทย์ (Quality of Math and Science Education)	2.08
		คุณภาพของโรงเรียนที่สอนการบริหารจัดการ (Quality of Management Schools)	2.08
	การบรรลุ ความสำเร็จ (Attainment)	อัตราความสำเร็จของการศึกษาระดับประถมศึกษา (Primary Education Attainment (% Population Age 25+))	2.08
		อัตราความสำเร็จของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (Secondary Education Attainment (% Population Age 25+))	2.08
		อัตราความสำเร็จของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Tertiary Education Attainment (% Population Age 25+))	2.08
ด้านสุขภาพ และความ เป็นอยู่ที่ดี	การรอดชีวิต (Survival)	อัตราการเสียชีวิตของทารก (Infant Mortality (per 1,000 Live Births))	1.79

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

เสาหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก	
	การรอดชีวิต (Survival)	อายุคาดเฉลี่ย (Life Expectancy)	1.79	
		ช่องว่างระหว่างหญิงชายด้านการรอดชีวิต (Survival Gender Gap)	1.79	
	สุขภาพ (Health)	ภาวะโภชนาการ (Stunting and Wasting (% in Children Under 5))	1.79	
		อัตราอายุคาดเฉลี่ยที่ไม่ดี (Unhealthy Life Years (% of Life Expectancy))	1.79	
		อัตราการเสียชีวิตของคนอายุต่ำกว่า 60 ปีจากโรคไม่ติดต่อ (Deaths Under 60 from Non-Communicable Diseases (5 of all NCD Deaths))	1.79	
		ภาวะความอ้วน (Obesity (% of Adults with BMI \geq 30))	1.79	
		ผลกระทบต่อธุรกิจของโรคไม่ติดต่อ (Business Impact of Non-Communicable Disease)	1.79	
		ผลกระทบต่อธุรกิจของโรคติดต่อ (Business Impact of Communicable Disease)	1.79	
		ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being)	อัตราความเครียด (Stress (% of Respondents))	1.79
	การให้บริการ (Services)	น้ำ, สุขอนามัยและสุขลักษณะ (Water, Sanitation and Hygiene)	1.79	
		คุณภาพของระบบการดูแลสุขภาพ (Healthcare Quality)	1.79	
		ความสามารถในการเข้าถึงระบบดูแลสุขภาพ (Healthcare Accessibility)	1.79	
	ด้านกำลังแรงงานและการจ้างงาน	การมีส่วนร่วม (Participation)	อัตราการมีส่วนร่วมของแรงงานอายุ 15-64 ปี (Labor Force Participation Rate, Age 15-64 (%))	1.56
			อัตราการมีส่วนร่วมของแรงงานที่อายุเกิน 64 ปี (Labor Force Participation Rate, Age 64+ (%))	1.56
		ความแตกต่างของเพศต่อการมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจ (Economic Participation Gender Gap)	1.56	
อัตราการว่างงาน (Unemployment Rate (%))		1.56		
อัตราการว่างงานของวัยรุ่น (Youth Unemployment (%))		1.56		

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

เสาหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก		
ศักยภาพ (Talent)		สมรรถนะของประเทศในการดึงดูดคนมีศักยภาพ (Country Capacity to Attract Talent)	1.56		
		สมรรถนะของประเทศในการรักษาคคนมีศักยภาพ (Country Capacity to Retain Talent)	1.56		
		ความง่ายของการค้นหาพนักงานที่มีทักษะ (Ease of Finding Skilled Employees)	1.56		
		การจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิต (Pay Related to Productivity)	1.56		
		สมรรถนะด้านนวัตกรรม (Capacity for Innovation)	1.56		
		ดัชนีความซับซ้อนของเศรษฐกิจ Index of Economic Complexity	1.56		
		การใช้เทคโนโลยีขององค์กร (Firm Level Technology Absorption)	1.56		
		จำนวนบทความในวารสารด้านวิทยาศาสตร์และ เทคนิคต่อคน 1,000 คน (Scientific and Technical Journal Articles (per 1,000 People))	1.56		
		อายุเฉลี่ยของประชากรวัยทำงาน (Median Age of the Working Population)	1.56		
		การฝึกอบรม (Training)	การฝึกอบรมพนักงาน (Staff Training)	1.56	
			การบริการฝึกอบรม (Training Service)	1.56	
		ด้าน สภาพแวดล้อมที่ มีศักยภาพ	โครงสร้าง พื้นฐาน (Infrastructure)	อัตราการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ต่อคน 1,000 คน (Mobile Users (per 100 People))	2.78
				อัตราผู้ใช้อินเทอร์เน็ตต่อคน 1,000 คน (Internet Users (per 100 People))	2.78
			ความร่วมมือ (Collaboration)	คุณภาพการขนส่งภายในประเทศ (Quality of Domestic Transport)	2.78
การพัฒนาคลัสเตอร์ (State of Cluster Development)	2.78				
ความร่วมมือการวิจัยและพัฒนาระหว่างภาคธุรกิจกับ มหาวิทยาลัย (Business and University R & D Collaboration)	2.78				

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

เสาหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก
	กรอบของกฎหมาย (Legal Framework)	ดัชนีความยากง่ายการทำธุรกิจ (Doing Business Index)	2.78
		การปกป้องความปลอดภัยทางสังคม (Social Safety Net Protection)	2.78
		สิทธิในสินทรัพย์และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Protection and Property Rights)	2.78
	ตัวบ่งชี้ทางสังคม (Social Mobility)	ตัวบ่งชี้ทางสังคม	2.78
รวม			100.00

2. กรอบประเมินทุนมนุษย์ของหน่วยงานราชการกลางประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (Office Personnel Management) สำนักบริหารและงบประมาณ (Office of Management and Budget) และสำนักตรวจสอบและบัญชีกลาง (General Accounting Office) ซึ่งได้พัฒนากรอบการประเมินทุนมนุษย์ (Human Capital Assessment and Accountability Framework) ดังตารางที่ 2-6 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 6) ดังนี้

ตารางที่ 2-6 กรอบการประเมินทุนมนุษย์ของหน่วยงานราชการกลางประเทศสหรัฐอเมริกา

สำนักบริหารและงบประมาณ	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	สำนักตรวจสอบและบัญชีกลาง
มาตรฐานทุนมนุษย์เพื่อความสำเร็จ	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)	มาตรฐานความรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Accountability)
ความสอดคล้องของกลยุทธ์	ความสอดคล้องของกลยุทธ์	การวางแผนเชิงกลยุทธ์
องค์การที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง	ความสามารถเชิงกลยุทธ์	ประสิทธิภาพของโปรแกรมบริหารทรัพยากรมนุษย์
แรงงานที่มีศักยภาพ ความยืดหยุ่นของแรงงานและแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ	ภาวะผู้นำ	ประสิทธิภาพการดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
		การกระจายกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงานภาวะผู้นำ

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

สำนักบริหารและ งบประมาณ	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล		สำนักตรวจสอบและ บัญชีกลาง
มาตรฐานทุนมนุษย์เพื่อ ความสำเร็จ	แผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	มาตรฐานความรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ทุนมนุษย์ (แบบประเมินตัวเอง สำหรับผู้นำ)
ไม่มีช่องว่างของทักษะ/ การขาดทักษะการทำงาน ความหลากหลายของ ทักษะแรงงาน ผลการทำงานที่ดีและไม่ดี	วัฒนธรรมมุ่งเน้น ผลงาน การเรียนรู้	การวัดการปฏิบัติตาม กฎหมาย	วัฒนธรรมมุ่งเน้น ผลงาน พนักงานที่มีศักยภาพ

3. แนวคิดการประเมินทุนมนุษย์ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของยุโรป (OECD) ที่กำหนดวิธีการวัดทุนมนุษย์ด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การลงทุนในทุนมนุษย์ (Investment in Human Capital) คุณภาพของการลงทุนในทุนมนุษย์ (Quality Adjustment) และผลลัพธ์ของการศึกษา (Result of Education) แบ่งเป็น 9 องค์ประกอบย่อย จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ (Dae-Bong, 2009, pp. 7-8) ดังนี้

3.1 องค์ประกอบการลงทุนในทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.1.1 คุณภาพของการศึกษาระดับสูง

3.1.1.1 การเติบโตของคุณภาพของการศึกษาระดับสูง

3.1.2 อัตราการเข้าเรียนและจบการศึกษา

3.1.2.1 แนวโน้มการจบการศึกษาระดับสูง

3.1.2.2 สัดส่วนนักศึกษานานาชาติที่จบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย

3.1.2.3 อัตราการเข้าสู่การศึกษาระดับสูงกลุ่ม A

3.1.2.4 อัตราการเข้าสู่การศึกษาระดับสูงเทียบกับคนที่ไม่จบ

3.1.3 เวลาที่ลงทุนไปในการศึกษา

3.1.3.1 เวลาที่ใช้ต่อปี

3.1.3.2 จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่ศึกษาด้วยตัวเอง

3.1.4 การลงทุนในการศึกษา

3.1.4.1 การใช้จ่ายต่อนักเรียนที่ระดับการศึกษาต่างกัน

3.1.4.2 สัดส่วนของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่เกิดจากการใช้จ่ายใน

สถาบันการศึกษา

3.1.4.3 การใช้จ่ายของภาครัฐและเอกชน

3.1.4.4 เงินสนับสนุนของภาครัฐสำหรับการศึกษาต่อครัวเรือน

3.1.4.5 การใช้จ่ายในการบริการหลัก การบริการช่วยเหลือ การวิจัยและพัฒนา

3.1.4.6 การเปลี่ยนแปลงของจำนวนนักเรียน การใช้จ่าย การพยากรณ์

ประชากร เป็นต้น

3.2 คุณภาพของการลงทุนในทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยและ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.2.1 การประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA)

3.2.2 การประเมินระดับนานาชาติของความสามารถผู้ใหญ่ (PUIAAC)

3.3 ผลลัพธ์ทางการศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย และ 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.3.1 การจับคู่ระหว่างการศึกษากับการทำงานหรืออาชีพ

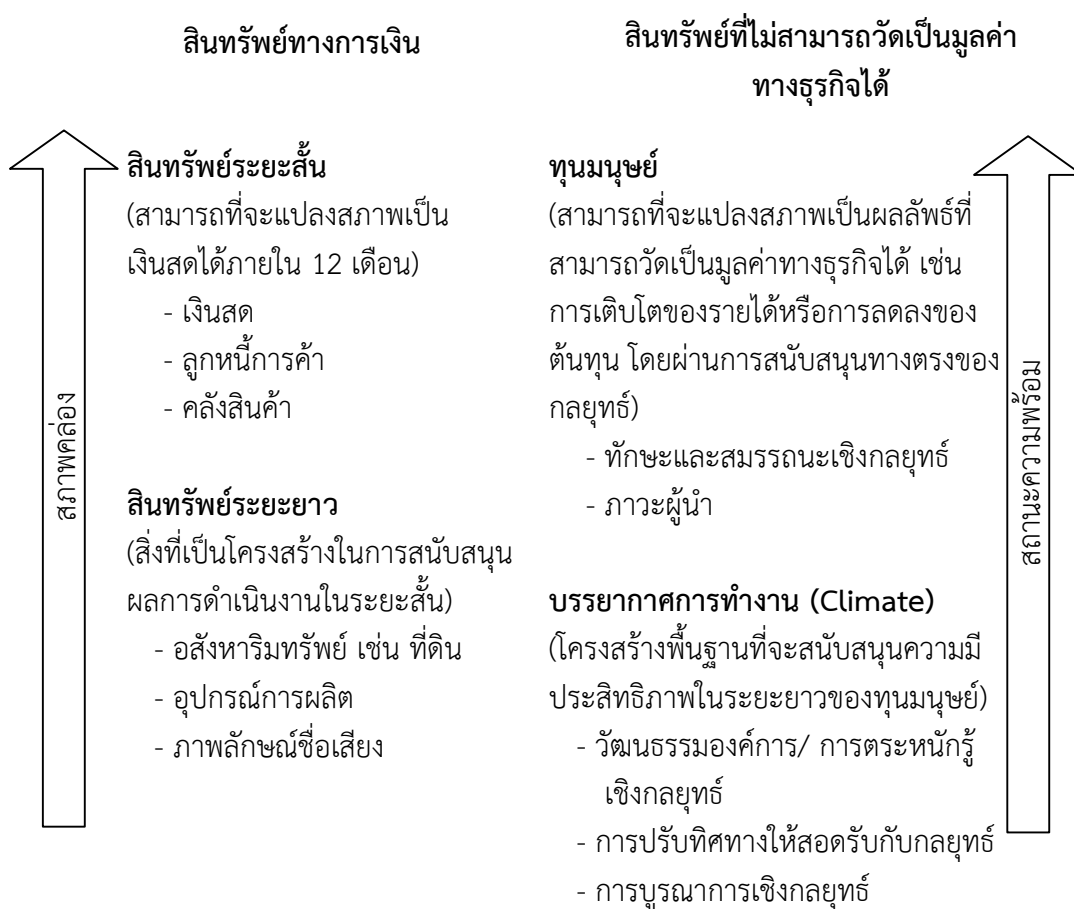
3.3.2 รายได้ของตลาดแรงงานแยกตามอายุ เพศ และการศึกษา

3.3.3 อัตราผลตอบแทนทางการศึกษา

4. แนวคิดการวัดทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ แคปแลน และคณะ (2548, หน้า 30-46) ในปี 2544 สำนัก Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) ได้ตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อศึกษาการวัดทุนมนุษย์ โดยมีแนวคิดที่ว่าสินทรัพย์ที่ไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้จะมีมูลค่าขึ้นมาได้ก็เฉพาะในแง่มูลค่าที่เกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น ดังนั้นจะต้องใช้กลยุทธ์ขององค์กรเป็น จุดอ้างอิงสินทรัพย์ทั้งหลายที่สนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร จะมีมูลค่ามากกว่าบรรดาสินทรัพย์ที่ไม่สนับสนุนต่อกลยุทธ์ ซึ่งคณะกรรมการได้จัดรวบรวมกลุ่มของสินทรัพย์ต่าง ๆ ที่มีลักษณะเฉพาะจากข้อมูลขององค์กรเอกชนมากกว่า 21 บริษัท ที่สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ขับเคลื่อนทุนมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญลำดับต้น ๆ ได้ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) สมรรถนะเชิงกลยุทธ์
- 2) ภาวะผู้นำ
- 3) การตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์/ วัฒนธรรมองค์กร
- 4) การปรับทิศทางกลยุทธ์ให้อยู่ในแนวเดียวกัน/ การสร้างแรงจูงใจ
- 5) การบูรณาการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จากองค์ประกอบขับเคลื่อนทุนมนุษย์ 5 ประการข้างต้นนำไปสู่การพัฒนาการวัดทุนมนุษย์ โดยเทียบเคียงกับหลักการทางบัญชีกรณีสินทรัพย์ทางการเงินทั้งสินทรัพย์ระยะสั้นและระยะยาวซึ่งจะดูที่ “สภาพคล่อง” เป็นสำคัญ ในขณะที่ทุนมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์จับต้องไม่ได้ก็ต้องพิจารณาที่ “สถานะความพร้อม” (Readiness) ขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ดังภาพที่ 2-12 ที่แสดงให้เห็นว่าการวัดทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นจะวัดจากความพร้อมสิ่งที่สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน ภาวะผู้นำ เป็นต้น



ลักษณะที่คล้ายคลึงกับงบดุลทางบัญชี

ภาพที่ 2-12 ผังการบันทึกทางบัญชีสำหรับทุนมนุษย์ของ Kaplan, Norton, Koch, and Frangos (แคปแลน และคณะ, 2548, หน้า 40)

สรุปได้ว่าแนวคิดการวัดทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ของแคปแลนและคณะ จะพิจารณาสถานะความพร้อมขององค์ประกอบที่สนับสนุนการทำงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การใน 5 ประเด็น ซึ่งแต่ละประเด็นก็ถูกพัฒนาเป็นตัววัดสถานะความพร้อมในเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 รายงานสถานะความพร้อมของทุนมนุษย์ของ Kaplan, Norton, Koch, and Frangos

ประเภทและวัตถุประสงค์ทางด้านทุนมนุษย์	ตัววัดสถานะความพร้อมในเชิงกลยุทธ์
1. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ เข้าใจในสมรรถนะที่ต้องการ สมรรถนะที่มีอยู่ และแผนงานที่จะปิดช่องว่างนั้น ๆ	- ช่องว่างของความสามารถพิเศษในเชิงกลยุทธ์ - การรักษาพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ให้คงอยู่กับองค์กร
2. ภาวะผู้นำ สร้างกองทัพผู้นำซึ่งสามารถที่จะยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน	- ช่องว่างระดับภาวะผู้นำ - การสำรวจพนักงานด้านประสิทธิผลการนำ
3. การตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์/ วัฒนธรรม องค์กรสร้างองค์การที่บุคลากรภายในรับเอา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ รวมถึงค่านิยมทางวัฒนธรรมเข้ามาสู่ตนเองและนำไปปฏิบัติ	- ดัชนีวัดการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
4. การปรับทิศทางกลยุทธ์ให้อยู่ในแนวเดียวกัน/ การสร้างแรงจูงใจ สร้างองค์การที่เป้าหมายส่วนบุคคลและสิ่งจูงใจต่าง ๆ นั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมช่วยเกื้อหนุนต่อองค์การขึ้นในพนักงานแต่ละคน	- การปรับทิศทางของเป้าหมาย (คิดเป็น %) - การปรับทิศทางของการให้สิ่งจูงใจ (คิดเป็น %)
5. การบูรณาการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สร้างทีมงานและวัฒนธรรมที่หนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์นั้น ๆ	- การแบ่งปันข้ามขอบเขตสายงานที่ต่างกัน 1. แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ 2. พนักงานคนสำคัญ ๆ 3. ทีมงาน 4. รางวัลตอบแทนต่าง ๆ

5. แนวคิดการวัดทุนมนุษย์ของ Fitz-Enz (2009, pp. 33-135) ได้เสนอแนวทางการวัดทุนมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร (Organization Level) ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Level) และระดับการจัดการทุนมนุษย์ รายละเอียด ดังนี้

5.1 การวัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มการวัด ได้แก่

5.1.1 การวัดเชิงการเงิน (Financial-based Human Capital Metrics) โดยตัววัดที่สามารถวัดทุนมนุษย์ได้ ประกอบด้วย

5.1.1.1 Human Capital Revenue Factor (HCRF) เป็นตัววัดที่เป็นพื้นฐานที่สุด คำนวณจากยอดขายหารด้วยจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full-Time Equivalent: FTE) โดยค่าที่ได้จะบ่งชี้ว่าโดยเฉลี่ยแล้วพนักงานหนึ่งคนสามารถสร้างรายได้ให้องค์กรได้เท่าไร เดิมคิดตามจำนวนพนักงาน ซึ่งไม่เพียงพอและล้าสมัยต่อการจ้างงานในปัจจุบัน ที่อาจจะมีการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา ทำให้พัฒนาการวัดจากจำนวนพนักงานเป็นจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา

5.1.1.2 Human Economic Value Added (HEVA) เป็นแนวคิดของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ที่คิดคำนวณผลต่างของกำไรกับต้นทุนค่าเสียโอกาสขององค์กรต่อจำนวนพนักงานเต็มเวลา

5.1.1.3 Human Capital Cost Factor เป็นตัววัดในส่วนของต้นทุนที่ใช้ไปในการพัฒนา รักษาพนักงาน และต้นทุนอื่น ๆ ที่เกิดโดยตรงจากพนักงาน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

5.1.1.3.1 ต้นทุนค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานประจำ

5.1.1.3.2 ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานรับเหมาแรงงาน

5.1.1.3.3 ต้นทุนที่เกิดจากการขาดงาน

5.1.1.3.4 ต้นทุนที่เกิดจากการลาออก

5.1.1.4 Human Capital Value Added (HCVA) เป็นตัววัดที่คำนวณจากรายได้หักด้วยค่าใช้จ่ายที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานหารด้วยจำนวนพนักงานเต็มเวลา โดยค่าที่ได้จะบ่งชี้ถึงอัตรากำไรต่อจำนวนพนักงาน

5.1.1.5 Human Capital Return on Investment (HCROI) ตัววัดนี้คล้ายกับ HCVA แต่ตัวหารจะเปลี่ยนจากจำนวนพนักงานเต็มเวลาเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน ค่าที่ได้บ่งชี้ว่าการลงทุนในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานก่อให้เกิดกำไรต่อองค์กรเป็นอย่างไร

5.1.1.6 Human Capital Market Value (HCMV) คำนวณได้จากส่วนต่างของมูลค่าขององค์กรกับมูลค่าทางบัญชีขององค์กร แล้วหารด้วยจำนวนพนักงานเต็มเวลา ค่าที่ได้บ่งชี้ว่าพนักงานคนหนึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเป็นอย่างไร

5.1.2 การวัดเชิงบุคคล (Human-based Human Capital Metrics) ประกอบด้วย

5.1.2.1 การวัดสัดส่วนประชากรแรงงาน ได้แก่ สัดส่วนของพนักงานระดับบริหารที่ไม่ได้ค่าล่วงเวลาต่อพนักงานทั่วไป (Non-exempt Employee) หรือพนักงานประจำต่อพนักงานรับเหมาแรงงาน

5.1.2.2 การวัดการเคลื่อนไหวแรงงาน (Workforce Movement) ได้แก่ อัตราการรับเข้า (Accession Rate) อัตราการจากกันหรือลาออก (Separation Rate) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่พนักงานที่มีศักยภาพ (Talent)

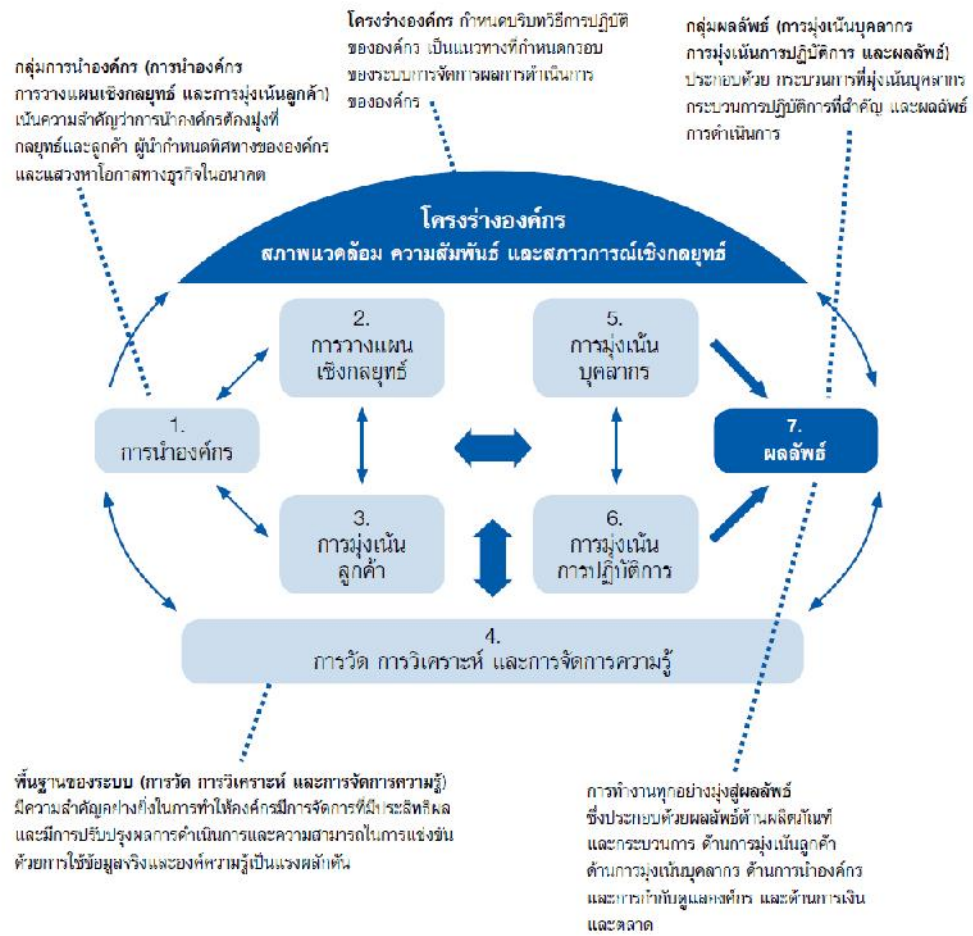
5.1.2.3 การวัดการบริหารต้นทุน (Cost Management) ได้แก่ อัตราส่วนของต้นทุนแรงงานทั้งหมดต่อรายได้ขององค์กร

5.1.2.4 การวัดการบริหารการลงทุน (Investment Management) ได้แก่ ดัชนีการวัดการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน โดยคิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานต่อค่าจ้างเงินเดือนพนักงาน

5.2 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 ราคา ต้นทุนต่อหน่วย ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

5.3 การวัดทุนมนุษย์ระดับการจัดการทุนมนุษย์ เป็นมิติการวัดในระดับงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ งานวางแผนกำลังคน การว่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาและการรักษาพนักงาน ว่ามีศักยภาพมากน้อยแค่ไหน ด้วย 5 มิติ ได้แก่ ต้นทุน เวลา ปริมาณ ความผิดพลาด และปฏิกิริยาการตอบสนอง

6. แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2556, หน้า 2-49) เป็นเกณฑ์รางวัลที่พัฒนาจากเกณฑ์ของ Baldrige Performance Excellence Program จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ที่ประมาณ 100 รางวัลคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศทั่วโลก ใช้เป็นเกณฑ์หรือเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้จัดทำขึ้น จากการลงนามบันทึกความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ.2539 และได้บรรจุเกณฑ์รางวัลนี้ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (ปี 2545-2549) ในปี 2543 เพื่อต้องการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศไทย และล่าสุดเมื่อปี พ.ศ. 2556 ได้รับลิขสิทธิ์การแปลเกณฑ์จาก Baldrige Performance Excellence Program ในทุกภาคส่วนอย่างเป็นทางการ นับว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นอย่างมาก และถือว่าเป็นเกณฑ์ที่สอดคล้องกับหลักสากล ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นมุมมองเชิงระบบ (A System Perspective) ประกอบด้วย 7 หมวด ตามภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-13 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2556, หน้า 8)

โดยแต่ละหมวดมีองค์ประกอบคะแนนประเมินตามตารางที่ 2-8 ดังนี้

ตารางที่ 2-8 หัวข้อเกณฑ์และคะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมวด	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์กร	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	(60)
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	(50)
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	(45)
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	(50)

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

หมวด	คะแนน
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	95
3.1 เสียงของลูกค้า	(45)
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	(50)
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	(55)
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	(45)
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	(45)
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	(55)
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	100
6.1 กระบวนการทำงาน	(55)
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	(45)
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	(120)
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	(75)
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	(75)
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	(65)
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	(65)
คะแนนรวม	1,000

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556, หน้า 11)

จากทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติตามตารางที่ 2-8 พบว่าเป็นเกณฑ์ที่มุ่งประเมินในเชิงระบบทั่วทั้งองค์กร ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวัดประเมินเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ก็วัดในเชิงระบบที่จะก่อให้เกิดทุนมนุษย์ขึ้น และส่งผลต่อการบริหารจัดการในด้านอื่น ๆ ขององค์กร ผู้วิจัยพบว่าหมวดที่ 5 ว่าด้วยการมุ่งเน้นบุคลากร และหมวดที่ 7.3 เรื่องผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งทั้ง 2 หมวด มีรายละเอียด ดังนี้

หมวด 5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ประกอบด้วย

1. ด้านสภาพแวดล้อมของบุคลากร องค์การมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรและรักษาบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

1.1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลัง องค์การมีวิธีการประเมินความสามารถทักษะ สมรรถนะและอัตรากำลังบุคลากร อย่างไร

1.1.2 บุคลากรใหม่ องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ เพื่อให้ได้บุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง วัฒนธรรม และความคิด

1.1.3 การทำงานให้บรรลุผล องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

1.1.3.1 งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

1.1.3.2 ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์การ

1.1.3.3 ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/ กิจการ

1.1.3.4 มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

1.1.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร องค์การมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

1.2.1 สภาพแวดล้อมการทำงาน องค์การมีตัววัด เป้าประสงค์ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะอาดของบุคลากรอย่างไร

1.2.2 นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ องค์การสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดให้มีบริการสิทธิประโยชน์ และนโยบายออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายอย่างไร

2. ความผูกพันของบุคลากร องค์การมีวิธีการสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์การ และระดับบุคคลอย่างไร

2.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1.1 องค์ประกอบของความผูกพัน องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน

2.1.2 วัฒนธรรมองค์การ มีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง และความคิดของบุคลากร

2.1.3 การจัดการผลการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร

2.2 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

2.2.1 การประเมินความผูกพัน องค์การประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้าง และองค์การใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์การ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

2.2.2 ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/ กิจการ มีวิธีการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรไปเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างไร

2.3 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

2.3.1 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา สนับสนุนความต้องการขององค์การและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร

2.3.1.1 พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์การ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.3.1.2 สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการสร้างนวัตกรรม

2.3.1.3 สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ/ กิจการอย่างมีจริยธรรม

2.3.1.4 ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า

2.3.1.5 ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือ

เกษียณอายุ

2.3.1.6 ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

2.3.2 ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา มีวิธีประเมินการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

2.3.3 ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ

หมวด 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้าน ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัวบ่งชี้บางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ส่วนตัววัดที่องค์การใช้ประเมินบรรยากาศการทำงานและความผูกพันของบุคลากร อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

สำหรับผลลัพธ์ของตัวบ่งชี้ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังคนของบุคลากร อาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองวิทยฐานะสำหรับทักษะที่จำเป็น และอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์การ การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า ส่วนตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของความผูกพันของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในหน้างาน วัฒนธรรมองค์การ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน

แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูล que แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การที่บุคลากรอยู่กั บองค์การ เป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนา ผู้นำขององค์การ

7. แนวคิดการประเมินระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 17-22) ที่พัฒนาขึ้นเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ของ ทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัดและเรียกการประเมินนี้ว่า “มาตรฐานความสำเร็จของ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด” ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้

7.1 มิติความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทาง และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

7.1.1 มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้อง พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.1.2 มีการวางแผนกำลังคน วิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis)

7.1.3 มีนโยบาย แผนงานและมาตรการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ได้มา พัฒนาและรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent)

7.1.4 มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

7.2 มิติประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังนี้

7.2.1 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

7.2.2 มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เที่ยงตรง และทันสมัย

7.2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของ บุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

7.2.4 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ (HR Automation)

7.3 มิติประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน และมาตรการการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดผล ดังนี้

7.3.1 การรักษาผู้ปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย (Retention)

7.3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน

7.3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7.3.4 การมีระบบการบริหารผลงานที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า ข้าราชการและผู้ปฏิบัติเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความสำเร็จขององค์กร

7.4 มิติความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด จะต้อง

7.4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจตามหลักคุณธรรม นิติธรรม และสิทธิมนุษยชน

7.4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

7.5 มิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

7.5.1 มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน

7.5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย

7.5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน

8. แนวคิดการวัดทุนมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2557) จัดทำแบบสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์กร (Organization Development Survey) แบบออนไลน์ ที่ประกอบด้วยทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนสารสนเทศ (Information Capital) และทุนองค์กร (Organization Capital) สำหรับการวัดทุนมนุษย์ประกอบด้วย 10 ข้อคำถามใน 2 มิติ คือ มิติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และมิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

- 1) มีนโยบายและเป้าหมายการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและสื่อสารที่ดี
- 2) การมอบหมายงานมีความชัดเจนและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
- 3) การเลื่อนระดับและโยกย้าย ใช้หลักความรู้ ความสามารถ และผลงาน
- 4) ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง
- 5) มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร ซึ่งทำให้อัตราการโอน/ ลาออกมี

แนวโน้มลดลง

6) ผู้บังคับบัญชา/ หัวหน้างาน ช่วยส่งเสริมและพัฒนาการให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การสอนงาน

- 7) แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ส่วนราชการ
- 8) ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะจากความต้องการและผลการประเมินการปฏิบัติงาน
- 9) การพัฒนาความรู้และทักษะที่ได้รับ ช่วยให้ชำนาญและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
- 10) บุคลากรในส่วนราชการมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอ

9. แนวคิดตัวบ่งชี้การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย 24 ตัวบ่งชี้ ใน 3 มิติหลัก คือ มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติสิ่งแวดล้อม มีรายละเอียด ดังนี้ (โลคอน, 2555, หน้า 25)

9.1 มิติเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

9.1.1 ตัวบ่งชี้การพัฒนาย่างมีคุณภาพ ได้แก่

9.1.1.1 ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม (TFP)

9.1.1.2 ปริมาณการใช้พลังงานต่อ GDP

9.1.1.3 การใช้พลังงานหมุนเวียน

9.1.1.4 อัตราไรโซเคิลขยะชุมชนทั่วประเทศ

9.1.2 ตัวบ่งชี้การพัฒนาย่างมีเสถียรภาพ

9.1.2.1 อัตราการว่างงานรวม

9.1.2.2 สัดส่วนหนี้สาธารณะต่อ GDP

9.1.2.3 ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP

9.1.3 ตัวบ่งชี้การกระจายความมั่นคง

9.1.3.1 สัมประสิทธิ์การกระจายรายได้

9.1.3.2 ผลสัมฤทธิ์การแก้ไขปัญหาความยากจน

9.2 มิติสังคม ประกอบด้วย

9.2.1 ตัวบ่งชี้การพัฒนาศักยภาพคน สังคม

9.2.1.1 จำนวนปีเฉลี่ยที่ได้รับการศึกษา

9.2.1.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

9.2.2 ตัวบ่งชี้การพัฒนาคูณภาพชีวิต

9.2.2.1 อายุขัยเฉลี่ยเมื่อแรกเกิด

9.2.2.2 สุขภาพของประชากร

9.2.2.3 ความปลอดภัยในชีวิต

9.2.3 การสร้างความเสมอภาค มีส่วนร่วม

9.2.3.1 ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วม

9.2.3.2 ตัวบ่งชี้การคอร์รัปชั่น

9.3 มิติสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

9.3.1 การสงวนรักษา

9.3.1.1 สัดส่วนพื้นที่ป่าต่อพื้นที่ประเทศ

9.3.1.2 สัดส่วนของพื้นที่ป่าชายเลนต่อพื้นที่ที่เคยมี (ในปี พ.ศ.2504)

9.3.1.3 ปริมาณสัตว์น้ำที่จับได้ในระยะ 3 กม. นอกชายฝั่งทะเลไทย

9.3.1.4 การใช้น้ำใต้ดินต่อปริมาณที่มีอยู่

9.3.2 การมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี

9.3.2.1 สัดส่วนของแหล่งน้ำที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ดีต่อแหล่งน้ำทั้งหมด

9.3.2.2 คุณภาพอากาศในเมืองหลักที่เกินมาตรฐาน

9.3.2.3 ของเสียอันตรายที่ได้รับการบำบัดอย่างถูกต้อง

10. แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทยของกระทรวงอุตสาหกรรม (ไลคอน, 2555, หน้า 97-104) ภายใต้การพัฒนาอุตสาหกรรมมิติใหม่ที่เกิดความสมดุลทุกมิติและอย่างยั่งยืนตามเจตนารมณ์ของแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้กำหนดตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติ ดังนี้

ตารางที่ 2-9 ตัวอย่างการจำแนกตัวบ่งชี้การพัฒนาที่ยั่งยืนในแต่ละมิติของกระทรวงอุตสาหกรรม

มิติ	หัวข้อกรอบตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติ
การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ (Economic Wealth)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการทำกำไร 2. ผลตอบแทนด้านการลงทุน 3. การเติบโตของเศรษฐกิจ 4. ความพึงพอใจของผู้บริโภค
สิ่งแวดล้อม (Environmental Wellness)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปริมาณการใช้พลังงาน 2. การบริหารจัดการของเสีย 3. การจัดการคุณภาพน้ำและอากาศ 4. การเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน 5. มาตรฐานและกฎข้อบังคับ
คุณภาพทางสังคม (Social Well-Beings)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มาตรการด้านแรงงาน 2. มาตรการคุ้มครองสิทธิของมนุษย์ 3. ผลกระทบต่อชุมชน 4. ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์
ทุนมนุษย์ (Human Wisdom)	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณค่าของมนุษย์ 2. ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างมูลค่าเพิ่ม 3. การพึ่งพาตนเองด้วยภูมิปัญญา 4. ความเป็นอิสระด้านความคิด 5. ความเป็นอิสระด้านวัฒนธรรม

จากตารางที่ 2-9 แสดงให้เห็นว่ามิติคุณภาพทางสังคมและมิติทุนมนุษย์ มีความใกล้เคียงเกี่ยวกับการวัดทุนมนุษย์ ผู้วิจัยจึงทบทวนเอกสารเพิ่มเติมใน 2 มิติดังกล่าวนี้พบว่าในแต่ละมิติมีกรอบตัวบ่งชี้และคำอธิบายแต่ละตัวบ่งชี้ ตามตารางที่ 2-10 และ 2-11 ดังนี้

ตารางที่ 2-10 ตัวบ่งชี้การประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมในมิติคุณภาพทางสังคม

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
1. อัตราการว่างงาน	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการมีงานทำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตและสังคม
2. อัตราการจ้างงาน หรืออัตราการเลิกจ้างในแต่ละอุตสาหกรรม	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการเติบโตของอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นหรือลง โดยจะเกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านคุณภาพชีวิตของแรงงานและผลกระทบทางสังคม
3. สัมประสิทธิ์ความไม่เสมอภาคของรายได้หรือการกระจายรายได้	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความเหลื่อมล้ำการกระจายรายได้และความไม่เท่าเทียมในสังคม ซึ่งสะท้อนถึงระดับคุณภาพสังคมที่เป็นอยู่ผ่านรายได้ที่ได้รับ
4. อัตราการร้องเรียนโรงงานอุตสาหกรรมของชุมชน	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงจำนวนการร้องเรียนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากโรงงานอุตสาหกรรม แล้วมีผลกระทบต่อชุมชน
5. อัตราการทำงานนอกถิ่นที่อยู่	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนย้ายแรงงานออกนอกถิ่นฐานดั้งเดิม และแสดงถึงโอกาสทำงานในภูมิภาค/ ท้องถิ่นของตนมีมากขึ้น ซึ่งอาจสะท้อนปัญหาต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในครอบครัว
6. อัตราการจ้างแรงงานต่างด้าวต่อจำนวนผู้มีงานทำทั้งหมด	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงจำนวนแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาในอุตสาหกรรมของประเทศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของแรงงานต่างด้าวที่มีในสังคม ปัญหาการขาดแคลนแรงงานของประเทศ
7. อัตราความหนาแน่นของที่อยู่อาศัย	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการพัฒนาแหล่งที่อยู่อาศัย ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมไปในพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้มีความหนาแน่นของที่อยู่อาศัยโดยรอบสูง

ตารางที่ 2-11 ตัวบ่งชี้การประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมในมิติทุนมนุษย์

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
1. ดัชนีความสุขของแรงงานในอุตสาหกรรม	เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสุขของแรงงานในการทำงานของแต่ละอุตสาหกรรม
2. รายได้เฉลี่ยของแรงงานในอุตสาหกรรม	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการเติบโตของอุตสาหกรรมรวมถึงความสามารถในการพัฒนาฝีมือแรงงานหรือคนในอุตสาหกรรมด้วย
3. อัตราการเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ต่อสถานประกอบการ	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและลูกจ้าง ในสถานประกอบการ โดยเปรียบเทียบกับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม
4. จำนวนแรงงานทั้งหมดที่ได้รับบาดเจ็บหรืออุบัติเหตุจากการทำงาน	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงอุบัติเหตุหรืออันตรายที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นสภาพแวดล้อมและสังคมของการทำงาน และทิศทางการกำหนดมาตรการรองรับในการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยเปรียบเทียบกับการพัฒนาของอุตสาหกรรม
5. อัตราการประสบอันตรายและเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานต่อลูกจ้าง 100,000 ราย	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความเสี่ยงที่จะได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความปลอดภัยในสภาพสิ่งแวดล้อมและสังคมการทำงาน และทิศทางการกำหนดมาตรการรองรับในการพัฒนาอุตสาหกรรม
6. ตัวชี้วัดด้านสุขภาพจิตของแรงงาน	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสุขภาพจิต ความเครียดของแรงงานในอุตสาหกรรม ซึ่งสะท้อนผลกระทบจากการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีต่อการทำงาน เช่น กำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อความเครียดของพนักงาน เป็นต้น
7. ดัชนีความมั่นคงในอาชีพการงาน	เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นของแรงงานที่มีต่ออุตสาหกรรม โดยที่ความมั่นคงในสายอาชีพจะขึ้นอยู่กับ การเติบโตของอุตสาหกรรมนั้น ๆ

11. แนวคิดตัวบ่งชี้ตลาดแรงงานที่สำคัญของกระทรวงแรงงาน (ไลคอน, 2555, หน้า 35-39) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวบ่งชี้ตลาดแรงงานที่สำคัญ (Key Indicators of the Labour Market: KILM) ที่แบ่งเป็น 4 หมวดย่อย และกลุ่มตัวบ่งชี้หลักด้านการบริหารแรงงานของกระทรวงแรงงาน (Key Indicators of the Performance of MOL: KIP-MOL) ที่แบ่งเป็น 8 หมวดย่อย ดังนี้

- 11.1 ตัวบ่งชี้ตลาดแรงงานที่สำคัญของกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย
- 11.1.1 ด้านการจ้างงานและการว่างงาน ประกอบด้วย 28 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 11.1.1.1 อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน
- 11.1.1.2 อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามเพศ
- 11.1.1.3 อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามช่วงอายุ
- 11.1.1.4 อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามระดับการศึกษา
- 11.1.1.5 อัตราการมีงานทำต่อประชากร
- 11.1.1.6 อัตราการมีงานทำต่อประชากรจำแนกตามเพศ
- 11.1.1.7 อัตราการมีงานทำต่อประชากรจำแนกตามช่วงอายุ
- 11.1.1.8 อัตราการมีงานทำของแรงงานสูงอายุ
- 11.1.1.9 อัตราส่วนของผู้มีงานทำต่อประชากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน
- 11.1.1.10 อัตราส่วนของผู้มีงานทำที่ได้รับค่าจ้างเงินเดือน
- 11.1.1.11 อัตราส่วนของผู้มีงานทำผู้ทำงานส่วนตัว
- 11.1.1.12 อัตราส่วนของผู้มีงานทำผู้ทำงานให้ครอบครัวโดยไม่ได้รับจ้าง
- 11.1.1.13 อัตราส่วนของผู้มีงานทำที่เกิดจากการรวมกลุ่ม
- 11.1.1.14 อัตราส่วนของผู้มีงานทำต่อประชากร
- 11.1.1.15 อัตราส่วนของผู้มีงานทำจำแนกตามอุตสาหกรรม
- 11.1.1.16 อัตราการจ้างงานในภาคเกษตรกรรม
- 11.1.1.17 อัตราการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรม
- 11.1.1.18 อัตราการจ้างงานในภาคบริการ
- 11.1.1.19 อัตราการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา
- 11.1.1.20 อัตราการมีงานทำในเศรษฐกิจนอกระบบ
- 11.1.1.21 อัตราการว่างงาน
- 11.1.1.22 อัตราการว่างงานจำแนกตามเพศ
- 11.1.1.23 อัตราการว่างงานของเยาวชน
- 11.1.1.24 อัตราการว่างงานระยะยาว
- 11.1.1.25 อัตราการว่างงานจำแนกตามระดับการศึกษา
- 11.1.1.26 อัตราผู้ไม่อยู่ในกำลังแรงงาน
- 11.1.1.27 อัตราผู้ไม่อยู่ในกำลังแรงงานจำแนกตามช่วงกลุ่มอายุ
- 11.1.1.28 อัตราความยืดหยุ่นของการจ้างงาน
- 11.1.2 ด้านการคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการสังคม ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- 11.1.2.1 ชั่วโมงการทำงานใน 1 สัปดาห์เฉลี่ยต่อคน
- 11.1.2.2 ดัชนีค่าจ้างและรายได้
- 11.1.3 ด้านการพัฒนาศักยภาพแรงงาน ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 11.1.3.1 อัตราการทำงานต่ำกว่าระดับ
- 11.1.3.2 ระดับการศึกษาและการไม่รู้หนังสือ
- 11.1.3.3 ค่าตอบแทนรายชั่วโมง
- 11.1.3.4 ผลผลิตภาพแรงงาน
- 11.1.3.5 ผลผลิตภาพแรงงานภาคเกษตร
- 11.1.3.6 ผลผลิตภาพแรงงานภาคอุตสาหกรรม
- 11.1.3.7 ผลผลิตภาพแรงงานภาคบริการ
- 11.1.4 ด้านหลักประกัน ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
 - 11.1.4.1 ดัชนีค่าจ้างในภาคอุตสาหกรรมการผลิต
 - 11.1.4.2 ความยากจน แรงงานที่ยากจน และการกระจายรายได้
- 11.2 ดัชนีวัดด้านการบริหารแรงงานของกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย
 - 11.2.1 ด้านศักยภาพแรงงาน ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
 - 11.2.1.1 อัตราการผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
 - 11.2.1.2 อัตราการผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานจำแนกตามกลุ่มอาชีพ
 - 11.2.1.3 อัตราการผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานจำแนกตามกลุ่มอาชีพและระดับฝีมือ
 - 11.2.1.4 อัตราการสำเร็จการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน
 - 11.2.1.5 อัตราการสำเร็จการฝึกอบรมฝีมือแรงงานจำแนกตามกลุ่มอาชีพ
 - 11.2.1.6 อัตราการมีงานทำสำหรับผู้สำเร็จการฝึกเตรียมเข้าทำงาน
 - 11.2.1.7 อัตราแรงงานในสถานประกอบการที่ผ่านการอบรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545
 - 11.2.2 ด้านโอกาสในการทำงาน การมีงานทำ และการว่างงาน ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด ได้แก่
 - 11.2.2.1 อัตราการจ้างงานในระบบประกันสังคม (มาตรา 33)
 - 11.2.2.2 อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้ประกันตนในระบบประกันสังคม (มาตรา 33)
 - 11.2.2.3 อัตราการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน
 - 11.2.2.4 อัตราการบรรจุงาน (อัตราการบรรจุงานต่อตำแหน่งงานว่าง/ผู้สมัครงาน/ อัตราผู้สมัครงานต่อตำแหน่งงาน)
 - 11.2.2.5 อัตราการจ้างแรงงานต่างด้าวต่อจำนวนผู้มีงานทำทั้งหมด
 - 11.2.2.6 อัตราการจ้างแรงงานต่างด้าวฝีมือต่อจำนวนผู้มีงานทำทั้งหมด
 - 11.2.2.7 อัตราการจ้างแรงงานต่างด้าว 3 สัญชาติ (พม่า ลาว กัมพูชา) ต่อจำนวนผู้มีงานทำทั้งหมด

- 11.2.3 ด้านหลักประกันการทำงาน ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- 11.2.3.1 อัตราการแลกเปลี่ยนค่าจ้างขั้นต่ำรายจังหวัด
 - 11.2.3.2 อัตราการเปลี่ยนแปลงค่าจ้างขั้นต่ำรายจังหวัดเทียบกับอัตรา
การเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาผู้บริโภครายจังหวัด (CPI)
 - 11.2.3.3 อัตราค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือ
 - 11.2.3.4 อัตราแรงงานที่เป็นผู้ประกันตน
 - 11.2.3.5 อัตราแรงงานในข่ายกองทุนเงินทดแทน
 - 11.2.3.6 อัตราการใช้สิทธิประโยชน์จากกองทุนประกันสังคมต่อจำนวน
ผู้ประกันตนทั้งหมด
 - 11.2.3.7 อัตราการใช้จ่ายเงินประโยชน์ทดแทนต่อเงินสมทบที่จัดเก็บเข้า
กองทุนประกันสังคม
 - 11.2.3.8 อัตราการใช้จ่ายเงินประโยชน์ทดแทนต่อเงินกองทุนประกันสังคม
 - 11.2.3.9 อัตราแรงงานนอกระบบที่มีหลักประกันทางสังคม
- 11.2.4 ด้านการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย ได้แก่
- 11.2.4.1 อัตราการวินิจฉัยข้อร้องทุกข์แล้วเสร็จ
- 11.2.5 ด้านสภาพการจ้างที่เป็นธรรม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- 11.2.5.1 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานของสถาน
ประกอบกิจการ
 - 11.2.5.2 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานของสถาน
ประกอบกิจการจำแนกตามขนาดสถานประกอบกิจการ
 - 11.2.5.3 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานของสถาน
ประกอบกิจการจำแนกตามประเภทกิจการ
 - 11.2.5.4 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานของสถาน
ประกอบกิจการจำแนกตามเรื่องที่ปฏิบัติไม่ถูกต้อง
- 11.2.6 ด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย ประกอบด้วย
6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
- 11.2.6.1 อัตราการประสบอันตรายและเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานต่อลูกจ้าง
1,000 ราย
 - 11.2.6.2 อัตราการประสบอันตรายและเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานกรณี
หยุดงานไม่เกิน 3 วัน ต่อลูกจ้าง 1,000 ราย
 - 11.2.6.3 อัตราการประสบอันตรายและเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานกรณี
ร้ายแรง ต่อลูกจ้าง 1,000 ราย
 - 11.2.6.4 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน
 - 11.2.6.5 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน
จำแนกตามขนาดสถานประกอบกิจการ

11.2.6.6 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน
จำแนกตามประเภทกิจการ

11.2.7 ด้านการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วย 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

11.2.7.1 อัตราสภาพแรงงานต่อจำนวนสถานประกอบกิจการ 100,000 แห่ง

11.2.7.2 อัตราสหพันธ์แรงงานต่อสหภาพแรงงานทั้งหมด

11.2.7.3 อัตราคณะกรรมการลูกจ้างต่อจำนวนสถานประกอบกิจการ 100,000
แห่ง

11.2.7.4 อัตราการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานต่อจำนวนลูกจ้าง 100,000 แห่ง

11.2.7.5 อัตราสมาคมนายจ้างต่อจำนวนสถานประกอบกิจการ 100,000 แห่ง

11.2.7.6 อัตราสมาคมนายจ้างต่อจำนวนสมาคมนายจ้างทั้งหมด

11.2.7.7 อัตราการเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ต่อสถานประกอบกิจการ
100,000 แห่ง

11.2.7.8 อัตราการเกิดข้อพิพาทต่อสถานประกอบกิจการ 100,000 แห่ง

11.2.7.9 อัตราการเกิดข้อขัดแย้งต่อสถานประกอบกิจการ 100,000 แห่ง

11.2.7.10 อัตราการยุติข้อเรียกร้องโดยระบบทวิภาคี

11.2.7.11 อัตราการเกิดข้อเรียกร้องต่อสถานประกอบกิจการ 100,000 แห่ง

11.2.7.12 อัตราการนัดหยุดงาน/ ปิดงาน

11.2.7.13 อัตราวันทำงานที่สูญเสียจากการนัดหยุดงานเฉลี่ยต่อลูกจ้าง 1 คน

11.2.7.14 อัตราวันทำงานที่สูญเสียจากการปิดงานเฉลี่ยต่อลูกจ้าง 1 คน

11.2.7.15 อัตราการผลละงาน

11.2.7.16 อัตราวันทำงานที่สูญเสียจากการผลละงานเฉลี่ยต่อลูกจ้าง 1 คน

11.2.8 ด้านการมีสวัสดิการที่เหมาะสม ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

11.2.8.1 อัตราการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานของสถาน
ประกอบกิจการเรื่องสวัสดิการ

11.2.8.2 อัตราการส่งเสริมการจัดสวัสดิการแรงงานนอกเหนือกฎหมายกำหนด

11.2.8.3 อัตราลูกจ้างที่ได้รับประโยชน์จากการส่งเสริมการจัดสวัสดิการ
แรงงานนอกเหนือกฎหมายกำหนด

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554, หน้า 45-46) ได้เสนอแนะแนวทางการวัดทุนมนุษย์ ดังนี้

1) ผู้ที่จะวัดต้องการทราบอะไรที่เกี่ยวกับความสำเร็จของนโยบายหรือต้องการทราบ
มูลค่าที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงาน ซึ่งคำถามที่ควรใช้ เช่น องค์กรมีคนที่เก่งและมีความสามารถใช่
หรือไม่

2) ใช้เครื่องมือใส่เข้าไปในทุกข้อของคำถาม ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้บางครั้งก็อาจจะมียู่
แล้ว ในขณะที่บางครั้งก็ต้องคิดค้นขึ้นมาใหม่ เช่น จากคำถามเบื้องต้นในข้อแรกว่าองค์กรมีคนที่
เก่งและมีความสามารถใช่หรือไม่ เครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ก็ต้องเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานและข้อมูลผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน

- 3) เมื่อมาถึงชุดของเครื่องมือวัด ก็ต้องมีการจัดระดับ ตัวอย่างระดับการวัด เช่น
- ระดับ 1 จำนวนข้อมูลเชิงประชากร เช่น อายุ อยุ่ งาน ตำแหน่ง
 - ระดับ 2 ตัววัดระดับการปฏิบัติ (Operational Measures) ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบการบริหารคน เช่น การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาคน การรักษาคน ซึ่งตัววัดก็อาจประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการสรรหา ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและรักษาคน
 - ระดับ 3 ตัววัดในระดับนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ (Outcomes) เช่น อัตราการเข้าออก อัตราการขาดงาน ระดับของความผูกพัน
 - ระดับ 4 ตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดในระดับนี้จะทำได้ยาก เพราะต้องสร้างความเชื่อมโยง เช่น ระหว่างระดับการเข้าออกของพนักงานกับความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ตัววัดต้องชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มความผูกพันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552, หน้า ก-ข) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การสมัยใหม่หรือองค์การสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การสมัยใหม่ที่ใช้ Balanced Scorecard เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการองค์การ การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับการเป็นองค์การสมัยใหม่ขององค์การธุรกิจเอกชนและหน่วยงานราชการ กลุ่มตัวอย่างคือ องค์การธุรกิจในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและจังหวัดที่มีนิคมอุตสาหกรรมตั้งอยู่และหน่วยงานราชการทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด โดยสุ่มเลือกจากข้อมูลรายชื่อบริษัทที่อยู่ในฐานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และนามสงเคราะห์หน่วยงานราชการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนเชิงพหุ (Multivariate Analysis) ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. การใช้ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ที่องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจและระดับผลผลิตการผลิต
2. การระบุนโยบายขององค์การ จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทุนมนุษย์ อัตราการสร้างนวัตกรรมในองค์การ และองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับระดับความสามารถในการทำกำไร ที่เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความเป็นองค์การสมรรถนะสูง
3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบบุคลากรสมรรถนะสูง ได้แก่ การจัดทำโครงการพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การมีผลงานที่โดดเด่น ความมีอิสระในการทำงาน และปัจจัยในเรื่องกลุ่มอายุ ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม และความพึงพอใจในการทำงาน
4. ภาวะผู้นำ การมีโครงการพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การมีผลงานที่โดดเด่น และนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบหน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการทำงานเสมอ
5. กลไกเปิดรับความรู้ ความมีอิสระในการทำงาน ภาวะผู้นำ และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

วิทยา ด้านธำรงกุล และพีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง (2557, หน้า 141-157) ศึกษาการวัดความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไทยในการก้าวสู่ AEC (ASEAN HRRI: Human Resource Readiness Index) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากธนาคารในประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย 5 ธนาคารขนาดใหญ่ ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ประเมินใน 4 มิติ ตามตารางที่ 2-12 ได้แก่

1. มิติ Executive Exposure หมายถึง ดัชนีวัดความพร้อมที่พิจารณาจากคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยสมมติฐานที่ว่าคณะกรรมการบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดทิศทางและอนาคตของกิจการ ดังนั้น การเตรียมพร้อมเข้าสู่ตลาด AEC ของแต่ละกิจการจึงสะท้อนได้ส่วนหนึ่งจากองค์ประกอบและคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงหรือกรรมการ ว่าได้มีการเตรียมพร้อมที่จะให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ เคยปฏิบัติงานหรือแม้แต่เคยจบการศึกษามาจากประเทศในกลุ่ม AEC เข้าดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการหรือทีมงานผู้บริหารระดับสูงมากน้อยเพียงใดและที่สำคัญครอบคลุมจำนวนประเทศในกลุ่ม AEC เพียงใด ยังมีการเตรียมการในส่วนนี้ให้มีครอบคลุมจำนวนประเทศมากเท่าไรก็ยิ่งสะท้อนความพร้อมของกิจการมากขึ้นเท่านั้น

2. มิติ AEC Driven Competencies คือ ดัชนีวัดความพร้อมที่วัดจากระดับการกำหนดและใช้ระบบสมรรถนะ (Competencies) ทางด้านอาเซียนเพื่อขับเคลื่อนความสามารถของบุคลากรในการตอบสนองต่ออาเซียนโดยพิจารณาเห็นว่าการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อกิจการเข้าสู่ตลาด AEC นั้น ควรจะมีการกำหนดสมรรถนะทางด้านอาเซียนที่เชื่อมโยงเข้ากับตัวพนักงาน ทั้งการคัดเลือกพนักงาน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการประเมินผลงานของพนักงานโดยใช้สมรรถนะด้านอาเซียน เช่น การรู้ภาษาอาเซียน การมีประสบการณ์การทำงานในอาเซียน ฯลฯ ยังมีการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวไว้ชัดเจนและดำเนินการเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมมากเท่าไร ย่อมสะท้อนความพร้อมมากขึ้นเท่านั้น

3. มิติ Employee Exposure คือ ดัชนีวัดความพร้อมที่พิจารณาจากการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านอาเซียนให้พนักงาน โดยพิจารณาว่าในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC องค์การควรจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เปิดโลกทัศน์ด้านอาเซียนผ่านการศึกษา การดูงาน การหมุนเวียนเดินทางไปทำงานในกลุ่มประเทศอาเซียน การแลกเปลี่ยนพนักงาน ฯลฯ และการดำเนินการดังกล่าว มีความครอบคลุมครบถ้วนประเทศในกลุ่มอาเซียนมากน้อยเพียงใด ยังมีความครอบคลุมจำนวนประเทศมากเท่าไร ย่อมสะท้อนความพร้อมในด้านนี้มากเท่านั้น

4. มิติ AEC Related HRD คือ ดัชนีวัดความพร้อมที่พิจารณาจากแผนหรือนโยบายและการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ขององค์การว่ามีความเชื่อมโยงกับ AEC มากน้อยเพียงใด ดัชนีนี้จะพิจารณาว่าองค์การนั้นมีการกำหนดหรือแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่มหรือระดับตามความจำเป็นในการเรียนรู้และการสร้างประสบการณ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพนักงานในแต่ละระดับหรือไม่เพียงใด ยังมีการจัดกลุ่มและมีการให้ความรู้หรือประสบการณ์ด้านอาเซียนเป็นรายกลุ่มมากเท่าไร ย่อมสะท้อนถึงความพร้อมมากเท่านั้น

ตารางที่ 2-12 เกณฑ์การประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRRI)

เกณฑ์การประเมิน: Executive Exposure					
5	4	3	2	1	0
มีกรรมการ หรือผู้บริหาร ที่มีการศึกษา ความ เชี่ยวชาญ หรือเคย ทำงาน ครอบคลุม มากกว่า 8 ประเทศใน อาเซียน	มีกรรมการ หรือผู้บริหาร ที่มีการศึกษา ความ เชี่ยวชาญ หรือเคย ทำงาน ครอบคลุม 7-8 ประเทศ ในอาเซียน	มีกรรมการ หรือผู้บริหาร ที่มีการศึกษา ความ เชี่ยวชาญ หรือเคย ทำงาน ครอบคลุม 5-6 ประเทศ ในอาเซียน	มีกรรมการ หรือผู้บริหาร ที่มีการศึกษา ความ เชี่ยวชาญ หรือเคย ทำงาน ครอบคลุม 3-4 ประเทศ ในอาเซียน	มีกรรมการ หรือผู้บริหาร ที่มีการศึกษา ความ เชี่ยวชาญ หรือเคย ทำงาน ครอบคลุม 1-2 ประเทศ ในอาเซียน	ไม่มีกรรมการ หรือผู้บริหาร ท่านใดมี การศึกษา ความ เชี่ยวชาญ หรือเคย ทำงานใน ประเทศ อาเซียน
เกณฑ์การประเมิน: AEC Driven Competencies					
มีการใช้ สมรรถนะ ด้านอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเห็นผล อย่างมี นัยสำคัญ	มีการใช้ สมรรถนะ ด้านอาเซียน อย่างต่อเนื่อง และเห็นผล ในระดับหนึ่ง	มีการใช้ สมรรถนะ ด้านอาเซียน แต่ยังไม่ สามารถ ประเมินผลได้ อย่างเป็น รูปธรรม	มีแนวคิดที่จะ กำหนด สมรรถนะ ด้านอาเซียน มีมาตรการที่ ชัดเจนแต่ยัง ไม่ได้นำมา ปฏิบัติ	มีแนวคิดที่จะ กำหนด สมรรถนะ ด้านอาเซียน แต่ยังไม่มี มาตรการที่ ชัดเจน	ยังไม่มี แนวคิดหรือ แผนที่จะ กำหนด สมรรถนะ ด้านอาเซียน
เกณฑ์การประเมิน: Employee Exposure					
มีพนักงานที่ ได้รับ การเพิ่มพูน ความรู้และ ประสบการณ์ ครอบคลุม มากกว่า 8 ประเทศใน อาเซียน	มีพนักงานที่ ได้รับ การเพิ่มพูน ความรู้และ ประสบการณ์ ครอบคลุม 6-7 ประเทศ ในอาเซียน	มีพนักงานที่ ได้รับ การเพิ่มพูน ความรู้และ ประสบการณ์ ครอบคลุม 4-5 ประเทศ ในอาเซียน	มีพนักงานที่ ได้รับ การเพิ่มพูน ความรู้และ ประสบการณ์ ครอบคลุม 2-3 ประเทศ ในอาเซียน	มีพนักงานที่ ได้รับ การเพิ่มพูน ความรู้และ ประสบการณ์ ครอบคลุม 1-2 ประเทศ ในอาเซียน	ไม่มีพนักงาน ที่ได้รับ การเพิ่มพูน ความรู้และ ประสบการณ์ ในอาเซียน

ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมิน: AEC Related HRD					
5	4	3	2	1	0
มีการปฏิบัติ ตามแผนและ เห็นผลอย่าง มีนัยสำคัญ	มีการปฏิบัติ ตามแผนและ เห็นผลได้ใน ระดับหนึ่ง	มีการปฏิบัติ ตามแผนแต่ ยังไม่สามารถ ประเมินผลได้ อย่างเป็น รูปธรรม	มีแผนเป็น รูปธรรมใน การกำหนด กลุ่มพนักงาน ที่อยู่ในข่าย การพัฒนา เรื่องอาเซียน	มีแนวคิด กำหนดกลุ่ม พนักงานที่อยู่ ในข่ายการ พัฒนาเรื่อง อาเซียน	ยังไม่มี แนวคิดใน เรื่องนี้

ผลการศึกษาปรากฏว่าความพร้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารไทยที่จะเข้าสู่อาเซียน (AEC) อยู่ในระดับปานกลางโดยมีระดับความพร้อมของแต่ละมิติการประเมิน ตามตารางที่ 2-13 ดังนี้

ตารางที่ 2-13 ผลการประเมินความพร้อมของธนาคารในประเทศไทยที่จะเข้าสู่ AEC ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มิติการประเมิน	ธนาคาร				
	กรุงเทพ	กรุงเทพ	กสิกรไทย	ไทยพาณิชย์	กรุงศรีอยุธยา
Executive Exposure	3	2	1	1	0
AEC Driven Competencies	3	2	3	0	0
Employee Exposure	3	4	2	3	1
AEC Related HRD	4	3	4	4	2

ธนาคารของประเทศไทยที่จะขยายธุรกิจเข้าสู่ AEC จึงควรยกระดับความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการวิจัยนี้คือการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเท่านั้น ยังขาดการศึกษาในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ

Seleim, Ashour, and Bontis (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์กับผลดำเนินงานธุรกิจขององค์กรผู้ผลิตซอฟต์แวร์ (ผลดำเนินงานธุรกิจหมายถึงสัดส่วนของธุรกิจการส่งออกต่อการผลิตทั้งหมด) กับกลุ่มตัวอย่าง 38 องค์กรผู้ผลิตซอฟต์แวร์ของหอการค้าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ของประเทศอียิปต์ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาปรากฏว่า ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ที่สัมพันธ์กับผลดำเนินงานธุรกิจประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. นักพัฒนาโปรแกรมที่โดดเด่นมาก (Superstar Developers)
2. นักพัฒนาโปรแกรมที่โดดเด่น (Star Developers)
3. นักพัฒนาโปรแกรมที่ลาออก (Leaving Developers)
4. นักพัฒนาโปรแกรมที่มีความสามารถทำงานเป็นทีม
5. นักพัฒนาโปรแกรมที่สามารถแปลงความต้องการของลูกค้าเป็นโปรแกรมได้ดี
6. นักพัฒนาโปรแกรมที่เข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมการบริหารโครงการ

Gates and Langevin (2008) ได้ศึกษาการวัดทุนมนุษย์ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์) และเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) กับกลุ่มตัวอย่าง 104 คน ที่เป็นเครือข่ายสมาชิก HR ของ The Conference Board ตัวแปรการศึกษาประกอบด้วยระดับการดำเนินการจัดการทุนมนุษย์ ผลการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนด กลยุทธ์ และความสนใจของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ โดยตัวแปรระดับ การดำเนินการจัดการทุนมนุษย์ใช้แบบสอบถาม 5 ระดับคะแนน (5-point Scale Question) ของ Boudreau and Ramstad (2003) สำหรับระดับการดำเนินการของบริษัทเกี่ยวกับการจัดการทุน มนุษย์ ได้แก่ ระดับ 1 บริษัทไม่ได้วัดทุนมนุษย์ ระดับ 2 บริษัทกำลังนิยามการวัดทุนมนุษย์และเริ่ม เก็บรวบรวมข้อมูล ระดับ 3 บริษัทดำเนินการวัดทุนมนุษย์เชิงประสิทธิภาพ (เวลาและต้นทุน) ระดับ 4 บริษัทดำเนินการวัดทุนมนุษย์เชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ความสามารถ แรงจูงใจ และ ผลดำเนินงาน) และระดับ 5 บริษัทดำเนินการวัดทุนมนุษย์ทั้งมิติประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและ ผลกระทบต่อธุรกิจ ส่วนตัวแปรความสนใจในการวัดทุนมนุษย์ ใช้แบบสอบถามแบบ 5 ระดับคะแนน (1 = ไม่ใช่ ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (PCA) ด้วยการหมุน แกนแวนริแมกซ์ (Varimax) ผลการศึกษาสามารถสกัดได้ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้าน นวัตกรรม (Innovation) และองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost Efficiency) ทั้ง 2 องค์ประกอบประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้วัดทุนมนุษย์ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
 - 1.1 สมรรถนะการสร้างนวัตกรรม
 - 1.2 สมรรถนะการสร้างโอกาสใหม่ ๆ
 - 1.3 ทักษะการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของต้นทุน ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้
 - 2.1 ทศนคติความตระหนักของพนักงานต่อเรื่องต้นทุน
 - 2.2 ความสามารถของพนักงานในเรื่องการลดต้นทุน

ผลการศึกษา ปรากฏว่า ผลดำเนินธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับขั้นดำเนินการจัดการทุน มนุษย์ และผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับ การดำเนินการวัดทุนมนุษย์ที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตามการศึกษานี้มีข้อจำกัดคือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นสมาชิก HR ที่บางคนอาจจะ ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Professionals)

Robinson (2009) ได้ศึกษาการวัดทุนมนุษย์ในองค์การ CAA (Civil Aviation Authority) ของอังกฤษ ที่มีพนักงานประมาณ 1,100 คน ซึ่งมีค่าใช้จ่าย 60% ของบริษัทเป็นค่าจ้างพนักงาน การใช้การวัดทุนมนุษย์เพื่อจะช่วยให้จัดคุณค่าของพนักงานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผลการศึกษาปรากฏว่า ไม่มีเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งที่จะวัดได้ครอบคลุม แต่ต้องผสมผสานเครื่องมือเพื่อให้ได้ภาพรวมของการวัดทุนมนุษย์ในองค์การ โดยประกอบด้วย 4 ชั้น ได้แก่

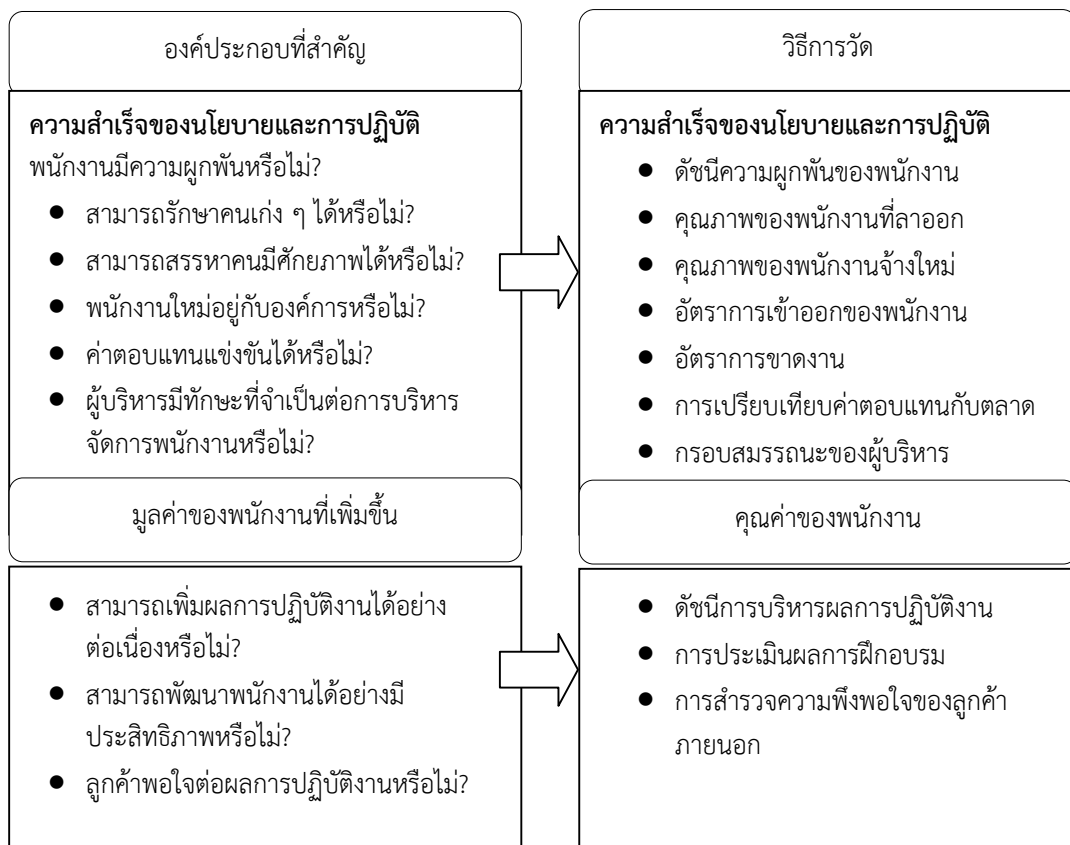
ชั้นที่ 1 ข้อมูลพนักงาน (Workforce Data) เช่น จำนวน ข้อมูลประชากร

ชั้นที่ 2 ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Operational Data) เช่น เวลาที่ใช้ในการฝึก ค่าใช้จ่ายในการสรรหา

ชั้นที่ 3 ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) เช่น อัตราการขาดงาน คุณภาพของการว่าจ้าง

ชั้นที่ 4 ตัววัดผลงาน (Performance Measures) เชื่อมระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ CAA

และพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ ดังภาพที่ 2-14 ดังนี้



ภาพที่ 2-14 องค์ประกอบการวัดทุนมนุษย์ของ CAA

Unger, Rauch, Frese, and Rosenbusch (2011) ได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ในรอบสามทศวรรษระหว่างปี พ.ศ. 2512-2551 ด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) จำนวน 70 เรื่อง มีขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24,733 คน ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับความสำเร็จขององค์กรในด้านความสามารถทำกำไร (Profitability) การเติบโต (Growth) และขนาดองค์กร (Firm Size) รวมถึงพบว่าตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ที่สัมพันธ์กับภารกิจการทำธุรกิจส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ที่ไม่สัมพันธ์กับภารกิจการทำธุรกิจ และสามารถสรุปผลตัวแปรทุนมนุษย์ (Human Capital Variables) ที่ใช้ศึกษา ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-14 สรุปตัวแปรทุนมนุษย์จากการวิเคราะห์ห่อภิมาณของการศึกษาทุนมนุษย์ระหว่างปี พ.ศ. 2512-2551

การลงทุนในทุนมนุษย์ (Human Capital Investment)	N	ผลที่ได้รับจากการลงทุนในทุนมนุษย์ (Outcomes of Human Capital Investment)	N	ความสัมพันธ์กับงานในระดับสูง (High Task Relatedness)	N	ความสัมพันธ์กับงานในระดับต่ำ (Low Task Relatedness)	N
การศึกษา (Education)	69	ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Skill)	6	ประสบการณ์เริ่มต้น/ เป็นเจ้าของ (Start-up/ Owner Experience)	31	การศึกษา (Education)	69
ระดับการศึกษา (Education Level)	46	ความสามารถเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Competence)	6	ประสบการณ์เฉพาะในอุตสาหกรรม (Industry Specific Experience)	22	ระดับการศึกษา (Education Level)	46
จำนวนปีการศึกษา (Education Years)	11	ความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Knowledge)	5	ประสบการณ์ทางการบริหาร (Management Experience)	21	จำนวนปีการศึกษา (Education Years)	11
การศึกษานอกระบบ (Education Non-Formal)	1	ทักษะการจัดการ (Management Skills)	3	ประสบการณ์การบริหาร (Management Experience)	10	การศึกษานอกระบบ (Education Non-Formal)	1

ตารางที่ 2-14 (ต่อ)

การลงทุนใน ทุนมนุษย์	N	ผลที่ได้รับจาก การลงทุนในทุน มนุษย์	N	ความสัมพันธ์กับ งานในระดับสูง	N	ความสัมพันธ์กับ งานในระดับต่ำ	N
ประสบการณ์ Start-up/ Owner Experience	31	ทักษะทางสังคม (Specific social Skills)	3	จำนวนปีของ ประสบการณ์ การบริหาร (Management Experience Years)	5	การศึกษาของพ่อ แม่ (Education, Parent)	1
ประสบการณ์ เฉพาะใน อุตสาหกรรม (Industry Specific Experience)	22	ทักษะทางธุรกิจ (Business Skills)	2	ระดับประสบการณ์ การบริหาร (Management Experience, Level)	4	ประสบการณ์ ทำงาน (Work Experience)	12
ประสบการณ์การ บริหาร (Management Experience)	21	ทักษะทาง การตลาด (Marketing Skills)	2	จำนวนตำแหน่ง ประสบการณ์ การบริหาร (Management Experience, Number Positions)	2	ทักษะการรู้คิด (Meta-Cognitive Skills)	2
ประสบการณ์ การบริหาร (Management Experience)	10	ทักษะการรู้คิด (Meta-Cognitive Skills)	2	การศึกษาทางธุรกิจ (Business Education)	7		
จำนวนปีของ ประสบการณ์ การบริหาร (Management Experience Years)	5	ทักษะการตัดสินใจ (Decision Skill)	1				
ระดับ ประสบการณ์ การบริหาร (Management Experience, Level)	4	ความเชี่ยวชาญ (Expertise)	1	ทักษะความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Skill)	6		

ตารางที่ 2-14 (ต่อ)

การลงทุนใน ทุนมนุษย์	N	ผลที่ได้รับจาก การลงทุนในทุน มนุษย์	N	ความสัมพันธ์กับ งานในระดับสูง	N	ความสัมพันธ์กับ งานในระดับต่ำ	N
จำนวนตำแหน่ง ประสบการณ์ การบริหาร (Management Experience, Number Positions)	2	ทักษะเชิง อุตสาหกรรม (Industry Skills)	1	ความสามารถความ เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Competence)	6		
ประสบการณ์ ทำงาน (Work Experience)	12	ความสามารถ ทางการจัดการ (Managerial Competencies)	1	ความรู้เกี่ยวกับ ความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Knowledge)	5		
การศึกษาทาง ธุรกิจ (Business Education)	7	ทักษะใหม่ (New Resource Skill)	1	การกระทำอย่าง รอบคอบ (Deliberate Practice)	3		
การกระทำอย่าง รอบคอบ (Deliberate Practice)	3	ทักษะการมอง โอกาส (Opportunity Skill)	1	ทักษะทาง การตลาด (Marketing Skills)	3		
ประสบการณ์ทาง การตลาด (Marketing Experience)	3	ทักษะเชิงองค์การ (Organization Skill)	1	ทักษะการบริหาร (Management Skills)	3		
ประสบการณ์ ระหว่างประเทศ (International Experience)	2	ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)	1	ทักษะทางสังคม (Specific Social Skills)	3		
ประสบการณ์ที่ เกี่ยวกับงาน (Related Work Experience)	2			ทักษะทางธุรกิจ (Business Skills)	2		

ตารางที่ 2-14 (ต่อ)

การลงทุนใน ทุนมนุษย์	N	ผลที่ได้รับจาก การลงทุนในทุน มนุษย์	N	ความสัมพันธ์กับงาน ในระดับสูง	N	ความสัมพันธ์กับ งานในระดับต่ำ	N
ประสบการณ์ที่ เกี่ยวกับธุรกิจ (Similar Business Experience)	2			ประสบการณ์ระหว่าง ประเทศ (International Experience)	2		
ประสบการณ์ด้าน การเรียนรู้ (Specific Learning Experience)	2			ทักษะการรู้คิด (Meta-Cognitive Skills)	2		
ประสบการณ์ด้าน อาชีพ (Specific Vocational Experience)	2			ทักษะทางการตลาด (Marketing Skills)	2		
ประสบการณ์ด้าน เทคโนโลยี (Technological Experience)	2			ประสบการณ์ที่ เกี่ยวกับงาน (Related Work Experience)	2		
ประสบการณ์ทาง การเงิน (Finance Experience)	1			ประสบการณ์ที่ เกี่ยวกับธุรกิจ (Similar Business Experience)	2		
ระดับความรู้ (Knowledge Intensity)	1			ประสบการณ์ทาง การเรียนรู้ (Specific Learning Experience)	2		
ประสบการณ์ใน องค์กรขนาดใหญ่ (Large Firm Experience)	1			การฝึกอบรมสาย อาชีพ (Specific Vocational Training)	2		
				ประสบการณ์ทาง เทคโนโลยี (Technological Experience)	2		

ตารางที่ 2-14 (ต่อ)

การลงทุนใน ทุนมนุษย์	N	ผลที่ได้รับจาก การลงทุนในทุน มนุษย์	N	ความสัมพันธ์กับงาน ในระดับสูง	N	ความสัมพันธ์กับ งานในระดับต่ำ	N
ประสบการณ์ด้าน ภาวะผู้นำ (Leadership Experience)	1			ทักษะการตัดสินใจ (Decision Skill)	1		
การให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้ (Learning Orientation)	1			ความเชี่ยวชาญ (Expertise)	1		
กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategy)	1			ประสบการณ์ทาง การเงิน (Finance Experience)	1		
หลักสูตรด้าน การตลาด (Marketing Courses)	1			ทักษะเชิง อุตสาหกรรม (Industry Skill)	1		
ประสบการณ์ที่ เกี่ยวกับการผลิต (Related Production Experience)	1			ระดับความรู้ (Knowledge Intensity)	1		
ประสบการณ์ใน องค์กรขนาดเล็ก (Small Firm Experience)	1			ประสบการณ์ใน องค์กรขนาดใหญ่ (Large Firm Experience)	1		
การฝึกอบรมทาง เทคนิค (Technical Training)	1			ประสบการณ์ด้าน ภาวะผู้นำ (Leadership Experience)	1		
				การให้ความสำคัญ กับการเรียนรู้ (Learning Orientation)	1		
				กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategy)	1		

ตารางที่ 2-14 (ต่อ)

การลงทุนใน ทุนมนุษย์	N	ผลที่ได้รับจาก การลงทุนในทุน มนุษย์	N	ความสัมพันธ์กับงาน ในระดับสูง	N	ความสัมพันธ์กับ งานในระดับต่ำ	N
				ความสามารถ ทางการจัดการ (Managerial Competencies)	1		
				หลักสูตรด้าน การตลาด (Marketing Courses)	1		
				ทักษะการมองหา โอกาส (Opportunity Skill)	1		
				ทักษะการจัดการ องค์การ (Organization Skill)	1		
				ประสบการณ์ที่ เกี่ยวกับการผลิต (Related Production Experience)	1		
				ประสบการณ์ใน องค์การขนาดเล็ก (Small Firm Experience)	1		
				ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills)	1		
				การฝึกอบรมเชิง เทคนิค (Technical Training)	1		

หมายเหตุ N หมายถึง จำนวนครั้งที่พบในการศึกษา

Chidi and Shadare (2011) ศึกษาการจัดการการพัฒนาทุนมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในประเทศไนจีเรีย โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ

(Survey Research) ด้วยแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 140 ชุด เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเจาะจง (Purposive) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ผลการศึกษา ปรากฏว่า 79% ของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า SMEs ในประเทศไนจีเรียมีนโยบายการฝึกอบรมพนักงานแบบเชิงลบที่มีลักษณะพูดสนับสนุนแต่ปฏิบัติตรงกันข้าม 70% เห็นว่าไม่มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และ 52% เห็นว่ามีการพัฒนาทุนมนุษย์แบบตามบุญตามกรรม ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ยั่งยืนของ SMEs ในประเทศไนจีเรียคือจะต้องนำประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กรและระดับชาติ

Kungwansupaphan and Siengchai (2012) ได้ศึกษาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการระหว่างประเทศ 3 บริษัทอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย พบว่า มีการสะสมทุนมนุษย์ในรูปแบบแตกต่างกันไป ได้แก่ การมีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจต่างประเทศ การมีการศึกษาทางด้านธุรกิจระหว่างประเทศ และการมีพื้นฐานครอบครัวทำธุรกิจ ทุนมนุษย์เหล่านี้มีส่วนช่วยเร่งความเร็วการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ ช่วยให้สามารถค้นหาโอกาสในตลาดได้อย่างรวดเร็วและช่วยในเรื่องทักษะการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการเหล่านี้ยอมรับว่าต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคใหม่มากมายที่คาดไม่ถึงในการจัดตั้งและดำเนินธุรกิจ การจะทำให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนและดำเนินต่อไปได้ ต้องอาศัยการสะสมและพัฒนาทุนมนุษย์ใหม่เพิ่มเติมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้ประกอบการ ส่งผลให้ขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นทางธุรกิจ ขาดการสร้างความรู้ใหม่ ละเลยการเรียนรู้และการเพิ่มเติมความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจ รวมทั้งขาดความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพความผันผวนของตลาด

Felicio, Couto, and Caiato (2014) ศึกษาอิทธิพลของทุนมนุษย์และทุนสังคมของผู้จัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศโปรตุเกสที่มีพนักงาน 10-250 คน และดำเนินธุรกิจมาแล้วตั้งแต่ 3-15 ปี จากภาคการผลิต การก่อสร้าง คำสั่งและค้าปลีก และการบริการ จำนวน 59, 33, 45 และ 62 องค์กร ตามลำดับ โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS ผลการศึกษา ปรากฏว่า ทักษะทางปัญญา (Cognitive Ability) มีความสัมพันธ์กับผลดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) โดยประสบการณ์ (Experience) ของผู้จัดการมีอิทธิพลต่อมนุษยสัมพันธ์ (Personal Relations) และความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ (Professional Proficiency) ในขณะเดียวกัน ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพก็มีอิทธิพลต่อทักษะทางปัญญาของผู้จัดการและส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานขององค์กร

Ababneh and Shrafat (2014) ศึกษาความต้องการของผู้ใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ในประเทศจอร์แดน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบบการทำงานที่จะช่วยให้ระบบ HRIS มีประสิทธิภาพมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ขององค์กร เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Professional) ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน จำนวน 22 คน จาก 2 องค์กรด้านการสื่อสาร (Telecommunication) โดยเลือกตัวอย่างแบบวิธีเจาะจง (Purposive) และแบบสะดวก (Convenience) ผลการศึกษา ปรากฏว่า มีความต้องการอย่างสูงใน

การพัฒนากระบวนทัศน์ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อยกระดับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่แนวคิดใหม่ นั่นก็คือ ระบบสารสนเทศทุนมนุษย์ (Human Capital Information Systems) ที่จะปรับปรุงทุนมนุษย์ขององค์กรในด้านการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) การพัฒนารายบุคคล การแลกเปลี่ยนความรู้การบริหารจัดการ และการพัฒนาฐานข้อมูลการสื่อสารความรู้ ซึ่งกระบวนทัศน์ใหม่นี้จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ให้กับองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟาย

Gracht (2012) ได้ทบทวนการวัดฉันทามติ (Consensus Measurement) ของเทคนิคเดลฟายตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา พบว่ามีหลากหลายวิธี สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การวัดฉันทามติด้วยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและสถิติเชิงบรรยาย (Qualitative Analysis & Descriptive Statistics) และการวัดฉันทามติด้วยสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) โดยผลการทบทวน สรุปได้ว่ายังไม่มีมาตรฐาน ผู้วิจัยส่วนใหญ่จะประยุกต์ใช้เกณฑ์อัตวิสัย (Subjective Criteria) และสถิติเชิงบรรยายและอ้างอิงสำหรับการวัดฉันทามติและการบรรจบกันของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 2-15 และตารางที่ 2-16 ดังนี้

ตารางที่ 2-15 การวัดฉันทามติด้วยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและสถิติเชิงบรรยาย

การวัดฉันทามติ	เกณฑ์ (Criteria)
เงื่อนไขจำนวนรอบ (Stipulated Number of Round)	จำนวน 3 รอบ (Fan & Cheng, 2006)
การวิเคราะห์เชิงอัตวิสัย (Subjective Analysis)	คำตอบอย่างมีเหตุผลของผู้เชี่ยวชาญจะต้องมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม (Mitchell, 1998) ภาพรวมทั้งหมดถ้ารู้สึกรอบที่ 3 ของการศึกษาไม่ได้มีประเด็นอะไรเพิ่มเติมจากรอบที่ 1 และ 2 ก็สามารถยุติการศึกษา (MacCarthy & Atthirawong, 2003)
ระดับแน่นอนของความเห็นด้วย (Certain Level of Agreement)	อัตราการเห็นด้วยของผู้เชี่ยวชาญเท่ากับ 51% (Loughlin & Moore, 1979) อัตราการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างน้อย 60% ของผู้เชี่ยวชาญสำหรับมาตรวัด 5 ระดับแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) (Seagle & Iverson, 2002) อัตราการเห็นด้วยมากกว่า 67% ของผู้เชี่ยวชาญสำหรับมาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale) (Alexandrov, Pullicino, Meslin, & Norris, 1996; Pasukeviciute & Roe, 2000) อัตราการเห็นด้วยมากกว่า 95% ของผู้เชี่ยวชาญสำหรับ

ตารางที่ 2-15 (ต่อ)

การวัดฉันทามติ	เกณฑ์
เปอร์เซ็นต์เฉลี่ยของ ความเห็นส่วนใหญ่ (Average Percentage Majority Opinions: APMO Cut-off Rate)	การศึกษาเดลฟายรอบแรก (Stewart, O'Halloran, Harrigan, Spencer, & Barton, 1999) อัตรา APMO เท่ากับ 70% สำหรับรอบแรก และ 83% สำหรับการศึกษารอบสอง (Islam, Dinwoodie, & Roe, 2006)
ค่าฐานนิยม, ค่าเฉลี่ย/ ค่ามัธยฐาน และการจัด อันดับ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าฐานนิยมที่แจ่มแจ้งมากกว่า 50% ของผู้เชี่ยวชาญที่ระบุ ความเป็นไปได้ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในระดับมากกว่า 75% (Chakravarti, Vasanta, Krishnan, & Dubash, 1998) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ± 0.5 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความผันแปร 50% (Sharma, Nair, & Balasubramanian, 2003) ค่าเฉลี่ย (Mean) ± 1.64 (ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) สำหรับการวัด 4 ระดับคะแนนแบบลิเคอร์ท (West & Cannon, 1988; Rogers & Lopez, 2002)
ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	IQR ≤ 2 สำหรับการวัด 10 ระดับคะแนน (Scheibe, Skutsch, & Schofer, 1975) IQR ≤ 1 สำหรับการวัด 7 ระดับคะแนนของลิเคอร์ท (Vet, Brug, Nooijer, Dijkstra, & Vries, 2005) IQR ≤ 2 สำหรับการวัด 9 ระดับคะแนน (Gracht & Darkow, 2010) IQR ≤ 1 สำหรับการวัด 4 หรือ 5 ระดับคะแนน (Rayens & Hahn, 2000; Raskin, 1994) IQR อยู่ในช่วง 0.00 (ฉันทามติสูงสุด) ถึง 3 (ฉันทามติน้อย) (Raskin, 1994; Hahn & Rayens, 1999) พิสัยควอร์ไทล์เปลี่ยนแปลงมากกว่า 1 คะแนนสำหรับเทคนิค เดลฟายสามรอบ (Spinelli, 1983) ค่าพิสัยที่เข้าใกล้ 1 แสดงถึงการบรรจบกัน (Convergence) ของแนวคิดของกลุ่มที่ศึกษา (Ray & Sahu, 1990)

ตารางที่ 2-15 (ต่อ)

การวัดฉันทามติ	เกณฑ์
สัมประสิทธิ์ความผันแปร (Coefficient of Variation: CV)	ค่า $CV \leq 0.5$ (Zinn & Zalokowski, 2001) การลดลงอย่างคงที่ของสัมประสิทธิ์ความผันแปรระหว่างการศึกษารอบแรกและรอบที่สอง บ่งชี้ถึงการเพิ่มขึ้นของฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ (Buck, Gross, Hakim, & Weinblatt, 1993) English & Keran (1976) กำหนดเกณฑ์ฉันทามติด้วยสัมประสิทธิ์ความผันแปร ดังนี้ $0 < CV \leq 0.5$ ระดับฉันทามติที่ดี ไม่ต้องเพิ่มรอบเก็บข้อมูล $0.5 < CV \leq 0.8$ ระดับฉันทามติน้อยกว่าระดับที่ต้องการ เป็นไปได้ที่จะเพิ่มรอบเก็บข้อมูล $CV > 0.8$ ระดับฉันทามติอยู่ในระดับต่ำ ต้องเพิ่มรอบเก็บข้อมูล
ฉันทามติของกลุ่มหลัง (Post-Group Consensus)	ความเห็นพ้องส่วนตัวกับผลสรุปรวมของกลุ่มรอบสุดท้าย (Rowe & Wright, 1999; Rohrbaugh, 1979; Eirffmeyer & Lane, 1984)

ตารางที่ 2-16 การวัดฉันทามติด้วยสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics)

การวัดฉันทามติ	เกณฑ์
การทดสอบความเป็นอิสระต่อกันของสองประชากร (Chi-Square Test for Independence)	การทดสอบไคสแควร์วิเคราะห์ความไม่เห็นพ้องระหว่างกลุ่มย่อยของผู้เข้าร่วมที่มีลักษณะเหมือนกัน (Homogeneous) (Ludlow, 1975)
การทดสอบแมคเนียร์ (McNemar Change Test)	ทดสอบหาจำนวนการเปลี่ยนแปลงคำตอบระหว่างแต่ละรอบของเดลฟาย (Weir, Hicken, Rappaport, & Nebeker, 2006; Rayens & Hahn, 2000)
การทดสอบวิลคอกซัน (Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Rank Test)	ทดสอบการเปลี่ยนแปลงในฉันทามติระหว่างการศึกษารอบที่สองและสาม (Vet, Brug, Nooijer, Dijkstra, & Vries, 2005)
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น, สถิติแคปปา (Intra-Class Correlation Coefficient, Kappa Statistics)	ทดสอบความเห็นพ้องระหว่างผู้เข้าร่วมในการศึกษารอบที่ 1 และ 2 (Ferri, Prince, Brayne, Brodaty, Fratiglioni, Ganguli, Hall, Hasegawa, Hendrie, Huang, Jorm, Mathers, Menezes, Rimmer, & Sczufca, 2005)

ตารางที่ 2-16 (ต่อ)

การวัดฉันทามติ	เกณฑ์
	<p>ความเห็นพ้องภาพรวมทั้งหมด (Overall) ของกลุ่ม (การวัดด้วย 5 ระดับคะแนนแบบลิเคอร์ท์) สามารถวัดด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น ในขณะที่ความเห็นพ้องภายในคำถามสามารถวัดด้วยโคเฮนแคปปา (Weir, Hicken, Rappaport, & Nebeker, 2006)</p> <p>ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้นประเมินความสอดคล้อง (Consistency) ของการตอบสำหรับการวัด 5 ระดับคะแนน (Brender, Ammenwerth, Nykanen, & Talmon, 2006)</p> <p>ข้อคำถามที่มีค่าแคปปา ≤ 0.74 ถือว่ายังไม่มีความเห็นพ้องของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการวัดแบบ 3 ระดับคะแนน (Molnar, Man-Son-Hign, Dalziel, Mitchell, Power, & Byszews, 1999)</p>
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman's Rank-Order Correlation Coefficient)	ทดสอบระดับฉันทามติระหว่างการศึกษารอบที่ 2 และ 3 ค่าสหสัมพันธ์ที่สูงสะท้อนถึงระดับฉันทามติที่ดี (DeLeo, 2004)
สัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของเคนดอลล์ (Kendall's W Coefficient of Concordance)	<p>ค่า $W = 0.618$ สำหรับการศึกษารอบสุดท้าย (Brancheau & Wetherbe, 1987)</p> <p>ค่า $W = 0.1$ (ความเห็นพ้องอยู่ในระดับต่ำมาก), $W = 0.7$ (ความเห็นพ้องอยู่ในระดับสูงมาก) (Schmidt, Lyytinen, Keil, & Cule, 2001; Schmidt, 1997)</p> <p>ค่า $W = 0.54$ (Doke & Swanson, 1995)</p>
สถิติที, การทดสอบเอฟ (<i>t</i> -statistics, <i>F</i> -tests)	<p>ใช้สถิติที่ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean) ของรอบการศึกษาที่สามารถยุติการศึกษาในรอบที่ 2 (Hakim & Weinblatt, 1993)</p> <p>ทดสอบความแปรปรวนหรือการขาดฉันทามติด้วยการทดสอบเอฟ (Hakim & Weinblatt, 1993)</p> <p>ใช้การทดสอบเอฟวิเคราะห์ความไม่เห็นพ้องระหว่างกลุ่มย่อยของผู้เข้าร่วมที่มีลักษณะเดียวกัน (Ludlow, 1975)</p> <p>ใช้สถิติที่ทดสอบการเปลี่ยนแปลงระหว่างการศึกษาเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 (Weir, Hicken, Rappaport, & Nebeker, 2006)</p>

Diamond, Grant, Feldman, Pencharz, Ling, Moore and Wales (2014, pp. 401-409) ได้ศึกษาวิธีการรายงานผลการศึกษาศึกษาของเทคนิคเดลฟาย โดยใช้ฐานข้อมูลจาก ISI Web of Science ได้แก่ Thompson Reuters, New York และ NY และ Scopus ที่ตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 2000 – 2009 จำนวน 100 เรื่องที่เป็นภาษาอังกฤษ ตามตารางที่ 2-17 ผลการศึกษา ปรากฏว่า จำนวน 98 การศึกษาจากทั้งหมด 100 เรื่อง ถูกศึกษาขึ้นเพื่อการหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่ศึกษา แต่มีเพียง 72 การศึกษาที่ได้กำหนดเกณฑ์นิยามของฉันทามติ โดย 75% ใช้ค่ามัธยฐาน (Median) เป็นค่าเริ่มต้น และพบว่าส่วนใหญ่ (70 เรื่อง) สิ้นสุดการศึกษาเดลฟายด้วยการกำหนดจำนวนรอบที่ศึกษา การยุติด้วยการบรรลุฉันทามติมีเพียง 23 การศึกษา จึงสรุปได้ว่าฉันทามติเป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นของกระบวนการศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟาย แต่การกำหนดเกณฑ์ฉันทามติยังมีความหลากหลายและยังมีการรายงานที่ยังไม่สมบูรณ์ การกำหนดเกณฑ์การรายงานการศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายจึงมีความจำเป็นที่ควรกำหนดให้เป็นมาตรฐาน ซึ่ง Diamond et al. (2014, p. 403) ได้สรุปว่าการศึกษาดेलฟายที่ดีนั้นจะต้องพิจารณาใน 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดเกณฑ์การยุติการศึกษา 2) การกำหนดจำนวนรอบที่ศึกษา 3) การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ และ 4) การกำหนดเกณฑ์การคัดออก (Drop Out) ข้อคำถามในแต่ละรอบสุดท้ายแล้ว Diamond et al. (2014, p. 406) ได้นำเสนอเกณฑ์ของการรายงานผลการศึกษาศึกษาของเทคนิคเดลฟายว่าควรนำเสนอให้ครอบคลุม ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา (Study Objective) ซึ่งจะต้องระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับฉันทามติของประเด็นที่ศึกษาที่สะท้อนฉันทามติของกลุ่ม
2. ผู้เข้าร่วมหรือผู้เชี่ยวชาญ (Participants) จะต้องระบุ
 - 2.1 วิธีการเลือกเข้าหรือคัดออกสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
 - 2.2 คำนียามของฉันทามติ
 - 2.3 ค่าทางสถิติสำหรับการกำหนดเกณฑ์การยุติการศึกษา
3. กระบวนการเดลฟาย (Delphi Process) จะต้องรายงานถึงข้อรายการ (Item) ที่ถูกตัดทิ้งหรือคัดออก (Drop) ของแต่ละรอบของการศึกษา

ตารางที่ 2-17 ลักษณะข้อมูลทั่วไปของการศึกษา 100 เรื่องด้วยเทคนิคเดลฟาย ระหว่างปี ค.ศ. 2000-2009

พารามิเตอร์ (Parameters)	จำนวน (Number)
ปีที่ตีพิมพ์ (Year Published)	
2000 – 2001	17
2002 – 2003	27
2004 – 2005	12
2006 – 2007	21
2008 – 2009	24

ตารางที่ 2-17 (ต่อ)

พารามิเตอร์	จำนวน
ภูมิภาค (Region)	
อเมริกาเหนือ	44
ยุโรป	32
เอเชีย	7
แปซิฟิกใต้	6
ตะวันออกกลาง	2
อเมริกาใต้	1
หลาย ๆ ภูมิภาค	8
สาขาที่ศึกษา (Field)	
การแพทย์	40
พยาบาล	12
ดูแลสุขภาพอื่น ๆ	22
วิทยาศาสตร์อื่น ๆ	5
การศึกษา	6
ธุรกิจ/ เศรษฐกิจ	15
จำนวนรอบที่ศึกษา (Number of Rounds)	
1 รอบ	2
2 รอบ	48
3 รอบ	42
4 รอบ	4
มากกว่า 5 รอบ	4
จำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้าย	
น้อยกว่า 10	14
11 – 25	40
25 – 50	24
51 – 100	12
มากกว่าเท่ากับ 100	5
ไม่รายงาน	5

จากงานวิจัยที่ทบทวนข้างต้น ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาไปใช้สนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. การนำผลการวิจัยที่ได้ทบทวน ไปเป็นส่วนหนึ่งของร่างประเด็นการประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 2-18

ตารางที่ 2-18 ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับประเมินทุนมนุษย์จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับที่	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับประเมินทุนมนุษย์	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1	ภาวะผู้นำ	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Unger, Rauch, Frese, and Rosenbusch (2011)
2	กรอบสมรรถนะของผู้บริหาร	Robinson (2009) Unger et al. (2011)
3	ประสบการณ์ทางการบริหาร	Unger et al. (2011) Kungwansupaphan and Siengchai (2012) Felicio, Couto, and Caiato (2014)
4	กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์/ การระบุงการกิจขององค์กร จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทุนมนุษย์	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Kungwansupaphan et al. (2012)
5	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Gates and Langevin (2008)
6	การมีผลงานที่โดดเด่น	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Seleim, Ashour, and Bontis (2007) Robinson (2009)
7	การฝึกอบรมและพัฒนา หรือการจัดทำโครงการพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Seleim et al. (2007) Kungwansupaphan et al. (2012) Unger et al. (2011) Robinson (2009) Ababneh and Shrafat (2014) Chidi & Shadare (2011)
8	ความพึงพอใจในการทำงาน	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Robinson (2009)

ตารางที่ 2-18 (ต่อ)

ลำดับที่	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับประเมินทุนมนุษย์	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9	พนักงานที่มีศักยภาพ (Talent)	Seleim et al. (2007) Robinson (2009) Ababneh and Shrafat (2014)
10	ความสามารถในการสรรหาคณะที่มีศักยภาพ	Robinson (2009)
11	คุณภาพของพนักงานจ้างใหม่	Robinson (2009)
12	อัตราการลาออกของพนักงานที่โดดเด่น	Seleim et al. (2007) Robinson (2009)
13	อัตราการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Gates et al. (2008)
14	อัตราการขาดงาน	Robinson (2009)
15	การเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาด	Robinson (2009)

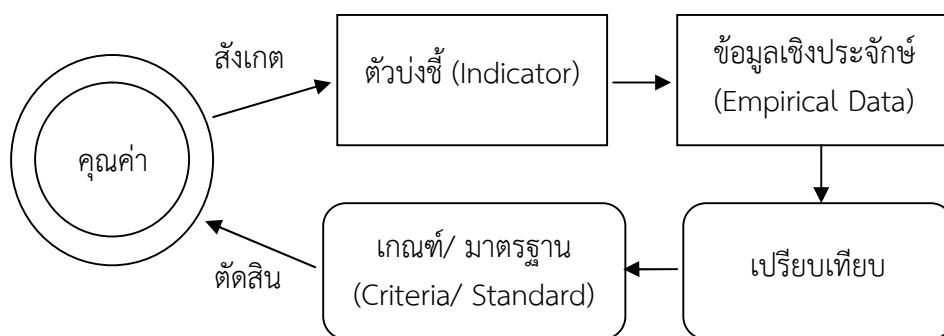
2. การกำหนดเกณฑ์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญของเทคนิควิจัยเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR จากการทบทวนงานวิจัยทำให้ทราบว่ายังไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งที่ได้รับความนิยมจะเป็นสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ทั้ง ๆ ที่ยังมีอีกหลากหลายวิธีการ ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพหรือสถิติเชิงบรรยาย และ การใช้สถิติอ้างอิง ขึ้นอยู่กับผู้วิจัยพิจารณาตามความเหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลการวัดว่าเป็นแบบใด (Gracht, 2012) ซึ่ง Gracht ได้แนะนำไว้อย่างน่าสนใจว่าการหาฉันทามติด้วยการคำนวณแยกตามกลุ่มย่อย (Subgroup) ของผู้เชี่ยวชาญก็เป็นที่น่าสนใจ ผู้วิจัยจึงได้นำไปเป็นแนวทางหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 กลุ่ม ด้วยสถิติ Kruskal-Wallis One-Way ANOVA นอกเหนือจากการพิจารณาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและค่ามัธยฐาน บนพื้นฐานของการศึกษาเดลฟายที่ดีของ Diamond et al. (2014, p. 403) ที่ประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดเกณฑ์การยุติการศึกษา 2) การกำหนดจำนวนรอบที่ศึกษา 3) การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ และ 4) การกำหนดเกณฑ์การคัดออก (Drop Out) ข้อคำถามในแต่ละรอบ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน เกณฑ์ และตัวบ่งชี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน (Evaluation)

การประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มีมุ่งประเมิน (Judgment-Oriented) โดยการสรุปอ้างอิง (Inference) จากสิ่งที่สังเกตได้โดยตรงที่เป็นตัวแทนของสิ่งนั้นบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏ (Empirical Data) เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ (Indicator) ของสิ่งนั้น ๆ เทียบกับเกณฑ์ (Criteria) หรือมาตรฐาน (Standard) โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณค่าของสิ่งที่มีมุ่งประเมินหรือ

การตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 75-76) ดังนั้นการประเมินจึงเป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตามภาพที่ 2-15 เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับเกณฑ์มาตรฐานของสิ่งนั้น ๆ



ภาพที่ 2-15 ระบบความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ตัวบ่งชี้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ และเกณฑ์ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552, หน้า 76)

สิ่งสำคัญของการประเมินคือผู้ประเมินจะต้องเข้าใจในปรัชญาการประเมินและประเด็นปัญหาที่จะประเมิน ว่าต้องการประเมินเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ถ้าผู้ประเมินเข้าใจอย่างถ่องแท้ก็จะทำให้สามารถเลือกใช้รูปแบบและวิธีการประเมินได้อย่างเหมาะสม (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 127) ซึ่งจากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินที่สามารถแบ่งออกได้ 2 มิติ คือ มิติวัตถุประสงค์ (Decision-Oriented V.S. Value-Oriented Evaluation และมิติวิธีการ (Systematic V.S. Naturalistic Approach) นำไปสู่การจำแนกแนวคิดการประเมินออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การประเมินที่เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร หรือที่เรียกว่า เอสดีโมเดล (Systematic Decision-Oriented Evaluation: SD Models)
2. การประเมินที่เน้นการใช้วิธีธรรมชาติเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหารหรือที่เรียกว่า เอ็นดีโมเดล (Naturalistic Decision-Oriented Evaluation: ND Models)
3. การประเมินที่เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อให้นักประเมินตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มีมูลค่าประเมิน หรือที่เรียกว่า เอสวีโมเดล (Systematic Value-Oriented Evaluation: SV Models)
4. การประเมินที่เน้นการใช้วิธีเชิงธรรมชาติเพื่อให้นักประเมินตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มีมูลค่าประเมิน หรือที่เรียกว่า เอ็นวีโมเดล (Naturalistic Value-Oriented Evaluation: NV Models)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าการวัดทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถประเมินเพียงแค่จุดสิ้นสุดที่ตัวบุคคลหรือพนักงาน แต่ควรพิจารณาทั้งกระบวนการในเชิงระบบที่ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดคุณค่าของทุนมนุษย์ขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ใช้รูปแบบการประเมินแบบ CIPPVA Model ที่ประยุกต์

ขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการประเมินแบบ CIPP Model ของ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) (Stufflebeam & Shinkfield, 2007, pp. 326-331) และการประเมินแบบ Value-Added Approach (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552, หน้า 124; Fitz-Enz, 2009, pp. 241-248) ที่แบ่งกรอบการประเมินออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน (Context) มิติปัจจัยนำเข้า (Input) มิติกระบวนการ (Process) มิติผลลัพธ์ (Product) และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์การ (Value-Added)

รูปแบบการประเมินแบบ CIPP Model

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ได้กำหนดการประเมินออกเป็น 4 องค์ประกอบ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552, หน้า 124; Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2004, pp. 89-91; Stufflebeam & Shinkfield, 2007, pp. 326-331) ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินบริบทพื้นฐาน (Context Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อช่วยตัดสินใจในการวางแผน (Planning Decision) บริบทพื้นฐานเชิงระบบ โดยการพิจารณาวัตถุประสงค์ หลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินการ ประเด็นปัญหาและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของโครงการ ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ เช่น สภาวะแวดล้อมก่อนมีโครงการ ความจำเป็นหรือความต้องการขณะนั้นและในอนาคต และความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เพื่อตัดสินใจกำหนดโครงสร้างของการดำเนินงาน (Structuring Decision) พิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสมและความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการ ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ เช่น ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการ ความพร้อมของทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ เวลา และความเหมาะสมของขั้นตอน สาเหตุของปัญหา และกิจกรรม

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินข้อบกพร่องของการดำเนินการ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการของโครงการ (Implementation Decision) เพื่อจะใช้ข้อมูลสำหรับการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการตรวจสอบและคาดการณ์กิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่มีอยู่ ว่ามีอะไรเป็นอุปสรรคหรือจุดอ่อนต่อการดำเนินงานหรือไม่ ด้วยการบันทึกกิจกรรมทุกขั้นตอนซึ่งจะช่วยให้ค้นพบจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินการ ที่ไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ เช่น การตรวจสอบกิจกรรม เวลา และทรัพยากรของการดำเนินงาน การยอมรับของพนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมของพนักงาน และภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลลัพธ์ (Product Evaluation) เพื่อเปรียบเทียบและรวบรวมผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการและบริบทของปัจจัยนำเข้า กระบวนการและการตีค่าของผลลัพธ์ ซึ่งการประเมินจะช่วยให้ตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการหรือการดำเนินงาน (Recycling Decision) แต่การประเมินนี้ไม่ได้สนใจหรือครอบคลุมถึงเรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน แต่การประเมินทุนมนุษย์จะต้องพิจารณาถึงมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นกับองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการประเมินแบบมูลค่าเพิ่มมาผสมผสาน

รูปแบบการประเมินแบบมูลค่าเพิ่ม (Value-Added Approach)

มูลค่าเพิ่ม (Value-added) เป็นค่าที่เริ่มใช้ในทางเศรษฐศาสตร์ (Economics) ที่อธิบายถึงมูลค่าหรือราคาของผลผลิตที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการผลิตหรือเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับเกินจากสิ่งทีคาดหวังไว้ในตอนต้น (จตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2552, หน้า 2) เป็นการประเมินคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการหรือการลงทุน (ศิริชัย กาญจนवासี, 2552, หน้า 124) ซึ่งหากนิยามตามการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับกับต้นทุนที่เสียไป โดยผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ผลประโยชน์ด้านหน้าที่ใช้สอยของสินค้าหรือบริการ (Functional Benefit) และผลประโยชน์ทางด้านอารมณ์และความรู้สึก (Emotional Benefit) ส่วนต้นทุนแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ ต้นทุนด้านเงินตรา ต้นทุนด้านเวลา ต้นทุนด้านกำลังงาน และต้นทุนด้านจิตใจ โดยแสดงตามรูปสมการ ได้ดังนี้ (Kotler & Armstrong, 2001 อ้างถึงใน จตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2552, หน้า 2)

$$\text{มูลค่า} = \text{ผลประโยชน์} / \text{ต้นทุน}$$

โดยที่

$$\text{ผลประโยชน์} = \text{ผลประโยชน์ด้านหน้าที่ใช้สอย} + \text{ด้านอารมณ์ความรู้สึก}$$

$$\text{ต้นทุน} = \text{ต้นทุนด้านเงินตรา} + \text{ด้านเวลา} + \text{ด้านกำลังงาน} + \text{ด้านจิตใจ}$$

การวัดมูลค่าของผลประโยชน์หรือต้นทุนที่ได้จากการตัดสินใจที่ผลบางอย่างไม่สามารถที่จะวัดมูลค่าออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนได้ เช่น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกนั้น จะต้องค้นหาให้ได้ก่อนว่าอะไรที่มีความสำคัญในความเห็นขององค์กร (จตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2552, หน้า 2) สอดคล้องกับ Jitz-Enz (2009, pp. 241-248) ที่ระบุว่า การพิจารณามูลค่าที่เพิ่มขึ้นของทุนมนุษย์จะต้องพิจารณาตั้งแต่ความคาดหวังของมูลค่าที่เพิ่มขึ้นและตั้งเป็นเป้าหมาย เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน (Planning) ที่เพียงพอและเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ (Acquiring) เมื่อพนักงานเข้าสู่องค์กรแล้ว จะต้องมึระบบสนับสนุน (Supporting) เช่น การบริหารค่าตอบแทนที่จูงใจและแข่งขันได้ รวมถึงจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Developing) ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพัน (Engaging) ของพนักงานต่อองค์กร และการดำรงรักษา (Retaining) พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่มีศักยภาพสูง (Talent) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการและประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ที่สำคัญขององค์กร โดยองค์กรสามารถวัดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นได้จากผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลิตภาพ (Productivity) การลดค่าใช้จ่ายดำเนินการ (Cost Reduction) ยอมขายหรือกำไรที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายด้านแรงงานลดลง เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Jitz-Enz นี้ เป็นแนวทางการประเมินทุนมนุษย์ในมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กรผ่านผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร เช่น ยอดขาย กำไร หรือผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น

2. ลักษณะของเกณฑ์และตัวบ่งชี้

ความหมาย

เกณฑ์ หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ค่านิยมของสังคม (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552, หน้า 95) เกณฑ์แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) ที่พัฒนาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับปกติวิสัย (Norm) ของการจัดโครงการโดยทั่ว ๆ ไป และเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) ที่เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลเกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพ หรือคุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

สำหรับคำว่า Indicator ได้ถูกนำมาแปลเป็นคำไทยที่หลากหลาย เช่น ดัชนีชี้วัด ดัชนีบ่งชี้ ตัวชี้วัด เครื่องชี้วัด หรือตัวบ่งชี้ (เชาว์ อินโย, 2555, หน้า 167) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานได้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนที่มุ่งหวังในแต่ละเกณฑ์มาตรฐาน บ่งบอกถึงการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นไปสู่เป้าหมายของเกณฑ์นั้น (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552, หน้า 4)

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552, หน้า 82)

ตัวชี้วัด หมายถึง การวัดที่นักวิจัยนำเอาตัวชี้วัดของภาพสร้าง (Construct) ที่แตกต่างกันหลาย ๆ ตัวมารวมเข้าด้วยกัน เพื่อทำเป็นแต่้มคะแนน ส่วนใหญ่เป็นการรวมคะแนนของตัวชี้วัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี, 2550, หน้า 132)

ตัวบ่งชี้ หมายถึง ข้อมูลบ่งชี้เชิงปริมาณหรือคุณลักษณะของสิ่งที่ตั้งใจจะวัด ณ เวลาหนึ่ง ๆ ที่สะท้อนภาพหรือสถานการณ์ที่สนใจทั่ว ๆ ไป ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต (Johnstone, 1981, pp. 21-22)

ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่ใช้บ่งชี้หรือแสดงความถูกต้องแม่นยำของสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่ามีมากน้อยเพียงใด (Webster's Online Dictionary, 2010)

จากคำนิยามตัวบ่งชี้จากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปเป็นความหมายตัวบ่งชี้ได้ว่า หมายถึง ลักษณะสำคัญที่สังเกตได้ที่ใช้บ่งบอกสถานภาพของการดำเนินงานของแต่ละมาตรฐาน หรือมิติที่ต้องการจะวัด

ลักษณะของเกณฑ์และตัวบ่งชี้ที่ดี

เกณฑ์มีบทบาทในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร กระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ และเป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อให้เข้าใจและ

บริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเพื่อ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2556, หน้า 5) การพัฒนาเกณฑ์จึงต้อง อยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะของเกณฑ์ที่ดี จากการทบทวนพบแหล่งข้อมูลที่บ่งชี้ลักษณะของเกณฑ์ ที่ดี ดังนี้

ตารางที่ 2-19 คุณลักษณะของเกณฑ์ที่ดี

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 84-86)	สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552, หน้า 3-8)	U.S. Office of Personnel Management (2011)	Queensland Government (2011)
1. ความตรง (Validity) ตรงตามคุณลักษณะที่จะวัดทั้งใน ความตรงประเด็น (Relevant) และความเป็นตัวแทน (Representative)	1. ตรงตามความต้องการ (Relevance) ของผู้ใช้และการนำไปใช้ ประโยชน์	1. สามารถวัดได้ (Measurable)	1. มีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความ น่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา มีความ เป็นปรนัย (Objective) และมีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error)	2. ความถูกต้อง (Accuracy) ใช้วิธีการ ทางสถิติที่ถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ	2. สามารถบรรลุผลได้ (Achievable)	2. สามารถวัดได้ (Measurable)
3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงไปทางใดทางหนึ่ง	3. ทันกาล (Timeliness) เผยแพร่ข้อมูลได้ทันเวลา	3. สามารถเข้าใจได้ (Understandable)	3. สามารถบรรลุผล ได้ (Attainable)
4. ความไว (Sensitivity) ต่อคุณลักษณะที่จะวัด สามารถ แสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วย วิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน	4. การเข้าถึงได้ง่าย (Accessibility)	4. สามารถตรวจสอบได้ (Verifiable)	4. สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic)
5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้จะต้อง เก็บข้อมูลง่าย (Availability) และแปลความหมายง่าย (Interpretability) สามารถให้ ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสิน คุณภาพได้ง่าย	5. การเข้าใจได้ง่าย (Interpretability)	5. ยุติธรรม (Equitable)	5. เหมาะสมกับเวลา (Timely)

ตารางที่ 2-19 (ต่อ)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 84-86)	สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552, หน้า 3-8)	U.S. Office of Personnel Management (2011)	Queensland Government (2011)
	6. ความสอดคล้อง เชื่อมโยง (Coherence) ข้อมูลสถิติจากแหล่งอื่น		
	7. ความถูกต้องของ วิธีการ (Methodology Soundness)		
	8. ความสมบูรณ์ เที่ยงตรง (Integrity)		

จากตารางที่ 2-19 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาเกณฑ์และตัวบ่งชี้ซึ่งควรตระหนักถึงความเที่ยงและความตรงเป็นสำคัญ เพื่อให้การประเมินสิ่งนั้น ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นที่นำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ว่าจะต้องมีความสมเหตุสมผล ประเด็นใดที่ไม่มี ความสมเหตุสมผลก็ต้องทิ้งไป รวมถึงการถ่วงน้ำหนักหรือไม่ถ่วงน้ำหนัก ถ้ามีเหตุผลทางทฤษฎีที่ดีก็ต้อง ถ่วงน้ำหนักให้แต่ละตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์น้ำหนักมีความแตกต่างกัน (ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี, 2550, หน้า 134-135)

3. การพัฒนาเกณฑ์และตัวบ่งชี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 15-16) ได้ศึกษาเกณฑ์ การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ โดยจัดผลการประเมินออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

3.1 กลุ่มที่ประสบความสำเร็จ (Success) หมายถึง ส่วนราชการและจังหวัดซึ่งระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะสูง (คะแนนร้อยละ 80 ขึ้นไป)

3.2 กลุ่มที่ประสบความสำเร็จบางส่วน (Mixed Result) หมายถึง ส่วนราชการและ จังหวัดซึ่งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะปานกลาง (คะแนนร้อยละ 60 ขึ้นไป แต่ไม่ถึง ร้อยละ 80)

3.3 กลุ่มที่ยังต้องพึงพา (Unsatisfactory) หมายถึง ส่วนราชการและจังหวัดซึ่งระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะต่ำ (คะแนนไม่ถึงร้อยละ 60)

สำหรับเกณฑ์การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและ จังหวัด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ตามภาพที่ 2-16 ดังนี้

❶	มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success)
❷	ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)
❸	มาตรวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators)
❹	ผลการดำเนินงาน (Evidence, Application and Reports)

ภาพที่ 2-16 องค์ประกอบการประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552, หน้า 2-3) กำหนดขั้นตอนการพัฒนาเกณฑ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. ศึกษาเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพข้อมูลสถิติจากหน่วยงานสถิติประเทศต่าง ๆ
2. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพข้อมูลสถิติ
3. การกำหนดตัวบ่งชี้ และวิธีคิดคะแนน
4. การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละมิติ ตามตารางที่ 2-20 ดังนี้

ตารางที่ 2-20 ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ

เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพข้อมูลสถิติ	ค่าถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย (ร้อยละ)
1. ตรงตามความต้องการ	15.00
2. ความถูกต้อง	17.00
3. ทันกาล	13.00
4. การเข้าถึงได้ง่าย	10.00
5. การเข้าใจได้ง่าย	10.00
6. ความสอดคล้อง เชื่อมโยง	9.00
7. ความถูกต้องของวิธีการ	14.00
8. ความสมบูรณ์ เที่ยงตรง	12.00
รวม	100.00

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552, หน้า 8)

5. การประเมินตนเอง

6. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินคะแนน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ผลการประเมินคุณภาพ
2.50 – 3.00	สูง
1.50 – 2.49	ปานกลาง
0.50 – 1.49	ต่ำ
0.00 – 0.49	ไม่มีคุณภาพ

มีตัวอย่างการประเมิน ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐานสถิติ	ตัวบ่งชี้	วิธีคิดคะแนน	
		0	1
1. ตรงตามความต้องการ (Relevance)	1.1 มีการประชุม/ปรึกษาหารือ/ติดตาม/ประสานงานกับผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาความต้องการใช้ข้อมูล	0	ไม่มีการประชุม/ปรึกษาหารือ/ติดตาม/ประสานงานกับผู้ใช้อินเทอร์เน็ต
		1	มีการประชุม/ปรึกษากับผู้ใช้อินเทอร์เน็ตบ้าง แต่ไม่มีการติดตามและประสานงาน
		2	มีการประชุม/ปรึกษาหารือ/ติดตาม/ประสานงานกับผู้ใช้อินเทอร์เน็ตบ้าง
		3	มีการประชุม/ปรึกษาหารือ/ติดตาม/ประสานงานกับผู้ใช้อินเทอร์เน็ตอย่างสม่ำเสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557, หน้า 17) ได้พัฒนาเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยขึ้น โดยแบ่งองค์ประกอบการประเมินออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์มาตรฐาน และเกณฑ์การประเมิน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับองค์ประกอบการประเมินของ Vorlapanit (2010, p. 120) ที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ องค์ประกอบ (Compositions) ตัวบ่งชี้ (Indicators) และเกณฑ์พิจารณา (Criteria) สำหรับเกณฑ์การประเมินของแต่ละตัวบ่งชี้ของเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาจะมีการกำหนดคะแนนตามจำนวนเกณฑ์พิจารณาที่ถูกดำเนินการ ดังตัวอย่างด้านล่าง

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

Wirachchai (1998 cited in Vorlapanit, 2010, pp. 85-90) กำหนดกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการนำตัวบ่งชี้ไปใช้
2. กำหนดคำนิยาม (Definition) กรอบแนวคิด (Conceptualization) การพัฒนาองค์ประกอบ (Composition) และการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน (Criteria for Scoring)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ประกอบด้วย การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการตรวจสอบข้อมูล (Verifying Data)
4. การสร้างระดับตัวบ่งชี้ (Indicator Scale)
5. การตรวจสอบตัวบ่งชี้ ด้วยการตรวจสอบเชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดทฤษฎีและการตรวจสอบด้วยวิธีทางสถิติ (Statistical Method)
6. การนำเสนอและบริบทสัมพันธ์ (Contextualization and Presentation) สื่อสารระหว่างนักวิจัยและผู้ใช้ตัวบ่งชี้

เชอร์ อินโย (2555, หน้า 178-183) แบ่งขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการสร้างตัวบ่งชี้ 2) ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ และ 3) ขั้นตอนการจัดเข้าบริบทและนำเสนอรายงาน ทั้งหมดประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2548, หน้า 151-163; Johnstone, 1981, p. 71 อ้างถึงใน เชอร์ อินโย, 2555, หน้า 178-183)

1. ขั้นตอนการสร้างตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่
 - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.2 กำหนดนิยามของตัวบ่งชี้
 - 1.3 การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา
 - 1.4 การกำหนดวิธีการรวมตัวบ่งชี้
 - 1.5 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้
2. ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ เพื่อให้มั่นใจว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะวัดสิ่งที่ต้องการ การตรวจสอบมี 2 ประการ คือ
 - 2.1 การตรวจสอบตัวบ่งชี้ภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎี
 - 2.2 การตรวจสอบตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการทางสถิติ มีเกณฑ์การตรวจสอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ
 - 2.2.1 ความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพปัญหาในปัจจุบันและอนาคต
 - 2.2.2 ตรงกับความต้องการหรือจุดมุ่งหมายในการใช้งาน
 - 2.2.3 มีคุณสมบัติที่ดีตามเกณฑ์การวัด เช่น มีความตรง
 - 2.2.4 มีความเป็นกลาง ไม่ชี้หน้าหรือลำเอียง
3. ขั้นตอนการจัดเข้าบริบทและการนำเสนอรายงาน ขั้นตอนนี้ดำเนินการหลังจากตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบทในการนำไปใช้ เช่น วิเคราะห์ตามเขตพื้นที่

Bodegraven (2009, pp. 6-19) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เรียกว่า “RIDM” (Research Indicator Development Method) กับสถาบันการวิจัย South West Delta ที่เป็น

กรอบการดำเนินการตัวบ่งชี้ (Indicator Framework) เชิงกระบวนการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งแบ่งกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้ (Formulating the Scope) ตามกรอบการพิจารณา ดังนี้
 - 1.1 ชุดตัวบ่งชี้ควรมีวัตถุประสงค์การประเมินในมิติประเด็นที่มีความเร่งด่วนของปัญหา
 - 1.2 ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างควรเป็นผู้ที่มีความสนใจและอยู่ในระดับเป็นผู้ตัดสินใจที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
 - 1.3 ควรเป็นประเด็นเร่งด่วนของสังคม
 - 1.4 ควรพิจารณาทั้งมิติของขอบเขตพื้นที่ (Spatial Scaling) และขอบเขตของเวลา (Temporal Scaling) ที่จะต้องรายงานผลอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ ปี
2. การคัดเลือกเกณฑ์ที่มีคุณภาพ (Selecting Quality Criteria) เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ดี โดยเกณฑ์ที่มีคุณภาพประกอบด้วย เกณฑ์ที่แสดงถึงความสามารถที่ใช้ปฏิบัติได้ (Practicability) เกณฑ์ที่แสดงถึงตัวบ่งชี้ที่มีความคุ้นเคยกับผู้ใช้ (User Friendliness) และเกณฑ์สำหรับประเมินชุดตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่มีความเป็นตัวแทนของสิ่งที่วัดได้ดี (Representativeness)
3. การวิเคราะห์เชิงระบบที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและกายภาพ (Analysing the System) เพื่อทำความเข้าใจภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวบ่งชี้ ที่มีลักษณะเป็นระบบหรือกระบวนการ (Process) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามลักษณะของโมเดลระดับชั้น (Layer Model) ที่ประกอบด้วย 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นฐาน (Groundlayer) ที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลานาน (ระยะยาว) ชั้นเครือข่าย (Networks) เป็นส่วนเชื่อมโยงกันของโครงสร้างพื้นฐานที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในระดับปานกลาง (ระยะกลาง) และชั้นกิจกรรมของมนุษย์ (Occupation) ที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระยะสั้น การจัดทำตัวบ่งชี้จึงควรวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. การกำหนดตัวบ่งชี้ (Formulating Indicators) ประกอบด้วยกรอบการพิจารณา ดังนี้
 - 4.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ดี บนพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ (Experts) และผู้ใช้ (User)
 - 4.2 การประเมินตัวบ่งชี้ที่ดี ด้วยเกณฑ์มาตรฐาน (Quality Criteria) ที่ประกอบด้วยลักษณะที่นำไปใช้ปฏิบัติได้ (Practicability) มีความคุ้นเคยกับผู้ใช้ (User Friendliness) และมีความเป็นตัวแทนของสิ่งที่วัดได้ดี (Representativeness)
 - 4.3 การคัดเลือกชุดตัวบ่งชี้ (Final Indicator Set)
 - 4.4 การกำหนดค่าอ้างอิง (Reference Values) ของระดับตัวบ่งชี้ ที่ควรพิจารณาจากเวลา ณ ปัจจุบันที่ประกอบด้วยข้อมูลจากอดีตถึงปัจจุบัน
 - 4.5 การคงไว้ซึ่งโอกาสความเป็นไปได้ทั้งหมดสำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องและวิธีการที่ผสมผสาน (Aggregation Methods)

5. การสื่อสารและการนำชุดตัวบ่งชี้ไปใช้ปฏิบัติ (Communicating & Implementing) ที่ต้องนำเสนอในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกิจกรรมและบริบทการทำงานในแต่ละวันของผู้ใช้

Official Statistics System (2009, p. 6) แบ่งขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้ (Purpose of Indicator) ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนของขอบเขตของตัวบ่งชี้ และการรักษาเป้าหมายของโครงการ

2. การออกแบบกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ที่จะช่วยให้ออกแบบตัวบ่งชี้ได้ถูกต้องและสมมูล

3. การคัดเลือกตัวบ่งชี้ (Selecting the Indicators) ด้วยการปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

4. การแปลผลและการรายงานตัวบ่งชี้ (Interpreting & Reporting) ด้วยการผสมผสานระหว่างการนำเสนอแบบข้อความ (Commentary) และแผนภูมิ (Graph)

5. การบำรุงรักษาและทบทวนตัวบ่งชี้ (Maintaining & Reviewing)

ทั้ง 5 ขั้นตอนสามารถสรุปแนวทางปฏิบัติ (Guidelines) ที่ดีเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมและมีคุณภาพ ดังนี้

ตารางที่ 2-21 แนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้ของ The Official Statistics System

ขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้	ประเด็นที่ควรตระหนัก (Addressed Factors)	คุณลักษณะของการปฏิบัติที่ดี (Good Practices)
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้	1.1 พัฒนารอบอ้างอิง (Develop the Terms of Reference)	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้ให้ชัดเจน - กำหนดกลุ่มเป้าหมายของตัวบ่งชี้ เช่น ภาครัฐ ผู้ตัดสินใจระดับนโยบาย ภาคการศึกษาและวิชาการ - กำหนดขอบเขตและระดับประชากรที่เกี่ยวข้อง เช่น สำหรับประชาชนทุกคน เฉพาะเด็ก หรือเฉพาะบางพื้นที่ - กำหนดผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ - วางระบบให้มีความโปร่งใส - การกำหนดงบประมาณและข้อจำกัดของทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เวลา - ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม

ตารางที่ 2-21 (ต่อ)

ขั้นตอน การพัฒนาตัวบ่งชี้	ประเด็นที่ควรตระหนัก	คุณลักษณะของการปฏิบัติที่ดี
2. การออกแบบ กรอบแนวคิด	1.2 กำหนดตัวแปรสำหรับ การพัฒนาตัวบ่งชี้	<ul style="list-style-type: none"> - การรายงาน (Report) และการทบทวน (Review) ชุดตัวบ่งชี้ - การกำหนดความถี่ของเวลาการรายงาน และปรับตัวบ่งชี้ให้เป็นปัจจุบัน (Update)
	2.1 การพิจารณาวิธี คัดเลือกตัวบ่งชี้	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดบุคคลสำคัญ ๆ และอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้อง - การทบทวนหรือตรวจสอบกรอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือประเด็นของตัวบ่งชี้ - การเลือกประเภทของกรอบการดำเนินงานตามหลักการจัดการ
	2.2 ออกแบบกรอบ การดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวคิด องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหัวข้อ - จัดทำเอกสารแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดสำคัญกับองค์ประกอบของแนวคิด - การออกแบบแนวคิดสำคัญให้อยู่ในรูปของโครงสร้างเชิงตรรกะ - นำเสนอกรอบแนวคิดในการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้เสียแสดงความคิดเห็น/เสนอแนะ - ปรับกรอบดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ
3. การคัดเลือก ตัวบ่งชี้	2.3 ประเมินกรอบ ดำเนินงานเทียบกับ คุณลักษณะของกรอบ ดำเนินงานที่ดี	<p>คุณลักษณะของกรอบดำเนินงานที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีเหตุผลเชิงตรรกะ - มีความเกี่ยวข้อง - สรุปรวม สั้น กระชับ - ไม่ขัดแย้งในตัวเอง - เข้าใจได้ง่าย
	3.1 องค์ประกอบหลัก/ ย่อยของกรอบแนวคิด ดำเนินงานที่จะต้องวัด	<ul style="list-style-type: none"> - ปรึกษาหารือกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง/ ผู้มีส่วนได้เสีย

ตารางที่ 2-21 (ต่อ)

ขั้นตอน การพัฒนาตัวบ่งชี้	ประเด็นที่ควรตระหนัก	คุณลักษณะของการปฏิบัติที่ดี
	3.2 ตัวบ่งชี้สอดคล้องกับ เกณฑ์คัดเลือกหรือไม่	- การประเมินตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์การคัดเลือก
	3.3 เลือกตัวบ่งชี้ที่ เหมาะสม	- การคัดเลือกต้องยุติธรรมและสมดุลโดยใช้วิธี เชิงวัตถุประสงค์ - ไม่ใช่จำนวนตัวบ่งชี้จำนวนมาก ที่จะทำให้ ยากต่อการแปลผล - ตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกัน สนับสนุนและ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน - ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมคือสามารถทำให้เห็น ภาพรวม
4. การแปลผล และการรายงาน ตัวบ่งชี้	4.1 ความรับผิดชอบต่อ เนื้อหาเชิงสถิติของ รายงานตัวบ่งชี้	- เป็นความรับผิดชอบของผู้นำ
	4.2 ประเด็น การพิจารณาเนื้อหา	- การจัดการและการนำเสนอตัวบ่งชี้ ถูกขับเคลื่อนตามกรอบแนวคิดดำเนินงาน - รายงานผลให้เข้าใจง่ายด้วยคำวิจารณ์ แผนภาพ แผนภูมิ และตารางทางสถิติ - ใช้แหล่งข้อมูลต้นฉบับ (Original) เพื่อ ความน่าเชื่อถือ
	4.3 ประเด็น การพิจารณาเรื่อง การแปลผลและ การรายงานผลของ ตัวบ่งชี้	- รายงานผลมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ - การเชื่อมโยงระหว่างตัวบ่งชี้และอภิปราย ในคำวิจารณ์ - อภิปรายประเด็นที่มีอิทธิพลต่อทิศทางของ ตัวบ่งชี้
	4.4 การทบทวนรายงาน ผลของตัวบ่งชี้	- การทบทวนการนำเสนอและแปลผลในเชิง เทคนิคตามมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ
	4.5 เวลาของ การรายงานผล	- ไม่ได้เกิดจากเนื้อหาหรือความเป็นข้อดี เฉพาะกลุ่ม/ บุคคล

ตารางที่ 2-21 (ต่อ)

ขั้นตอน การพัฒนาตัวบ่งชี้	ประเด็นที่ควรตระหนัก	คุณลักษณะของการปฏิบัติที่ดี
	4.6 แผนการสื่อสาร	- การเตรียมแผนการสื่อสาร - รายงานผลผ่านช่องทางที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้ตามความเหมาะสมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. การบำรุงรักษา และทบทวน ตัวบ่งชี้	5.1 การทบทวนตัวบ่งชี้ เป็นระยะ ๆ	- มีการทบทวนตัวบ่งชี้เป็นระยะ ๆ - การทบทวนจะต้องพิจารณาถึงบริบท การเปลี่ยนแปลงของโลกและการพัฒนาเชิง สถิติ
	5.2 การพัฒนา การปรับปรุงคุณภาพของ ข้อมูล	- การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล - การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องและการแบ่งปันความคิดดี ๆ อย่าง เป็นระบบ
	5.3 ทบทวนกระบวนการ และวิธีการรวบรวมตัวบ่งชี้ เป็นระยะ ๆ	- กระบวนการรวบรวมตัวบ่งชี้จะต้องโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ
	5.4 ทบทวนการรายงาน ผลของตัวบ่งชี้เป็นระยะ ๆ	- บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจ ตัวบ่งชี้ได้ง่ายและสามารถเข้าถึงได้

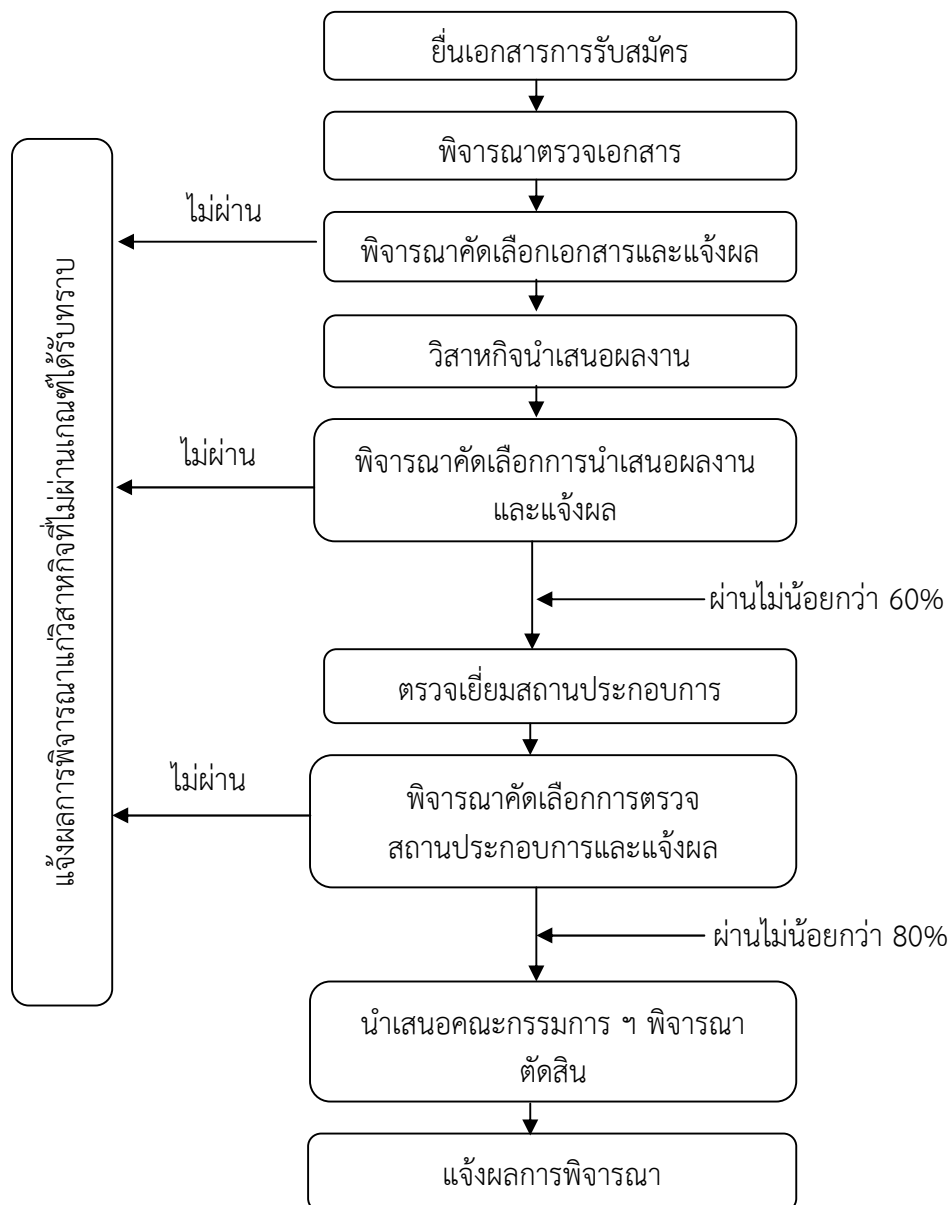
ที่มา: Official Statistics System (2009, pp. 7-27)

ตอนที่ 5 เกณฑ์รางวัลอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมได้ริเริ่มดำเนินการคัดเลือก “อุตสาหกรรมและโรงงานดีเด่น” เพื่อประกาศเกียรติคุณ และมอบโล่รางวัลเนื่องในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนากระทรวงอุตสาหกรรมของทุก ๆ ปี ในวันที่ 5 พฤษภาคม โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524-2535 และต่อมาในปี พ.ศ. 2536 กระทรวงอุตสาหกรรมได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคัดเลือกและการมอบรางวัลเป็นงาน “อุตสาหกรรมดีเด่น” ขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2536 และเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น การมอบรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น (The Prime Minister’s Industry Award) จะได้รับเกียรติจาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี เป็นผู้มอบรางวัลให้กับผู้ประกอบการ ณ ตึกสันติไมตรี เป็นประจำทุกปีจนถึงปัจจุบัน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555, หน้า 6) โดยรางวัลอุตสาหกรรม มี 2 ระดับ คือ รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น (The Prime Minister’s Industry Award) และรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister’s Best Award) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ราชวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประกอบด้วย 7 ประเภทรางวัล ได้แก่ 1) ประเภทการเพิ่มผลผลิต 2) ประเภทการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม 3) ประเภทการบริหารความปลอดภัย 4) ประเภทการบริหารงานคุณภาพ 5) ประเภทการจัดการพลังงาน 6) ประเภทการบริหารอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และ 7) ประเภทการจัดการโลจิสติกส์

ราชวัลอุตสาหกรรมดีเด่น มีกระบวนการคัดเลือกตามภาพที่ 2-17 และหลักเกณฑ์คะแนนการคัดเลือก ตามตารางที่ 2-22 ดังนี้



ภาพที่ 2-17 กระบวนการคัดเลือกรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น

ตารางที่ 2-22 หลักเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น

ประเภทรางวัล	คะแนน
1. ประเภทการเพิ่มผลผลิต	
1.1 ความเป็นผู้นำ	100
1.2 การวางแผนการเพิ่มผลผลิต	180
1.3 การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า	80
1.4 การบริหารทรัพยากรบุคคล	140
1.5 การจัดการกระบวนการ	300
1.6 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	200
รวม	1,000
2. ประเภทการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม	
2.1 นโยบายและแผนงานการดำเนินงานด้านการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม	150
2.2 สภาวะแวดล้อมในการทำงานและการเตรียมการรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินด้านสิ่งแวดล้อม	150
2.3 การควบคุมมลพิษและกากของเสียเป็นไปตามหลักวิชาการ	150
2.4 การประยุกต์ใช้หลักการป้องกันมลพิษ เช่น หลักการเทคโนโลยีการผลิตที่สะอาด หลักการ 3Rs หลักการประเมินวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ หลักการออกแบบเพื่อสิ่งแวดล้อมหรือหลักการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	300
2.5 ความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงงาน (ด้านสิ่งแวดล้อม)	250
รวม	1,000
3. ประเภทการบริหารความปลอดภัย	
3.1 การบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	370
3.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	70
3.3 การป้องกันอุบัติเหตุ และควบคุมอันตราย	310
3.4 การสอบสวนและวิเคราะห์อุบัติเหตุ	100
3.5 การป้องกันและแผนฉุกเฉิน	100
3.6 การพัฒนาระบบบริหารความปลอดภัย	50
รวม	1,000
4. ประเภทการบริหารงานคุณภาพ	
4.1 การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์	200
4.2 การบริหารทรัพยากร	200
4.3 การจัดการกระบวนการ	200

ตารางที่ 2-22 (ต่อ)

ประเภทรางวัล	คะแนน
4.4 การเฝ้าติดตาม การวัดผล การวิเคราะห์ และการทบทวน	200
4.5 การปรับปรุงนวัตกรรม และการเรียนรู้	200
รวม	1,000
5. ประเภทการจัดการพลังงาน	
5.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการพลังงาน	50
5.2 โครงสร้างองค์การและทีมงานพลังงาน	50
5.3 การวางแผนและดำเนินการด้านการจัดการพลังงาน	400
5.4 การควบคุมการปฏิบัติงานการใช้พลังงาน	200
5.5 การติดตามควบคุม ดัชนีพลังงาน และค่าพลังงานคาดหวัง	100
5.6 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร	200
รวม	1,000
6. ประเภทการบริหารอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม	
6.1 บทบาทผู้บริหารและความเป็นผู้นำ	100
6.2 การวางแผนการดำเนินธุรกิจ	100
6.3 การบริหารการผลิตและการควบคุมคุณภาพสินค้า/ บริการ	100
6.4 การบริหารการตลาดและการขาย	100
6.5 การบริหารบุคคล	100
6.6 การบริหารการบัญชีและการเงิน	100
6.7 การบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	100
6.8 ผลการดำเนินธุรกิจ	100
6.9 ธรรมภิบาล	200
รวม	1,000
7. ประเภทการจัดการโลจิสติกส์	
7.1 การกำหนดกลยุทธ์สถานประกอบการ	200
7.2 การวางแผนและความสามารถในการปฏิบัติงาน	240
7.3 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านโลจิสติกส์	350
7.4 ระบบการบริหารข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	150
7.5 ความร่วมมือกับองค์การภายนอก	60
รวม	1,000

2. รางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม เป็นรางวัลที่มอบให้กับสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นมาแล้ว จำนวน 3 ประเภทรางวัลขึ้นไป (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536-ปัจจุบัน) มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม ตามตารางที่ 2-23 ดังนี้

ตารางที่ 2-23 หลักเกณฑ์การคัดเลือกรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม

องค์ประกอบ	คะแนน
1. ความสามารถในการบริหารจัดการ	200
1.1 การคงไว้	(50)
1.2 การพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้น	(80)
1.3 การบริหารและพัฒนาบุคลากร	(70)
2. ความสามารถในการประกอบธุรกิจ	300
2.1 การพัฒนาทางธุรกิจ	(100)
2.2 ผลประกอบการ	(200)
3. ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี และองค์ความรู้	250
3.1 ระบบการพัฒนาองค์ความรู้	(80)
3.2 ความสามารถด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี	(100)
3.3 การพัฒนาธุรกิจและบริการจากผลการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	(70)
4. ธรรมาภิบาล	150
4.1 ความโปร่งใส	(50)
4.2 การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม	(70)
4.3 การใส่ใจกับความปลอดภัยของผู้ใช้และลูกค้า	(30)
5. ผลกระทบของกิจการต่อระบบเศรษฐกิจและการทำคุณประโยชน์ต่อสังคม	100
5.1 การจ้างงาน	(20)
5.2 การสร้างฐานเศรษฐกิจให้มั่นคง	(40)
5.3 การสร้างทรัพยากรเพื่อชดเชยการใช้ที่หมดไป และการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	(20)
5.4 การทำคุณประโยชน์ต่อสังคม	(20)
รวม	1,000

การให้คะแนนทั้งรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นและรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยมจะแบ่งออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ของแต่ละหัวข้อการประเมิน โดยมีลักษณะเป็นเชิงคำถามว่ามีการดำเนินงาน

หรือแนวปฏิบัติในประเด็นนั้น ๆ อย่างไร ตัวอย่างเช่น การให้คะแนนรางวัล อุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการเพิ่มผลผลิต หมวดที่ 4 การบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

4.1 การวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล (30 คะแนน)

4.1.1 องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของพนักงานที่องค์กรต้องการเพื่อให้ตอบสนองต่อแผนการเพิ่มผลผลิต

4.1.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับสนับสนุนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและส่งผลต่อการบรรลุแผนปฏิบัติการด้านการเพิ่มผลผลิตขององค์กรอย่างไร และการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย ตลอดจนการให้รางวัลและสิ่งจูงใจกับพนักงานที่มีผลการดำเนินการที่ดีเหล่านั้น

4.1.3 องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างภาระงาน และต่างสถานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (30 คะแนน)

4.2.1 องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและนำข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการมาใช้ในการจัดทำความต้องการด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาด้านการเพิ่มผลผลิต

4.2.2 องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษา และการฝึกอบรม เพื่อส่งผลให้แผนปฏิบัติการด้านการเพิ่มผลผลิตบรรลุผล

4.2.3 องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานตอบสนองความต้องการที่สำคัญในด้านการเพิ่มผลผลิต และการปรับปรุงผลดำเนินการขององค์กร

รางวัลอุตสาหกรรมนอกจากการแบ่งเป็นประเภทรางวัลต่าง ๆ แล้ว ยังมีการจำแนกแยกการประเมินระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) โดยมีการกำหนดรางวัลอุตสาหกรรมให้กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการเฉพาะนั่นก็คือ รางวัลอุตสาหกรรมประเภทการบริหารอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากศักยภาพในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน สำหรับการศึกษาด้วยข้อจำกัดขององค์กรที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยมมีจำนวนน้อยและบางแห่งมีนโยบายไม่เปิดเผยข้อมูล ทำให้การเก็บข้อมูลไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงพิจารณาเลือกเฉพาะรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นเท่านั้นสำหรับนำไปศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ผู้วิจัยเลือกเฉพาะรางวัลอุตสาหกรรมประเภทการเพิ่มผลผลิตหรือการบริหารงานคุณภาพเท่านั้น เนื่องจากมีลักษณะเป็นเชิงกระบวนการและมีองค์ประกอบการประเมินที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลหรือทุนมนุษย์ที่เด่นชัดเมื่อเทียบกับรางวัลอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ

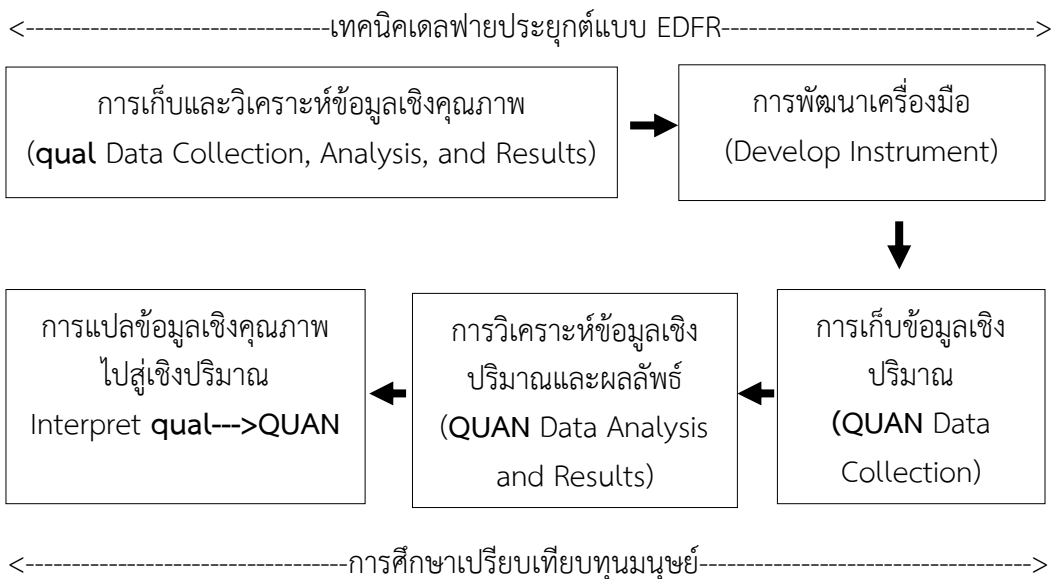
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research Design) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบ Exploratory Sequential Mixed Method Design (Creswell, 2014, pp. 571-574) ด้วยวิธีการออกแบบ Instrument-Development Design (Edmonds & Kennedy, 2013, p. 169) ตามภาพที่ 3-1 เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม และพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ รวมถึงเพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามภาพที่ 3-2 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม



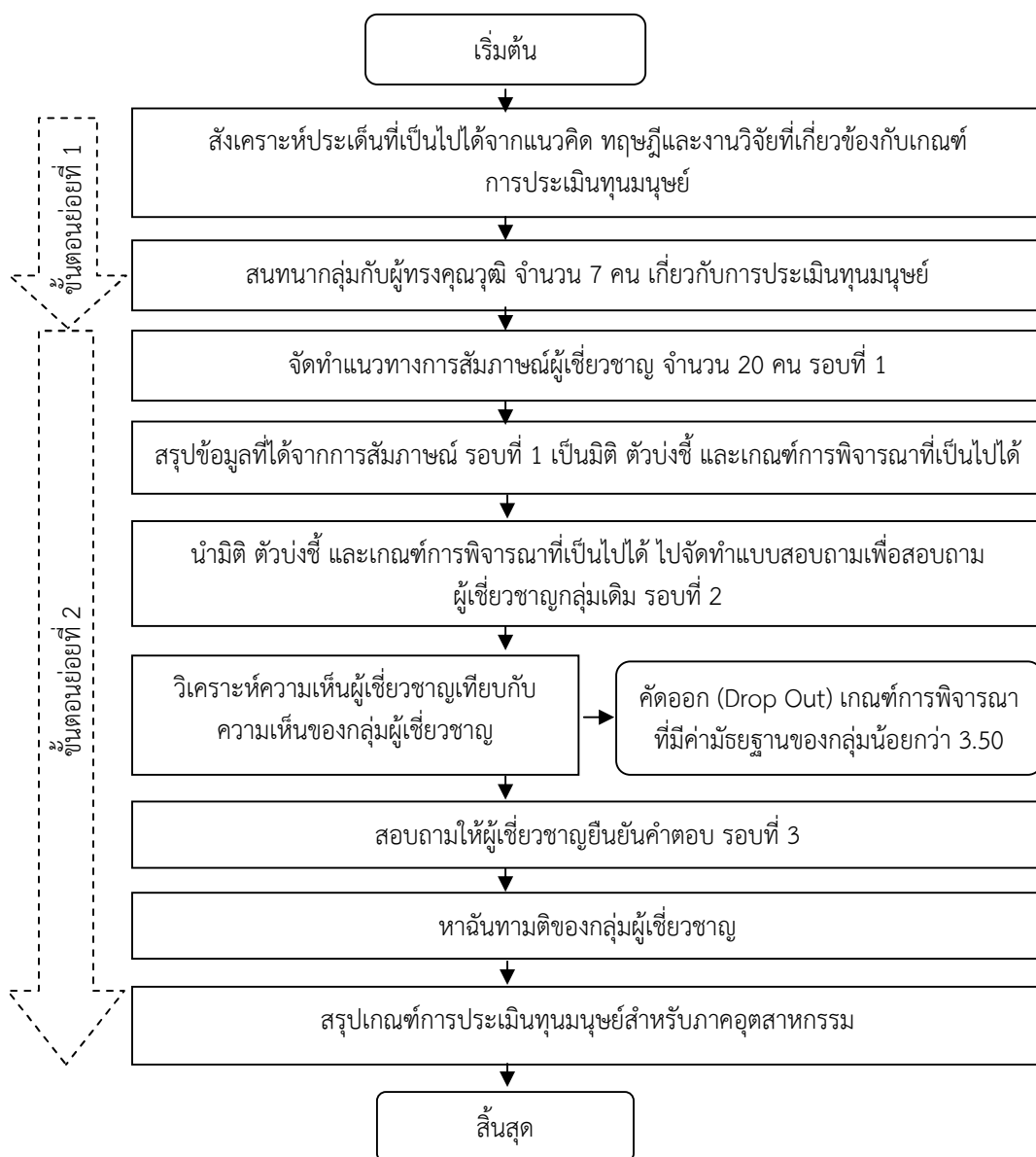
ภาพที่ 3-1 รูปแบบการวิจัยการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบ Instrument-Development Design

รายละเอียดของขั้นตอนดำเนินงาน (Flow Chart) แสดงดังภาพที่ 3-2 และ 3-3 ดังนี้



ภาพที่ 3-2 ขั้นตอนการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม



ภาพที่ 3-3 ผังงานการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 3-3 แสดงขั้นตอนย่อยของการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม โดยได้เลือกใช้การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์ (Modified Delphi) แบบ EDFR ในการศึกษา เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาแนวโน้มในอนาคต (Future Research) ที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญทำนายความเป็นไปได้เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ ด้วย CIPPVA Model ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน (Context) มิติปัจจัยนำเข้า (Input) มิติกระบวนการ (Process) มิติผลลัพธ์ (Product) และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์การ (Value-Added) ที่ประยุกต์ขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการประเมินแบบ CIPP Model กับแนวคิดการประเมินแบบ Value-Added Approach รวมถึงการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรอบสำหรับการกำหนดประเด็นแนวโน้มการประเมินทุนมนุษย์ที่จะใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

การสังเคราะห์ประเด็นการประเมินทุนมนุษย์ที่มีความเป็นไปได้ที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ใช้ฐานแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1. ทฤษฎีทุนมนุษย์ ประกอบด้วย
 - 1.1 ทฤษฎีตัวแบบทุนมนุษย์ของ Davenport (โทมัส โอ ดาเวนพอร์ต, 2543)
 - 1.2 ทฤษฎีตัวแบบทุนมนุษย์ของ Swanson and Holton (2001)
2. แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ ได้แก่
 - 2.1 แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Ingham (2007, pp. 104-178)
 - 2.2 แนวคิดวงจรข้อมูลสู่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ของ Fitz-Enz (2009, pp. 241-248)
 - 2.3 แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554, หน้า 311-313)
3. แนวคิดการวัดทุนมนุษย์ของต่างประเทศ ประกอบด้วย
 - 3.1 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ของสภาเศรษฐกิจโลก (WEF) (2013, pp. 4-5)
 - 3.2 กรอบประเมินทุนมนุษย์ของหน่วยงานราชการกลางประเทศสหรัฐอเมริกา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 4-6)
 - 3.3 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของยุโรป (Dae-Bong, 2009, pp. 7-8)
 - 3.4 แนวคิดการวัดทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Kaplan, Norton, Koch, and Frangos (แคปแลน และคณะ, 2548, หน้า 36-37)
 - 3.5 แนวคิดการวัดทุนมนุษย์ของ Fitz-Enz (2009, pp. 33-143)
4. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศ ได้แก่
 - 4.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2556, หน้า 4)
 - 4.2 แนวคิดการประเมินระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 17-22)
 - 4.3 แนวคิดการวัดทุนมนุษย์ของสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) (สำนักงานพัฒนาคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2557)

4.4 ตัวบ่งชี้การพัฒนายั่งยืนของประเทศไทยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (โลคอน, 2555, หน้า 20-24)

4.5 แนวคิดการพัฒนายั่งยืนของประเทศไทยของกระทรวงอุตสาหกรรม (โลคอน, 2555, หน้า 119-122)

4.6 ตัวบ่งชี้ตลาดแรงงานที่สำคัญของกระทรวงแรงงาน (โลคอน, 2555, หน้า 36-39)
จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ข้างต้นรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับใช้ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ตามกรอบ CIPPVA Model ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ตามตารางที่ 3-1 ดังนี้

ตารางที่ 3-1 มิติและประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์ตามกรอบ CIPPVA Model

มิติ	คำนิยามของมิติ	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์
1. บริบทพื้นฐาน	เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมในด้านกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและบรรยากาศการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีกลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ - มีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร - มีวิสัยทัศน์และนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ - ผู้นำให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการทุนมนุษย์ - มีการกำหนดสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรที่สอดคล้องกลยุทธ์ขององค์กร - มีค่านิยมและบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมการจัดการทุนมนุษย์
2. ปัจจัยนำเข้า	เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมในด้านการวางแผนบุคลากร การสรรหาบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนกำลังคนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาว - มีวิธีและเครื่องมือการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร - มีมาตรการคัดสรรให้ได้บุคลากรที่มีความหลากหลาย - มีการประเมินและพัฒนาเครื่องมือการคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ตามกลยุทธ์ขององค์กร - มีการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร - มีมาตรการหรือกลยุทธ์ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร - มีการจับคู่ระหว่างความต้องการบุคลากรกับความต้องการขององค์กร

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

มิติ	คำนิยามของมิติ	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์
		<ul style="list-style-type: none"> - มีการคัดเลือกบุคลากรที่มั่นใจได้ว่ามีทักษะความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. กระบวนการ	<p>เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมในด้าน การพัฒนาองค์การ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนอาชีพ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การบริหารผลงาน การบริหารค่าตอบแทน และการจัดการพนักงานสัมพันธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบกับองค์การ - มีการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง - มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร - มีการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ - มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัดผลงานที่เที่ยงตรง ยุติธรรมและสะท้อนผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร - มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงานเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่องค์กร - มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร - มีการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและตลาดแรงงาน
4. ผลลัพธ์	<p>เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมในด้าน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น สัดส่วนของบุคลากรที่เหมาะสม การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร - การมีส่วนร่วมของบุคลากร - การมีสัดส่วนของบุคลากรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร - การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร - ไม่มีการนัดหยุดงานของบุคลากรและปัญหาพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร - มีเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสมดุลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร - มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

มิติ	คำนิยามของมิติ	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์
5. มูลค่าเพิ่มขององค์กร	เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมในด้านมูลค่าเพิ่มทางการเงินขององค์กร มูลค่าเพิ่มของการเรียนรู้ของบุคลากร การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพแรงงานขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร	- มูลค่าเพิ่มทางการเงินขององค์กร เช่น ยอดขาย กำไร ที่องค์กรได้รับเมื่อเทียบกับสัดส่วนเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบเต็มเวลา (Full-Time Equivalent: FTE) - มูลค่าเพิ่มของการเรียนรู้ของบุคลากรจากโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาที่องค์กรจัดขึ้น - การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพแรงงานขององค์กร - การสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรที่ทำให้องค์กรมีความสามารถเชิงการแข่งขันเพิ่มขึ้น

การสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ

จากผลการสังเคราะห์มิติและประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมตามตารางที่ 3-1 ก็นำไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสนทนากลุ่ม (ภาคผนวก ง) กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน ในวันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เพื่อรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและพิจารณาความเป็นไปได้เบื้องต้นก่อนสรุปเป็นประเด็นสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ข) ในขั้นตอนย่อยที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การสัมภาษณ์และสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้สำรวจรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับทุนมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม ทั้งสายวิชาการ (Academic) และสายปฏิบัติ (Practical) โดยพิจารณาระยะเวลาการทำงานหรือประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญไม่ต่ำกว่า 10 ปี และเลือกตัวอย่างด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 20 คน ตามเกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญของ MacMillan (1971, p. 11) ดังตารางที่ 3-2 ประกอบด้วยอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัยที่สอนด้านการจัดการทุนมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเศรษฐศาสตร์แรงงาน จำนวน 5 คน ผู้บริหารระดับสูงในภาคอุตสาหกรรมขององค์กรที่เคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารองค์กรในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 5 คน นักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR Award) หรือนักบริหารงานบุคคลดาวเด่น จำนวน 5 คน และที่ปรึกษาหรือผู้นำชมรมหรือสมาคมวิชาชีพด้านบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน

ตารางที่ 3-2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญของ Macmillan

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.02
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 20 คน จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัยที่สอนด้านการจัดการทุนมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเศรษฐศาสตร์แรงงาน จำนวน 5 คน ได้แก่
 - 1.1 ดร.หทัยกร พันธุ์งาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
 - 1.2 ดร.สุวรรธนา เทพจิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 - 1.3 ผศ.ดร.ยุทธพงษ์ ลีลาภิไพศาล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
 - 1.4 ผศ.ดร.จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
 - 1.5 ดร.กาญจนา ส่งวัฒนา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในภาคอุตสาหกรรมขององค์การที่เคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารองค์การในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 5 คน
 - 2.1 นายอนันต์ มุขยวงษา กรรมการ บริษัท ไต่กิน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 2.2 นายธีระยุทธ ต้นพัฒน์อนันต์ ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัท สยามเดนโซ่ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
 - 2.3 นายธีรชัย ลีลามณี HR Business Partners บริษัท Kimberly-Clark Thailand จำกัด
 - 2.4 นายมงคล เชื้อทอง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เดนโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 2.5 นายศักดิ์ดา หอมพุง ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทยของสถาบันทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์หรือรางวัลนักบริหารงานบุคคลดาวเด่นของสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 5 คน ได้แก่
 - 3.1 ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

3.2 นายสนธยา เผ่าดี ประธานชมรมบริหารงานบุคคลอุตสาหกรรมยานยนต์และ
ชิ้นส่วน

3.3 นายดิลก ถือกกล้า รองกรรมการผู้จัดการสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.4 นายพงษ์เดช ศรีวิชัยประดิษฐ์ รองประธานสภาอุตสาหกรรม ด้านการเพิ่มขีด
ความสามารถของมนุษย์

3.5 นายนิคม อ่อนละมัย ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท อุเบะ เคมีคอลล์
(เอเชีย) จำกัด (มหาชน)

4. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้นำชมรมหรือสมาคมวิชาชีพด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ได้แก่

4.1 นายวิโรจน์ สิริจันทานนท์ นายกสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย

4.2 นายศักดิ์ดา หวานแก้ว อุปนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลภาคตะวันออก

4.3 นายอรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

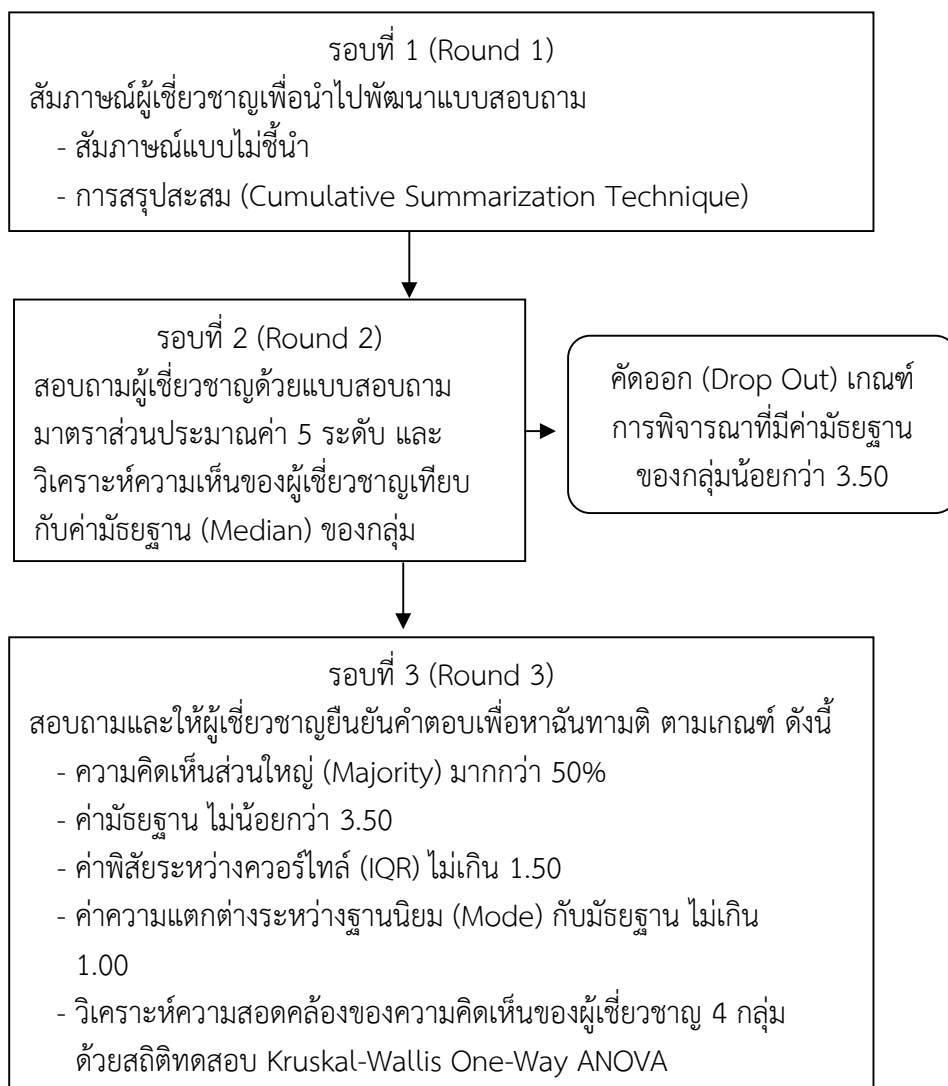
4.4 นางศิริพร กาฬกาญจน์ ที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.5 นายชยุตพงศ์ นิลอ่อน ที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบ

การจัดการคุณภาพ

การสัมภาษณ์และสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR ของ จุมพล
พลูภัทรชีวิน (2548, หน้า 24-28) จำนวน 3 รอบ ดังนี้



ภาพที่ 3-4 ขั้นตอนการวิจัยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFA

ขั้นตอนการวิจัยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFA รอบที่ 1-3 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 ในช่วงระหว่างวันที่ 20 พฤศจิกายน 2557-26 ธันวาคม 2557 มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1.1 จัดทำสภาพปัจจุบันขององค์ความรู้ด้านทุนมนุษย์ (State of the Art) ตามภาคผนวก ฉ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ก่อนส่งให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษา

1.2 ส่งสภาพปัจจุบันขององค์ความรู้ด้านทุนมนุษย์ และแนวทางการสัมภาษณ์รอบที่ 1 ตามภาคผนวก ช ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ในช่วงระหว่างวันที่ 10-15 พฤศจิกายน 2557 เพื่อศึกษาและเตรียมข้อมูลประกอบก่อนเข้าไปสัมภาษณ์ ในวันเวลาสัมภาษณ์และบันทึกเทป โดย

การสัมภาษณ์นั้นจะเพิ่มประเด็นแนวโน้มนำที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนแรก ๆ ผนวกเข้าไปกับการสัมภาษณ์คนต่อ ๆ ไป เพราะจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต คือ การศึกษาแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ในระดับหนึ่ง จึงตรวจสอบโดยใช้การสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) ในทุกขั้นตอนการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบและยืนยันความคิดของตนเองอีกครั้งหนึ่ง

1.3 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้แก่ การจัดกลุ่ม (Grouping) ประเด็นที่เป็นไปได้เป็นตัวบ่งชี้ของแต่ละมิติ และการสรุปทางเลือก (Option) ของน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ เพื่อนำไปจัดทำแบบสอบถามรอบที่ 2

2. การสอบถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 ในช่วงระหว่างวันที่ 20-27 มกราคม 2558 มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำประเด็นที่เป็นไปได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ไปสร้างเป็นแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญใน 2 มิติ ได้แก่ มิติความเหมาะสม (Feasibility) เป็นแบบ 2 ตัวเลือก (0 = ไม่เหมาะสม และ 1 = เหมาะสม) และมิติความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง (Practicality) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ รวมถึงกำหนดตัวเลือกน้ำหนักของแต่ละตัวบ่งชี้ ตามภาคผนวก ฎ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเพื่อให้ข้อเสนอแนะ ปรับแก้และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมให้ความคิดเห็นอีกครั้งเกี่ยวกับมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้เพื่อใช้ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

2.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม ด้วยค่ามัธยฐาน โดยการคัดออก (Drop Out) เกณฑ์การพิจารณาการประเมินทุนมนุษย์ที่มีค่ามัธยฐานของกลุ่มน้อยกว่า 3.50 ส่วนเกณฑ์การพิจารณาที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป รวมถึงผลวิเคราะห์เปอร์เซ็นต์ของตัวเลือกน้ำหนักตัวบ่งชี้ ได้สรุปส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบอีกครั้งในรอบที่ 3 (ตามภาคผนวก ฐ)

3. การสอบถามและให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบ รอบที่ 3 ในช่วงระหว่างวันที่ 18-25 กุมภาพันธ์ 2558 เพื่อหาฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบในรอบที่ 3 วิเคราะห์ค่าทางสถิติเพื่อตัดสินใจคัดเลือกมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม จากฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range: IQR) และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ด้วยสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis One-Way ANOVA โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมิติ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาทุนมนุษย์ที่จะได้รับการคัดเลือกไว้ต้องมีค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.50 (จุมพล พลภูทธิวิวัฒน์, 2548, หน้า 28; Franklin, 2011, p. 153) ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ไม่เกิน 1.50 ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00 (ลัดดา เสนะนันท์ และเอมอชฌา วัฒนบุรานนท์, 2557, หน้า 725) และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 4 กลุ่ม ด้วยสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis One-Way ANOVA ที่ไม่แตกต่างกัน (Gracht, 2012, pp. 1532-1533)

สำหรับประเด็นเรื่องน้ำหนัก (Weighted) ของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ ที่กำหนดเป็นทางเลือก (Option) ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณานั้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เสียงส่วนใหญ่ (Majority) ของผู้เชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกทางเลือกของน้ำหนักของตัวบ่งชี้ นั่นก็คือ ทางเลือกที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันเกินกว่า 50%

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ผู้วิจัยนำมติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่ผ่านการหาฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำร่างเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม และนำไปพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ การดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อพัฒนาเป็นโปรแกรมช่วยคำนวณที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน (User) ในการใช้งานจริง ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบันที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานมากขึ้น สำหรับขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Van de Ven, Angle, and Poole (1989, pp. 63-64) เนื่องจากมีรากฐานการพัฒนาที่ให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารจัดการในปัจจุบัน โดยมีกระบวนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3-5 ดังนี้



ภาพที่ 3-5 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นของแนวคิด

แนวคิดของขั้นตอนนี้ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่ผ่านฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ 85 เกณฑ์การพิจารณา รวมถึงน้ำหนักของแต่ละตัวบ่งชี้และวิธีคำนวณคะแนนทุนมนุษย์หรือการจัดระดับทุนมนุษย์ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการออกแบบและพัฒนา (Design and Development) มีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การขอตชื่อโดเมน (Domain Name) โดยใช้ชื่อว่า www.neuro-hr.com
2. การเช่าแม่ข่ายพื้นที่เก็บข้อมูลออนไลน์ (Host)

3. การพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ด้วยโปรแกรม Microsoft Visual Studio 2013, Microsoft.Net Framework 4.5 และ Database Microsoft SQL Server 2012 และออกแบบโครงสร้างของโปรแกรม ดังนี้

3.1 โครงสร้างหน้าจอหลักของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

MENU
HEADER
คำชี้แจงวัตถุประสงค์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม
FOOTER

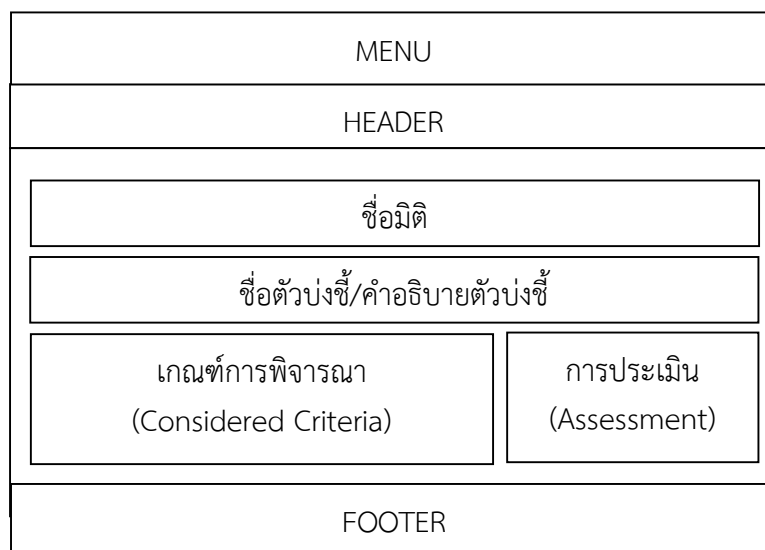
ภาพที่ 3-6 โครงสร้างหน้าจอหลักของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

จากภาพที่ 3-6 แสดงหน้าจอหลักที่จะเข้าสู่โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ที่อธิบายวัตถุประสงค์ของการประเมิน

3.2 โครงสร้างหน้าจอการประเมินของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

MENU
HEADER
ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน
รายการข้อมูลทั่วไปที่ประเมิน
FOOTER

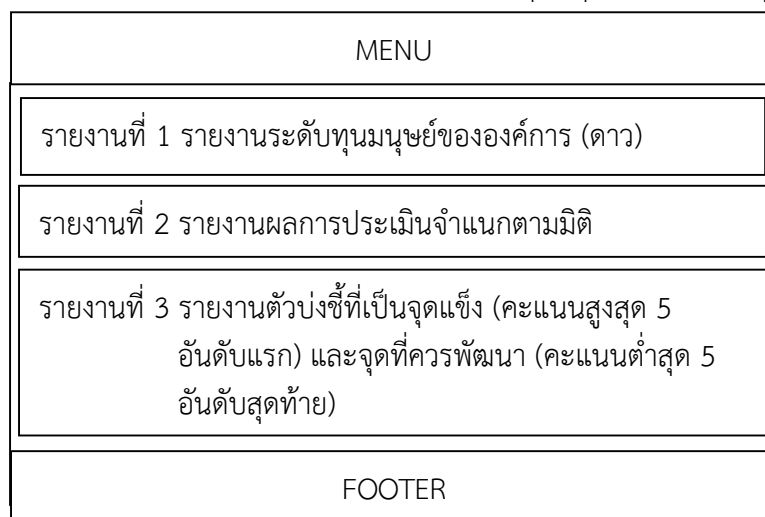
ภาพที่ 3-7 โครงสร้างหน้าจอการประเมินของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน)



ภาพที่ 3-8 โครงสร้างหน้าจอกการประเมินของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (มิติ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา)

จากภาพที่ 3-7 และ 3-8 แสดงหน้าจอกการประเมินของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา

3.3 โครงสร้างหน้าจอรายงานผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม



ภาพที่ 3-9 โครงสร้างหน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

จากภาพที่ 3-9 แสดงหน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ซึ่งประกอบด้วยรายงาน 3 ส่วน ได้แก่ รายงานระดับทุนมนุษย์ขององค์กร รายงานผลการประเมินจำแนกตามมิติ และรายงานตัวบ่งชี้ที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการนำไปใช้จริง (Implement)

หลังจากออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ด้วยทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้อธิบายถึงการยอมรับเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีของผู้ใช้งานด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมความตั้งใจ (Behavioral Intention) และพฤติกรรมการใช้ (Use Behavior) ดังตารางที่ 3-3 ที่พัฒนามาจากทฤษฎีด้านพฤติกรรม จำนวนทั้งสิ้น 8 ทฤษฎี (Venkatesh, Morris, Davis and Davis, 2003, pp. 425-478) ได้แก่ 1) ทฤษฎีการกระทำตามหลักเหตุและผล (Theory of Reasoned Action: TRA) 2) ตัวแบบการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) 3) ตัวแบบทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivational Model: MM) 4) ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) 5) ทฤษฎีผสมผสานระหว่าง TAM กับ TPB (Combined-TAM-TPB) 6) ตัวแบบการใช้ประโยชน์เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Model of PC Utilization: MPCU) 7) ทฤษฎีการเผยแพร่นวัตกรรม (Innovation Diffusion Theory: IDT) และ 8) ทฤษฎีปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory: SCT)

ตารางที่ 3-3 องค์ประกอบของทฤษฎีรวมการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (UTAUT)

องค์ประกอบหลัก	คำอธิบาย	ทฤษฎี
1. ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน (Performance Expectancy)	ความเชื่อของบุคคลว่า การใช้ระบบจะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ (Perceived Usefulness) นำไปสู่ผลงานที่มีค่า และทำให้ได้รับในสิ่งที่ดีกว่าผู้อื่น (Extrinsic Motivation) เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ (Job-Fit) ทำให้เข้าใจว่าเป็นสิ่งที่ดีกว่าสิ่งที่ผ่านมา (Relative Advantage) ความคาดหวังถึงผลลัพธ์ (Outcome Expectations)	TAM Model MM Model MPCU Model IDT Model SCT Model
2. ความคาดหวังด้านความพยายามของผู้ใช้งานระบบ (Effort Expectancy)	ความรู้สึถึงความง่ายในการใช้ระบบ (Ease of Use) ไม่ต้องใช้ความพยายามสูงในการใช้งานมากนัก (Perceived Ease of Use) หรือระดับของการใช้ระบบที่ทำให้เข้าใจว่า ยากต่อการใช้งาน (Complexity)	Tam Model CPCU Model IDT Model

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	คำอธิบาย	ทฤษฎี
3. อิทธิพลจากสังคม (Social Influence)	ระดับการเข้าใจของแต่ละบุคคลถึงความสำคัญที่จะเชื่อว่า ควรใช้ระบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (Subjective Norm) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้มีอิทธิพลที่มีต่อตนเอง ที่มีอยู่ในสถานการณ์สังคมนั้น ๆ (Social Factors) และการเข้าใจว่าช่วยเพิ่มภาพลักษณ์หรือสถานะภาพทางสังคม (Image)	TRA Model MPCU Model IDT Model
4. สภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในระบบ (Facilitating Condition)	ระดับความเชื่อของบุคคลว่า องค์การและสิ่งอำนวยความสะดวก/ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่มีอยู่ มีส่วนช่วยสนับสนุนต่อการใช้ระบบ เช่น คู่มือ การจัดเตรียมระบบการสนับสนุนด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (Facilitating Conditions) และการเข้าใจระบบงานว่า มีความถูกต้อง เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นการปรับปรุงที่มีศักยภาพ (Compatibility)	TPB Model MPCU model IDT Model

จากแนวคิดของทฤษฎี UTAUT ผู้วิจัยได้นำไปร่างเป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม หลังจากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน ให้ความคิดเห็นและวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ซึ่งปรากฏว่า ทั้ง 12 ประเด็น (4 ด้าน) การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมมีความตรงเชิงเนื้อหาทุกประเด็น (IOC > 0.50) แล้วนำไปจัดทำเป็นแบบประเมิน (ภาคผนวก คม) ให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 15 คน ในฐานะผู้ใช้โปรแกรม (User) ได้ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมภายหลังได้ทดลองใช้ (Try-Out) ในช่วงระหว่างวันที่ 24-30 เมษายน 2558 ผลปรากฏว่า โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์มีความเหมาะสมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน 2) ด้านความคาดหวังด้านความพยายามของผู้ใช้งาน 3) ด้านอิทธิพลจากสังคม และ 4) ด้านสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในระบบ ดังนั้นโดยภาพรวมถือว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับดี (M = 3.85)

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ขั้นตอนนี้ดำเนินการนำเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประเมินกับองค์การในภาคอุตสาหกรรมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม เพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การ

ขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม โดยกำหนดขั้นตอนย่อยของการวิจัยในขั้นตอนนี้ ตามภาพที่ 3-10 ออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้



ภาพที่ 3-10 ผังงานการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ผู้วิจัยคัดเลือกองค์การจากอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ตามแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม (อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์) เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่ไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ประกอบด้วย องค์การขนาดใหญ่ จำนวน 6 แห่ง (อุตสาหกรรมละ 2 องค์การ) และองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 6 แห่ง (อุตสาหกรรมละ 2 องค์การ) (ภาคผนวก ก)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการคัดเลือก จำนวน 12 องค์กร

ผู้วิจัยติดต่อองค์กรที่ถูกคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง และนัดหมายเข้าไปพบ อธิบายวิธีการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ การคำนวณคะแนน และการจัดระดับทุนมนุษย์ ในช่วงระหว่างวันที่ 1-31 พฤษภาคม 2558 มีรายละเอียด ดังนี้

1. การพิจารณาเกณฑ์ให้คะแนนตามเกณฑ์การพิจารณาของแต่ละตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ได้รวมเข้ากับทุนมนุษย์		
ศาลพิจารณ	วิสัยทัศน์ นโยบาย หรือวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์การที่สะท้อนต่อการให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์ในระยะยาวขององค์การ รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานในองค์การรับทราบอย่างทั่วถึง	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีคำนิยามหรือวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการสื่อสารกลยุทธ์องค์การให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 3-11 ตัวอย่างหน้าจอตัวบ่งชี้ของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

จากภาพที่ 3-11 แสดงหน้าจอการประเมินของตัวบ่งชี้ ซึ่งแต่ละตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 5-7 เกณฑ์การพิจารณา โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนตามตารางที่ 3-4 ดังนี้

ตารางที่ 3-4 เกณฑ์การให้คะแนนตัวบ่งชี้

การให้คะแนนตัวบ่งชี้ (Indicator Score)			
ตัวบ่งชี้ที่มี	ตัวบ่งชี้ที่มี	ตัวบ่งชี้ที่มี	คะแนนที่ได้
5 เกณฑ์การพิจารณา	6 เกณฑ์การพิจารณา	7 เกณฑ์การพิจารณา	
ไม่มีการดำเนินการ	ไม่มีการดำเนินการ	ไม่มีการดำเนินการ	0 คะแนน
ดำเนินการ 1 ข้อ	ดำเนินการ 1 ข้อ	ดำเนินการ 1 ข้อ	1 คะแนน
ดำเนินการ 2 ข้อ	ดำเนินการ 2 ข้อ	ดำเนินการ 2 ข้อ	2 คะแนน
ดำเนินการ 3 ข้อ	ดำเนินการ 3-4 ข้อ	ดำเนินการ 3-4 ข้อ	3 คะแนน
ดำเนินการ 4 ข้อ	ดำเนินการ 5 ข้อ	ดำเนินการ 5 ข้อ	4 คะแนน
ดำเนินการ 5 ข้อ	ดำเนินการ 6 ข้อ	ดำเนินการ 6-7 ข้อ	5 คะแนน

2. คำนวณคะแนนทุนมนุษย์ (Human Capital Score: HCS) ด้วยผลรวมถ่วงน้ำหนักของคะแนนการประเมินทุนมนุษย์ทั้ง 15 ตัวบ่งชี้ ตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\sum_{(i = 1, n)}(W_i|S_i) = W_1|S_1 + W_2|S_2 + \dots + W_{15}|S_{15}$$

โดยที่

Σ หมายถึง ผลรวมถ่วงน้ำหนักของคะแนนทุนมนุษย์ 15 ตัวบ่งชี้

n หมายถึง จำนวนตัวบ่งชี้ (15 ตัวบ่งชี้)

W หมายถึง น้ำหนักของตัวบ่งชี้ (Weighted)

IS หมายถึง คะแนนประเมินของตัวบ่งชี้ (Indicator Score)

การคำนวณคะแนนทุนมนุษย์สามารถแสดงตัวอย่างการคำนวณได้ตามตารางที่ 3-5

ตารางที่ 3-5 ตัวอย่างการคำนวณคะแนนทุนมนุษย์

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักของ ตัวบ่งชี้ (W)	คะแนนประเมินของ ตัวบ่งชี้ (IS)	คะแนนทุนมนุษย์ (W x IS) / 100
บริบทพื้นฐาน	1	7%	5	0.35
	2	7%	4	0.28
	3	7%	3	0.21
ปัจจัยนำเข้า	4	7%	5	0.35
	5	7%	4	0.28
กระบวนการ	6	7%	4	0.28
	7	7%	3	0.21
	8	7%	5	0.35
	9	7%	4	0.28
	10	7%	5	0.35
ผลลัพธ์	11	6%	4	0.24
	12	6%	3	0.18
	13	6%	3	0.18
มูลค่าเพิ่มของ องค์กร	14	6%	3	0.18
	15	6%	3	0.18
รวมน้ำหนัก		100%	ผลรวมคะแนน	3.90

หมายเหตุ น้ำหนักตัวบ่งชี้มาจากผลสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เดลฟายรอบที่ 3)

จากตัวอย่างการคำนวณคะแนนทุนมนุษย์ (Human Capital Score) ตามตารางที่ 3-5 ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 3.90 ก็นำไปจัดระดับทุนมนุษย์ต่อไป

3. คำนวณระดับทุนมนุษย์ (Human Capital Level) ดังนี้

3.1 คำนวณช่วงความกว้างของระดับทุนมนุษย์ ตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงความกว้างของระดับทุนมนุษย์} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนขั้นของระดับทุนมนุษย์}} \\
 &= (5 - 0) / 5 \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

3.2 จัดระดับทุนมนุษย์ (Human Capital Level) โดยนำค่าช่วงความกว้างของระดับทุนมนุษย์ (เท่ากับ 1) ไปจัดระดับทุนมนุษย์ จำแนกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับทุนมนุษย์	ความหมาย
4.01 – 5.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับดีเด่น (5 ดาว)
3.01 – 4.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับดี (4 ดาว)
2.01 – 3.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง (3 ดาว)
1.01 – 2.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (2 ดาว)
0.00 – 1.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง (1 ดาว)

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

การประเมินทุนมนุษย์ด้วยเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่พัฒนาขึ้น กับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 องค์การ (กลุ่มละ 6 องค์การ) เพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก ไม่คำนึงถึงการแจกแจงของข้อมูล (Distribution-Free Statistics) และข้อมูลอยู่ในมาตราอันดับ (Ordinal Scale) จึงใช้สถิติอันดับพาราเมตริก (Nonparametric Statistic) วิเคราะห์ข้อมูล (Nachar, 2008, pp. 13-14) ด้วยสถิติทดสอบแมน-วิทนียู (The Mann-Whitney U Test) ทดสอบสองกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ตามสูตรการคำนวณ (Mann, 1947 cited in Nachar, 2008, pp. 15-16) ดังนี้

$$U - \min \{ U_x, U_y \}$$

สถิติทดสอบแมน-วิทนียู ใช้ค่า U ที่น้อยกว่า (Nachar, 2008, p. 16) โดยที่

$$U_x = n_x n_y + ((n_x(n_x + 1)) / 2) - R_x$$

$$U_y = n_x n_y + ((n_y(n_y + 1)) / 2) - R_y$$

โดยที่	R_x	=	ผลรวมอันดับ (Rank) ในกลุ่ม n_x
	R_y	=	ผลรวมอันดับ (Rank) ในกลุ่ม n_y
	n_x	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม x ซึ่งในการศึกษานี้คือ องค์การขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม
	n_y	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม y ซึ่งในการศึกษานี้คือ องค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยสร้างข้อมูล 2 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 เป็นข้อมูลคะแนนการประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม และชุดที่ 2 เป็นข้อมูลคะแนนการประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม แล้วดำเนินการทดสอบสถิติแมน-วิทนีย์ ยู (The Mann-Whitney U Test) ด้วยโปรแกรม SPSS

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม และพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ รวมถึงการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี Exploratory Sequential Mixed Method แบบ Instrument-Development Design ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR กับ การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ความหมายและสัญลักษณ์การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

Mo	หมายถึง	ฐานนิยม
Md	หมายถึง	มัธยฐาน
M	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Mean Rank	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยอันดับ
Chi-Square	หมายถึง	ค่าไคสแควร์ในสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis One Way ANOVA
df	หมายถึง	องศาอิสระในสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis One Way ANOVA
p-value	หมายถึง	ความน่าจะเป็นในสถิติทดสอบแมน-วิทนีย์ ยู หรือสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis One Way ANOVA
IQR	หมายถึง	ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Q3-Q1)
Q1	หมายถึง	ค่าควอร์ไทล์ที่ 1
Q3	หมายถึง	ค่าควอร์ไทล์ที่ 3

ผลการวิจัย ปรากฏดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

สรุปผลการวิจัยได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องและผลการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน (ภาคผนวก ค) เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ได้นำไปสร้างแนวทางคำถามสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ข) ในรอบที่ 1 กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ใน 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ได้แก่ 1) กลุ่มอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัยที่สอนด้านการจัดการทุนมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเศรษฐศาสตร์แรงงาน 2) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในภาคอุตสาหกรรมขององค์กรที่เคยได้รับรางวัลอุตสาหกรรม 3) กลุ่มนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทยหรือนักบริหารงานบุคคลดาวเด่น และ 4) กลุ่มที่ปรึกษาหรือผู้นำชมรมหรือสมาคมวิชาชีพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ 2 ประเด็น ดังนี้

1. มิติและประเด็นที่เป็นไปได้ในการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาให้ความคิดเห็นซึ่งสามารถสกัดได้ทั้งสิ้น 5 มิติ และ 88 ประเด็นที่เป็นไปได้ ได้แก่ มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน (16 ประเด็นที่เป็นไปได้) มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (12 ประเด็นที่เป็นไปได้) มิติที่ 3 กระบวนการ (31 ประเด็นที่เป็นไปได้) มิติที่ 4 ผลลัพธ์ (17 ประเด็นที่เป็นไปได้) และมิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร (12 ประเด็นที่เป็นไปได้) แต่ละมิติมีประเด็นที่เป็นไปได้ ดังนี้

1.1 มิติบริบทพื้นฐาน

ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรจำเป็นต้องมี เช่น กลยุทธ์องค์กร ผู้นำ หรือโครงสร้างพื้นฐานที่แสดงถึงการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่ดี โดยสามารถสรุปได้ 16 ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับใช้ประเมินทุนมนุษย์ ดังนี้

- 1.1.1 มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 1.1.2 มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์
- 1.1.3 มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว
- 1.1.4 มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทุนมนุษย์
- 1.1.5 มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง
- 1.1.6 มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น
- 1.1.7 มีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ของ

องค์กร

- 1.1.8 มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง
- 1.1.9 มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 1.1.10 มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์
- 1.1.11 มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารขององค์กร
- 1.1.12 มีงบประมาณด้านทุนมนุษย์ไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

- 1.1.13 มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับ
กลยุทธ์ขององค์กร
- 1.1.14 มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
ในแต่ละปี
- 1.1.15 มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน
- 1.1.16 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุน
มนุษย์
- 1.2 มิติปัจจัยนำเข้า
- ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่า องค์กรที่จะมีทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องพิจารณาตั้งแต่
บุคลากรที่จะเข้าสู่องค์กร ทั้งในเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนกำลังแรงงานที่เหมาะสม และเชิงคุณภาพ
ที่แรงงานจะต้องมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางธุรกิจขององค์กร ซึ่ง
สามารถสรุปได้ 12 ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับใช้ประเมินทุนมนุษย์ ดังนี้
- 1.2.1 ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 1.2.2 มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งมิติปริมาณและคุณภาพ
- 1.2.3 มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์
- 1.2.4 มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและ
ระยะยาว
- 1.2.5 มีสัดส่วนของพนักงานที่มีทักษะไม่น้อยกว่า 50% ของพนักงานทั้งหมด
- 1.2.6 มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่
รับผิดชอบ
- 1.2.7 มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90 %
- 1.2.8 มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่า
หนึ่งปี ไม่เกิน 5%
- 1.2.9 มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือ
วัฒนธรรมขององค์กร
- 1.2.10 มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูด
ผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กร
- 1.2.11 มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent Pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้
เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา
- 1.2.12 มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score/
Structure Interview/ STAR Interview/ Assessment Center/ Panel Interview หรืออื่น ๆ ที่มี
คุณสมบัติเทียบเท่า
- 1.3 มิติกระบวนการ
- ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญต่อปัจจัยเชิงกระบวนการเป็นอย่างมาก ว่าองค์กรจะต้อง
ออกแบบและวางระบบที่ครอบคลุมขอบเขตของงานการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การวางแผน

อาชีพของพนักงาน การจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง การบริหารผลงานและการจัดการพนักงาน สัมพันธ์ที่สร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน เพื่อรับประกันได้ว่าทุนมนุษย์ขององค์กรจะได้รับ การพัฒนาให้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถสรุปได้ 31 ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับใช้ประเมินทุน มนุษย์ ดังนี้

- 1.3.1 มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของ งบประมาณด้านบุคลากร
- 1.3.2 มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์กร
- 1.3.3 มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 1.3.4 มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive Skill) ของพนักงานให้ สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบขององค์กร
- 1.3.5 มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือ การฝึกอบรมหน้างาน (OJT) หรือ กิจกรรมการเรียนรู้ระบบ
- 1.3.6 มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- 1.3.7 มีงบประมาณด้านฝึกอบรมและพัฒนาไม่น้อยกว่า 1% ของค่าจ้างเงินเดือน
- 1.3.8 มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือ การจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)
- 1.3.9 มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10%
- 1.3.10 มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น
- 1.3.11 มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน
- 1.3.12 มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี
- 1.3.13 มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ
- 1.3.14 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของ แต่ละคน
- 1.3.15 มีโปรแกรมยกย่องชมเชย (Recognition Program) สำหรับพนักงานที่มี ศักยภาพสูง
- 1.3.16 มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- 1.3.17 มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้า สู่องค์การ
- 1.3.18 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- 1.3.19 มีการประเมินสมรรถนะของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ
- 1.3.20 มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ของ องค์กร

- 1.3.21 มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3.22 มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน
- 1.3.23 มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมายเกิน 10%
- 1.3.24 มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน
- 1.3.25 มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน
- 1.3.26 มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย
- 1.3.27 ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือการไต่เถียงของพนักงานตรวจแรงงาน
- 1.3.28 มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน
- 1.3.29 มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนดไม่น้อยกว่า 5 รายการ
- 1.3.30 มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง
- 1.3.31 มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์
- 1.4 มิติผลลัพธ์
- การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กรจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรด้วย ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงได้ให้ความคิดเห็นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของบุคลากร อันเนื่องมาจากกิจกรรมหรือกระบวนการที่องค์กรได้สร้างขึ้นหรือลงทุน จะสะท้อนถึงระดับทุนมนุษย์ที่ดีขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ 17 ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับใช้ประเมินทุนมนุษย์ ดังนี้
- 1.4.1 มีคะแนนการประเมินหลังการเรียนรู้ หรือฝึกอบรม (Post-Test) ไม่น้อยกว่า 90%
- 1.4.2 มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency Gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- 1.4.3 มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี
- 1.4.4 มีการดำเนินงานตามแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Action Plan) ไม่น้อยกว่า 90%
- 1.4.5 มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี
- 1.4.6 มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10%
- 1.4.7 มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี
- 1.4.8 มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 5% ต่อปี

1.4.9 มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2%

1.4.10 มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์กร ไม่เกิน 1%

1.4.11 มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%

1.4.12 มีการทำงานล่วงเวลาของพนักงานไม่เกิน 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

1.4.13 ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ

1.4.14 มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน

1.4.15 ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานทำให้ถึงขั้นหยุดงาน

1.4.16 มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน

1.4.17 มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี

1.5 มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญและแสดงความคิดเห็นว่า ทุนมนุษย์ขององค์กรที่ถือว่าดีอย่างแท้จริงจะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร เกิดนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ที่สัมพันธ์กับผลดำเนินงานทางธุรกิจและก่อให้เกิดความสามารถเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ 12 ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับใช้ประเมินทุนมนุษย์ ดังนี้

1.5.1 มีผลการดำเนินการที่สูงกว่าเป้าหมาย

1.5.2 มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น

1.5.3 มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น

1.5.4 มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5%

1.5.5 มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3%

1.5.6 มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3%

1.5.7 มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

1.5.8 มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

1.5.9 มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน

1.5.10 มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา

1.5.11 มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ขาดเสียหรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา

1.5.12 มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลทางธุรกิจ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา

2. ผู้นำนักของมิตที่เป็นไปได้ในการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสรุปได้ 3 แนวคิด ได้แก่ 1) ผู้นำนักควรจะเท่ากัน 2) ผู้นำนักควรเน้นที่มิติผลลัพธ์และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร และ 3) ผู้นำนักควรเน้นที่มิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า และมิติกระบวนการ โดยตัวอย่างความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แสดงได้ดังนี้

คนที่ 4

“ผู้นำนักการประเมินทุนมนุษย์ควรให้ที่ Output มากกว่า Process”

คนที่ 11

“ผมเคยอ่านงานวิจัยสัก 7-8 ปีที่แล้ว เป็นเรื่องของ HC ก็ปรากฏว่า มูลค่าเพิ่มเป็นตัวที่มี Percentage สูงมากในส่วนของทางฝั่งตะวันตก แต่ฝั่งตะวันออกจะเน้น Process มากกว่า สำหรับประเทศไทยเรา อาจจะต้อง Balance กันหละทั้ง Process และ Result”

คนที่ 14

“การวัดทุนมนุษย์ควรดูทั้ง Process และ Result แต่ผมให้ความสำคัญกับ Process มากกว่า กระบวนการตั้งแต่วันที่คนมาสมัครงานกับเรา อยู่กับเรา คือ ถ้า Process ไม่ดี Outcome หรือ Output ก็ไม่ดีแล้ว ถ้า Process ดี เราก็คาดหวังว่า Output ก็ต้องดี คนเก่ง ๆ เข้ามาอยู่ในองค์กร เราก็อบรมให้ ส่งไปดูงานต่างประเทศ อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่ให้เค้า Inspire ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ รู้สึกสนุกกับการทำงาน ถ้า Process เป็นอย่างนี้แล้ว Result ไม่ได้อย่างที่ต้องการ ความผิดอยู่ที่องค์กร 70% อยู่ที่เด็กสัก 30% แสดงว่าองค์กรมีกระบวนการอะไรสักอย่างที่มีความผิดพลาด”

จากผลสรุปการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มประเด็นที่เป็นไปได้ที่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน แล้วตั้งชื่อใหม่เป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ ได้จำนวนทั้งสิ้น 15 ตัวบ่งชี้ โดยสามารถจำแนกการสรุปเป็นมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้ ตามตารางที่ 4-1 ส่วนน้ำหนัก (Weighted) สามารถสังเคราะห์แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญได้ตามตารางที่ 4-2 เพื่อนำไปสู่การจัดทำแบบสอบถามถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 4-1 มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้ในการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม จากการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้
1. มิติบริบทพื้นฐาน	1.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 2) มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์ 3) มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว 4) มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ 5) มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง
	1.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น 2) มีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์การ 3) มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง 4) มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 5) มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ 6) มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารขององค์การ
	1.3 ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด 2) มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 3) มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การในแต่ละปี 4) มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้
		5) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์
2. มิติปัจจัยนำเข้า	2.1 ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> 1) ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งมิติปริมาณและคุณภาพ 3) มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์ 4) มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 5) มีสัดส่วนของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ไม่น้อยกว่า 50% ของพนักงานทั้งหมด 6) มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ
	2.2 ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90 % 2) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปีไม่เกิน 5% 3) มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร 4) มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กร 5) มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent Pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้
		6) มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานอย่างไรใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score/ Structure Interview/ STAR Interview/ Assessment Center/ Panel Interview หรืออื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า
3. มิติกระบวนการ	3.1 ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	1) มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร 2) มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 3) มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 4) มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive Skill) ของพนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบองค์กร 5) มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยงหรือการฝึกอบรมหน้างาน (OJT) หรือกิจกรรมการเรียนรู้ในระบบ 6) มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน 7) มีงบประมาณด้านฝึกอบรมและพัฒนาไม่น้อยกว่า 1% ของค่าจ้างเงินเดือน 8) มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้
	3.2 ตัวบ่งชี้ที่ 7 มี การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ ตอบสนองความต้องการ ขององค์กรและพนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10% 2) มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น 3) มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน 4) มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี 5) มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ 6) มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน
	3.3 ตัวบ่งชี้ที่ 8 มี การจัดการพนักงานที่มี ศักยภาพสูง	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีโปรแกรมยกย่องชมเชย (Recognition Program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง 2) มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง 3) มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร 4) มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง 5) มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ
	3.4 ตัวบ่งชี้ที่ 9 มี การบริหารผลงานที่สร้าง ความได้เปรียบเชิง การแข่งขันให้กับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร 2) มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน 4) มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10%

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้
	3.5 ตัวบ่งชี้ที่ 10 มี การจัดการพนักงาน สัมพันธ์ที่ส่งเสริม ขวัญกำลังใจของพนักงาน	5) มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของ พนักงาน 6) มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่า เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน 1) มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็น ของพนักงานที่หลากหลาย 2) ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือ การไต่เถียงของพนักงานตรวจแรงงาน 3) มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ สร้างความผูกพันของพนักงาน 4) มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนด ไม่น้อยกว่า 5 รายการ 5) มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้อง กับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะ เทียบเคียง 6) มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์
4. มิติผลลัพธ์	4.1 ตัวบ่งชี้ที่ 11 มี การเรียนรู้ของพนักงานที่ เพิ่มขึ้น	1) มีคะแนนการประเมินหลังการเรียนรู้ หรือ ฝึกรอบ (Post-Test) ไม่น้อยกว่า 90% 2) มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency Gap) ลดลงตามกรอบ สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 3) มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์องค์กรไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคน ต่อปี 4) มีการดำเนินการตามแผนฝึกรอบประจำปี ไม่น้อยกว่า 90%

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้
	4.2 ตัวบ่งชี้ที่ 12 มี การดูแลรักษาพนักงานที่มี ศักยภาพสูง	5) มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี 1) มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% 2) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี 3) มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 5% ต่อปี 4) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% 5) มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็น ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์การ ไม่เกิน 1% 6) มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%
	4.3 ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตใน การทำงานที่ดี	1) มีการทำงานล่วงเวลาของพนักงานไม่เกิน 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ 2) ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ 3) มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน 4) ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้น หยุดงาน 5) มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมง ต่อคน 6) มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี
5. มิติมูลค่าเพิ่มของ องค์การ	5.1 ตัวบ่งชี้ที่ 14 มี มูลค่าเพิ่มทางการเงินและ การเพิ่มผลผลิตภาพของ องค์การ	1) มีผลการดำเนินการที่สูงกว่าเป้าหมาย 2) มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบ เต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น 3) มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวน พนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้
	5.2 ตัวบ่งชี้ที่ 15 มี การสร้างนวัตกรรมหรือ ความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน	<p>4) มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้าน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5%</p> <p>5) มีผลผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3%</p> <p>6) มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3%</p> <p>1) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้น นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน</p> <p>2) มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน</p> <p>3) มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือ ข้อเสนอแนะของพนักงาน</p> <p>4) มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือการจด สิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา</p> <p>5) มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เช่น ของเสียหรือ อุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรมความคิด สร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและ พัฒนา</p> <p>6) มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมกับผลทางธุรกิจ ในรอบ 2 ปีที่ ผ่านมา</p>

ตารางที่ 4-2 น้ำหนักที่เป็นไปได้ในการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม จากการ
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1

มิติที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	ทางเลือก (Option) (% น้ำหนัก)		
		1	2	3
1. บริบทพื้นฐาน	1.1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์	น้ำหนักเท่ากัน	4.5	7.0
	1.2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ		4.5	7.0
	1.3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์		4.5	7.0
2. ปัจจัยนำเข้า	2.1 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม		4.5	7.0
	2.2 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ		4.5	7.0
3. กระบวนการ	3.1 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ		4.5	7.0
	3.2 มีการวางแผนอาชีพที่ตอบสนองความต้องการขององค์การและพนักงาน		4.5	7.0
	3.3 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง		4.5	7.0
	3.4 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์การ		4.5	7.0
	3.5 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน		4.5	7.0
4. ผลลัพธ์	4.1 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น	11.0	6.0	
	4.2 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	11.0	6.0	
	4.3 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	11.0	6.0	
5. มูลค่าเพิ่มขององค์การ	5.1 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์การ	11.0	6.0	
	5.2 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	11.0	6.0	
รวมน้ำหนัก (%)		100.0	100.0	100.0

หมายเหตุ ทางเลือกที่ 1 = น้ำหนักเท่ากันทุกตัวบ่งชี้
ทางเลือกที่ 2 = น้ำหนักเน้นผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่มขององค์การ
ทางเลือกที่ 3 = น้ำหนักเน้นบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (รอบที่ 2)

ผลการวิจัยในรอบนี้เป็นการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. ความเหมาะสม (Feasibility) และความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ (Practicality) ของร่างเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม (มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไป

ได้) ผลการวิเคราะห์แสดงตามภาคผนวก ฎ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์คัดออก (Drop Out) สำหรับร่างเกณฑ์การพิจารณาที่มีค่าความเหมาะสมน้อยกว่า 50% หรือมีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ซึ่งปรากฏว่าร่างเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่ถูกคัดออก เนื่องจากมีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 มี 3 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ เกณฑ์การพิจารณาที่ 5 มีสัดส่วนของพนักงานที่มีทักษะไม่น้อยกว่า 50% ของพนักงานทั้งหมด (ตัวบ่งชี้ที่ 1 ของมิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า) เกณฑ์การพิจารณาที่ 7 มีงบประมาณด้านการฝึกอบรมและพัฒนาไม่น้อยกว่า 1% ของค่าจ้างเงินเดือน (ตัวบ่งชี้ที่ 1 ของมิติที่ 3 กระบวนการ) และเกณฑ์การพิจารณาที่ 1 มีการทำงานล่วงเวลาของพนักงานไม่เกิน 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (ตัวบ่งชี้ที่ 3 ของมิติที่ 4 ผลลัพธ์)

2. น้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับน้ำหนักของตัวบ่งชี้ แสดงดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2

ทางเลือก	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ที่เลือก (คน)	ร้อยละ
1. น้ำหนักเท่ากันทุกตัวบ่งชี้	0	0.00
2. น้ำหนักเน้นผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่มขององค์กร	5	25.00
3. น้ำหนักเน้นบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ	12	60.00
4. น้ำหนักแบบอื่น ๆ	3	15.00
รวม	20	100.00

จากตารางที่ 4-3 ปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้น้ำหนักตัวบ่งชี้แบบทางเลือกที่ 3 (เน้นบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ) คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงไปได้แก่ ทางเลือกที่ 2 (เน้นผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มขององค์กร) คิดเป็นร้อยละ 25.00

สรุปได้ว่า ร่างเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม (มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา) ที่ผ่านเกณฑ์ในรอบที่ 2 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสม (Feasibility) และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ (Practicality) เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ 85 เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้ สำหรับน้ำหนักของตัวบ่งชี้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เลือกทางเลือกที่ 3 ที่เห็นว่าควรให้น้ำหนักมิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า และมิติกระบวนการ มากกว่ามิติอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันอีกครั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 ตามภาคผนวก ฐ

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ (รอบที่ 3)

ผลการวิจัยในรอบนี้เป็นการสรุปฉันทามติ (Consensus) ของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามในรอบที่ 3 เกี่ยวกับร่างเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ที่ประกอบด้วย มิติ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การพิจารณา และน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ แสดงดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามรอบที่ 3

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	15	75.00
หญิง	5	25.00
รวม	20	100.00
อายุ		
35 – 40 ปี	4	20.00
41 – 45 ปี	2	10.00
46 – 50 ปี	6	30.00
51 – 55 ปี	5	25.00
มากกว่า 55 ปี	3	15.00
รวม	20	100.00
การศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	1	5.00
ปริญญาโท	12	60.00
ปริญญาเอก	7	35.00
รวม	20	100.00
ประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์/ ทุนมนุษย์		
10 – 15 ปี	4	20.00
16 – 20 ปี	5	25.00
21 – 25 ปี	3	15.00
26 – 30 ปี	4	20.00
มากกว่า 30 ปี	4	20.00
รวม	20	100.00

จากตารางที่ 4-4 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 75 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 25 มีอายุระหว่าง 46 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงไปมีอายุ 51 – 55 ปี และ 35 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 และ 20 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงไปมีการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 35 และมีประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์อยู่ระหว่าง 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 รองลงไปมีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 10 – 15 ปี ระหว่าง 26 – 30 ปี และมากกว่า 30 ปี คิดเป็นอย่างละร้อยละ 20

2. ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามรอบที่ 3 เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของมิติ ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การพิจารณา และน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้สำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญที่จะคัดเลือก ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ ได้แก่

1) ค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.50 2) ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 3) ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 และ 4) ค่าไคสแควร์ (Chi-Square) ของสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H ($p\text{-value} > .05$) ซึ่งได้ข้อสรุปจำแนกตามมิติ ดังนี้

2.1.1 มิติที่ 1 มิติบริบทพื้นฐาน (Context: C) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาของมิติบริบทพื้นฐานที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์อันดับตามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติบริบทพื้นฐาน

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน	5.00	1.00	0.00	2.111	3	0.550
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์	4.50	1.00	0.50	3.800	3	0.284
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 มีกลยุทธ์การจัดการ ทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์การ	4.00	1.00	0.00	2.335	3	0.506
2 มีวิสัยทัศน์หรือนโยบาย ด้านการจัดการทุนมนุษย์	4.00	1.00	0.00	2.714	3	0.438
3 มีกลยุทธ์การจัดการ ทุนมนุษย์ในระยะยาว	4.00	0.75	0.00	0.607	3	0.895
4 มีค่านิยมหรือวัฒนธรรม องค์การที่ส่งเสริม การจัดการทุนมนุษย์	4.00	0.00	0.00	0.000	3	1.000
5 มีการสื่อสารกลยุทธ์ของ องค์การให้พนักงานทราบ อย่างทั่วถึง	4.50	1.00	0.50	1.262	3	0.738
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิง สมรรถนะที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์การ	4.00	0.00	0.00	1.118	3	0.773
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึง สมรรถนะ (Competency) ของ ผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น	4.00	0.00	0.00	5.067	3	0.167
2 มีการสื่อสารของผู้บริหาร เกี่ยวกับการให้ความสำคัญ ต่อทุนมนุษย์ขององค์การ	4.00	1.00	0.00	1.166	3	0.761

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
3 มีแผนงานหรือโครงการ พัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง	5.00	1.00	0.00	1.342	3	0.719
4 มีการกำหนดสมรรถนะ ของผู้บริหารที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ขององค์กร	4.00	1.00	0.00	0.732	3	0.866
5 มีตัวบ่งชี้ผลงานที่เกี่ยวข้อง ทุนมนุษย์	4.00	0.75	0.00	4.164	3	0.244
6 มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารของ องค์กร	4.50	1.00	0.50	3.142	3	0.370
ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้าง พื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>	4.00	1.00	0.00	0.626	3	0.890
1 มีงบประมาณด้านบุคลากร ไม่น้อยกว่า 10% ของ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	3.50	1.00	0.50	2.519	3	0.472
2 มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของ พนักงานที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร	4.00	1.00	0.00	3.417	3	0.332
3 มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้อง กับทุนมนุษย์ที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ขององค์กรใน แต่ละปี	4.00	1.00	0.00	2.533	3	0.469

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Chi- Square	df	p- value
4 มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของพนักงาน	4.00	1.50	0.00	0.974	3	0.807
5 มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) ที่ช่วย สนับสนุนระบบการจัดการ ทุนมนุษย์	4.00	1.50	0.00	3.800	3	0.284

จากตารางที่ 4-5 ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในมิติบริบทพื้นฐานมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมได้จริงในทุกตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา โดยสามารถพิจารณาจากค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 และค่าไคสแควร์ของสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H ก็พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value > .05) ดังนั้นสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็นฉันทามติว่า มิติบริบทพื้นฐานที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ และ 16 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (5 เกณฑ์การพิจารณา) ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ (6 เกณฑ์การพิจารณา) และตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ (5 เกณฑ์การพิจารณา)

2.1.2 มิติที่ 2 มิติปัจจัยนำเข้า (Input: I) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาของมิติปัจจัยนำเข้าที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์อันดับตามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติปัจจัยนำเข้า

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า	4.00	1.00	0.00	0.576	3	0.902
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการวางแผน กำลังคนที่เหมาะสม	4.00	1.00	0.00	0.626	3	0.890
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 ไม่มีปัญหาขาดแคลน แรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของ องค์กร	4.00	1.00	0.00	3.107	3	0.375
2 มีการวิเคราะห์ความพร้อม ของทุนมนุษย์ทั้งมิติ ปริมาณและคุณภาพ	4.00	1.00	0.00	1.279	3	0.734
3 มีการวิเคราะห์ความ ต้องการทุนมนุษย์	4.00	0.75	0.00	2.389	3	0.496
4 มีการวางแผนกำลังคนที่ พร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว	4.00	1.50	0.00	2.280	3	0.516
5 มีการกำหนดความรู้ ความสามารถของ พนักงานที่สอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบ	4.00	1.00	0.00	1.402	3	0.701
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการได้มาซึ่ง พนักงานที่มีศักยภาพ	4.00	0.00	0.00	0.721	3	0.868
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 มีอัตราส่วนของพนักงาน ผ่านทดลองงานเกิน 90 %	4.00	0.75	0.00	1.486	3	0.685

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
2 มีอัตราการลาออกของ พนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่า หนึ่งปี ไม่เกิน 5%	3.50	1.00	0.50	5.278	3	0.153
3 มีวิธีการคัดเลือกพนักงาน ที่หลากหลายสอดคล้องกับ การปฏิบัติงานหรือ วัฒนธรรมขององค์กร	4.00	0.00	0.00	2.171	3	0.538
4 มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้ องค์กร (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูด ผู้สมัครงานที่มีความรู้ ความสามารถสูงเข้าสู่ องค์กร	4.00	0.75	0.00	3.646	3	0.302
5 มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent Pool) ที่มีความรู้ ความสามารถสูงไว้ เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา	4.00	1.00	0.00	1.913	3	0.591
6 มีเครื่องมือคัดเลือก พนักงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score/ Structure Interview/ STAR Interview/ Assessment Center/ Panel Interview หรือ อื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติ เทียบเท่า	4.00	1.00	0.00	1.537	3	0.674

จากตารางที่ 4-6 ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในมิติปัจจัยนำเข้ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมได้จริงในทุกตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา โดยสามารถพิจารณาจากค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 และค่าไควสแควร์ของสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H ก็พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p\text{-value} > .05$) ดังนั้นสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็นฉันทามติว่า มิติปัจจัยนำเข้าที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ และ 11 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม (5 เกณฑ์การพิจารณา) และตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ (6 เกณฑ์การพิจารณา)

2.1.3 มิติที่ 3 มิติกระบวนการ (Process: P) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาของมิติกระบวนการที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติกระบวนการ

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
มิติที่ 3 กระบวนการ	5.00	1.00	0.00	0.626	3	0.890
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการพัฒนา พนักงานที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>	5.00	1.00	0.00	0.840	3	0.840
1 มีงบประมาณการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานไม่ น้อยกว่า 5% ของ งบประมาณด้านบุคลากร	4.00	0.75	0.00	1.826	3	0.609
2 มีการพัฒนาพนักงานให้มี ทักษะความรู้ความ สามารถสอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร	4.00	1.00	0.00	4.211	3	0.240

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
3 มีการวิเคราะห์ความ ต้องการฝึกอบรมที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร	4.50	1.00	0.50	1.253	3	0.740
4 มีการพัฒนาทักษะการใช้ ปัญญา (Cognitive Skill) ของพนักงานให้สอดคล้อง กับการแข่งขันและ การเปลี่ยนแปลงที่มา กระทบองค์กร	4.00	1.00	0.00	0.763	3	0.858
5 มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยงหรือการฝึกอบรม พนักงาน (OJT) หรือ กิจกรรมการเรียนรู้นอก ระบบ	4.00	1.00	0.00	4.524	3	0.210
6 มีระบบการติดตามหลัง การฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน	4.00	1.00	0.00	2.122	3	0.548
7 มีการประเมินช่องว่างของ สมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือการจัดทำแผนพัฒนา พนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)	4.00	1.00	0.00	1.990	3	0.574

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ ตอบสนองความต้องการของ องค์กรและพนักงาน <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>	4.00	1.00	0.00	1.420	3	0.701
1 มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับ เลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10%	4.00	1.00	0.00	2.650	3	0.449
2 มีระบบการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานมีทักษะ การทำงานเพิ่มขึ้น	4.00	0.75	0.00	2.322	3	0.508
3 มีเส้นทางความก้าวหน้าใน อาชีพ (Career Path) ของพนักงาน	4.00	0.00	0.00	0.959	3	0.811
4 มีการออกแบบและพัฒนา องค์กร (OD) ทุก ๆ ปี	4.00	1.00	0.00	3.351	3	0.341
5 มีการสื่อสารเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพให้ พนักงานทราบ	4.00	1.00	0.00	2.669	3	0.446
6 มีการพัฒนาพนักงานที่ สอดคล้องกับเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพของ แต่ละคน	4.00	0.00	0.00	3.403	3	0.334

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการจัดการ พนักงานที่มีศักยภาพสูง	4.00	1.00	0.00	3.053	3	0.384
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 มีโปรแกรมยกย่องชมเชย (Recognition Program) สำหรับพนักงานที่มี ศักยภาพสูง	4.00	0.75	0.00	3.004	3	0.391
2 มีโครงการพัฒนาพิเศษ สำหรับพนักงานที่มี ศักยภาพสูง	4.00	1.00	0.00	3.504	3	0.320
3 มีนโยบายการจ่าย ค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาด เพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูง เข้าสู่องค์กร	4.00	1.00	0.00	2.375	3	0.498
4 มีการจัดการพนักงานที่มี ศักยภาพสูง	4.00	0.00	0.00	0.950	3	0.813
5 มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของ พนักงานที่มีศักยภาพสูง เป็นประจำ	4.00	0.00	0.00	2.171	3	0.538
ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการบริหาร ผลงานที่สร้างความได้เปรียบ เชิงการแข่งขันให้กับองค์กร	4.00	1.00	0.00	0.021	3	0.999
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 มีการบริหารผลงานด้วย ตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อน ผลงานตามกลยุทธ์ของ องค์กร	4.00	1.00	0.00	2.072	3	0.558

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
2 มีการกำหนดเป้าหมาย การทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	0.75	0.00	2.787	3	0.426
3 มีการเปรียบเทียบ ค่าตอบแทนกับ ตลาดแรงงาน	4.00	1.00	0.00	0.981	3	0.806
4 มีสัดส่วนของพนักงานที่ ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูง กว่าเป้าหมาย เกิน 10%	4.00	1.00	0.00	2.639	3	0.451
5 มีกระบวนการป้อนกลับ ผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริม การบริหารงานผลงานของ พนักงาน	4.00	1.00	0.00	2.402	3	0.493
6 มีนโยบายการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนไม่ต่ำกว่า เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของ ตลาดแรงงาน	4.00	1.00	0.00	2.000	3	0.572
ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการจัดการ พนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริม ขวัญกำลังใจของพนักงาน	4.00	1.00	0.00	3.800	3	0.284
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 มีระบบการสื่อสารหรือ รับฟังความคิดเห็นของ พนักงานที่หลากหลาย	5.00	1.00	0.00	1.819	3	0.611

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
2 ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุด งานหรือการไกล่เกลี่ยของ พนักงานตรวจแรงงาน	4.00	1.00	0.00	5.204	3	0.157
3 มีกิจกรรมหรือการจัดการ พนักงานสัมพันธ์ที่สร้าง ความผูกพันของพนักงาน	5.00	1.00	0.00	2.111	3	0.550
4 มีสวัสดิการที่นอกเหนือ กฎหมายกำหนดไม่ น้อยกว่า 5 รายการ	4.00	1.00	0.00	2.534	3	0.469
5 มีการได้รับรางวัลหรือ การรับรองที่เกี่ยวข้องกับ ทุนมนุษย์ เช่น สถาน ประกอบการดีเด่นด้าน แรงงานสัมพันธ์และ สวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐาน แรงงานไทย/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่ มีลักษณะเทียบเคียง	4.00	1.00	0.00	2.238	3	0.524
6 มินโยบายด้านพนักงาน สัมพันธ์	4.00	1.00	0.00	1.537	3	0.674

จากตารางที่ 4-7 ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในมิติกระบวนการมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมได้จริงในทุกตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา โดยสามารถพิจารณาจากค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและ

มัธยฐานไม่เกิน 1.00 และค่าไควสแควร์ของสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H ก็พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p\text{-value} > .05$) ดังนั้นสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็นฉันทามติว่า มิติกระบวนการที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ 30 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับ (7 เกณฑ์การพิจารณา) ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน (6 เกณฑ์การพิจารณา) ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (5 เกณฑ์การพิจารณา) ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร (6 เกณฑ์การพิจารณา) และตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน (6 เกณฑ์การพิจารณา)

2.1.4 มิติที่ 4 มิติผลลัพธ์ (Product: P) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาของมิติผลลัพธ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติผลลัพธ์

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H		
				Chi-Square	df	p-value
มิติที่ 4 ผลลัพธ์	4.00	1.00	0.00	4.750	3	0.191
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการเรียนรู้ของ พนักงานที่เพิ่มขึ้น <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>	4.00	1.00	0.00	3.800	3	0.284
1 มีคะแนนการประเมินหลัง การเรียนรู้ หรือฝึกอบรม (Post-Test) ไม่น้อยกว่า 90%	4.00	1.00	0.00	4.091	3	0.252
2 มีช่องว่างของสมรรถนะ ของพนักงาน (Competency Gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะ เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	4.00	0.00	0.00	2.171	3	0.538

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
3 มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ องค์การไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี	4.00	1.00	0.00	5.730	3	0.126
4 มีการดำเนินการตามแผน ฝึกอบรมประจำปี ไม่น้อยกว่า 90%	4.00	1.00	0.00	3.789	3	0.285
5 มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมไม่ น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคน ต่อปี	4.00	1.00	0.00	3.830	3	0.280
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการดูแลรักษา พนักงานที่มีศักยภาพสูง <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>	4.00	0.75	0.00	0.369	3	0.947
1 มีสัดส่วนของพนักงานที่มี ศักยภาพสูง (Talent) ไม่ น้อยกว่า 10%	4.00	0.00	0.00	2.114	3	0.549
2 มีอัตราการลาออกของ พนักงานที่มีศักยภาพสูง ไม่เกิน 3% ต่อปี	4.00	0.00	0.00	1.997	3	0.573
3 มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 5% ต่อปี	4.00	1.00	0.00	1.614	3	0.656
4 มีอัตราการลาออกของ พนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่าน มาไม่เกิน 2%	4.00	1.00	0.00	1.671	3	0.644

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
5 มีอัตราการลาออกของ ผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor) ขององค์กร ไม่เกิน 1%	4.00	0.75	0.00	2.395	3	0.494
6 มีอัตราการลาออกของ ผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%	4.00	1.00	0.00	2.122	3	0.548
ตัวบ่งชี้ที่ 3 พนักงานมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงานที่ดี <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>	4.00	0.00	0.00	2.111	3	0.550
1 ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผล กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ	4.00	1.00	0.00	3.002	3	0.391
2 มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน	4.00	1.00	0.00	2.035	3	0.565
3 ไม่มีอุบัติเหตุจาก การทำงานจนทำให้ถึงขั้น หยุดงาน	4.00	1.00	0.00	4.818	3	0.186
4 มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน	4.00	1.00	0.00	3.642	3	0.303
5 มีดัชนีความผูกพันของ พนักงานอยู่ในระดับดี	4.00	0.00	0.00	4.982	3	0.173

จากตารางที่ 4-8 ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในมิติผลลัพธ์มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมได้จริงในทุกตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา โดยสามารถพิจารณาจากค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 และค่าไคสแควร์ของสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H ก็พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value > .05)

ดังนั้นสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็นฉันทามติว่า มิติผลลัพธ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 16 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (5 เกณฑ์การพิจารณา) ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (6 เกณฑ์การพิจารณา) และตัวบ่งชี้ที่ 3 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (5 เกณฑ์การพิจารณา)

2.1.5 มิติที่ 5 มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added: VA) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาของมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มของ องค์กร	4.00	1.00	0.00	2.153	3	0.284
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีมูลค่าเพิ่มทาง การเงินและการเพิ่มผลผลิต ขององค์กร	5.00	1.00	0.00	6.717	3	0.081
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>						
1 มีผลการดำเนินการที่ สูงกว่าเป้าหมาย	4.00	1.00	0.00	3.441	3	0.329
2 มีสัดส่วนของกำไร ต่อจำนวนพนักงานแบบ เต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น	4.00	1.00	0.00	0.805	3	0.848
3 มีสัดส่วนของยอดขายหรือ รายได้ต่อจำนวนพนักงาน แบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น	4.00	1.00	0.00	0.362	3	0.948

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
4 มีสัดส่วนของรายได้ต่อ ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5%	3.50	1.00	0.50	2.647	3	0.449
5 มีผลผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3%	4.00	1.00	0.00	4.349	3	0.226
6 มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้น ไม่เกิน 3%	4.00	1.00	0.00	1.259	3	0.739
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการสร้าง นวัตกรรมหรือความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>	4.00	1.00	0.00	1.537	3	0.674
1 มีการสร้างวัฒนธรรม องค์การที่เน้นนวัตกรรม หรือความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน	4.00	1.00	0.00	3.097	3	0.377
2 มีตัวชี้วัด (KPI) ด้าน นวัตกรรมหรือความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน	4.00	1.00	0.00	0.749	3	0.862
3 มีกิจกรรมความคิด สร้างสรรค์หรือ ข้อเสนอแนะของพนักงาน	4.00	0.75	0.00	1.520	3	0.678
4 มีการได้รับรางวัลด้าน นวัตกรรมหรือการจด สิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	3.50	1.00	0.50	1.684	3	0.641

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	Md (≥ 3.50)	IQR (≤ 1.50)	ความ แตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (≤ 1.00)	สถิติทดสอบ		
				Kruskal-Wallis H		
				Chi- Square	df	p- value
5 มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุ ลดลง เนื่องจากกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์หรือ ข้อเสนอแนะหรือ การเรียนรู้ของพนักงานที่ เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรม และพัฒนา	4.00	1.50	0.00	4.543	3	0.208
6 มีข้อมูลบ่งชี้ถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมกับผลทางธุรกิจ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	0.00	5.182	3	0.159

จากตารางที่ 4-9 ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กรมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมได้จริงในทุกตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา โดยสามารถพิจารณาจากค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ไม่เกิน 1.50 ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 และค่าไคสแควร์ของสถิติทดสอบ Kruskal-Wallis H ก็พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value > .05) ดังนั้นสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเป็นฉันทามติว่า มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ 12 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร (6 เกณฑ์การพิจารณา) และตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (6 เกณฑ์การพิจารณา)

2.2 ผลสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับน้ำหนัก (Weighted) ของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้

ตารางที่ 4-10 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับน้ำหนักของตัวบ่งชี้

น้ำหนักของตัวบ่งชี้	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ (คน)	ร้อยละ
1. น้ำหนักเท่ากันทุกตัวบ่งชี้	0	0.00
2. น้ำหนักเน้นผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่มขององค์กร	3	15.00
3. น้ำหนักเน้นบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ	15	75.00
4. น้ำหนักอื่น ๆ	1	5.00
5. น้ำหนักอื่น ๆ	1	5.00
รวม	20	100.00

หมายเหตุ: ดูรายละเอียดทางเลือกน้ำหนักของตัวบ่งชี้ได้ที่ภาคผนวก ฐ

จากตารางที่ 4-10 ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า เกณฑ์การประเมิน
ทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ควรให้ความสำคัญในมิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า และมิติ
กระบวนการ (ทางเลือกที่ 3) คิดเป็นร้อยละ 75.00 ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 น้ำหนักของตัวบ่งชี้ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก (%)
1. บริบทพื้นฐาน	1. มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์	7.00
	2. มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	7.00
	3. มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	7.00
2. ปัจจัยนำเข้า	4. มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม	7.00
	5. มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ	7.00
3. กระบวนการ	6. มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	7.00
	7. มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน	7.00
	8. มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง	7.00
	9. มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร	7.00
	10. มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน	7.00
4. ผลลัพธ์	11. มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น	6.00
	12. มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	6.00
	13. พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	6.00

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก (%)
5. มูลค่าเพิ่มของ องค์กร	14. มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร 15. มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	6.00 6.00
รวม		100.00

จากตารางที่ 4-11 ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญให้น้ำหนักของตัวบ่งชี้ในมิติ
บริษัทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า และมิติกระบวนการ มากกว่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ในมิติผลลัพธ์และมิติ
มูลค่าเพิ่มขององค์กร โดยตัวบ่งชี้ของมิติบริษัทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า และมิติกระบวนการ ทั้ง 10
ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักร้อยละ 7.00 ต่อตัวบ่งชี้ ในขณะที่ตัวบ่งชี้ของมิติผลลัพธ์ และมิติมูลค่าเพิ่มของ
องค์กร ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักร้อยละ 6.00 ต่อตัวบ่งชี้

ดังนั้นสรุปผลการวิเคราะห์ฉันทามติและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ได้ว่า
เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่เป็นไปได้ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ
85 เกณฑ์การพิจารณา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4-12 สรุปเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก ตัวบ่งชี้	จำนวน เกณฑ์การ พิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา
มิติที่ 1 บริษัท พื้นฐาน	ตัวบ่งชี้ที่ 1 มี กลยุทธ์องค์กรที่ ให้ความสำคัญกับ ทุนมนุษย์	7%	5	1) มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร 2) มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์ 3) มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว 4) มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม ทุนมนุษย์ 5) มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้ พนักงานทราบอย่างทั่วถึง
	ตัวบ่งชี้ที่ 2 มี ภาวะผู้นำเชิง สมรรถนะที่ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของ องค์กร	7%	6	1) มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนา เพิ่มขึ้น 2) มีการสื่อสารของผู้นำเกี่ยวกับการให้ ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์กร 3) มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ ต่อเนื่อง

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวบ่งชี้	จำนวนเกณฑ์การพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา
				4) มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 5) มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ 6) มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารขององค์กร
	ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	7%	5	1) มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด 2) มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 3) มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี 4) มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน 5) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์
มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า	ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม	7%	5	1) ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ 3) มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์ 4) มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 5) มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ
	ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ	7%	6	1) มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90 % 2) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปีไม่เกิน 5%

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก ตัวบ่งชี้	จำนวน เกณฑ์การ พิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา
				3) มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร 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
มิติที่ 3 กระบวนการ	ตัวบ่งชี้ที่ 6 มี การพัฒนา พนักงานที่ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของ องค์กร	7%	7	1) มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร 2) มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 3) มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 4) มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive Skill) ของพนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบองค์กร 5) มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยงหรือการฝึกอบรมหน้างาน (OJT) หรือกิจกรรมการเรียนรู้ระบบ 6) มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน 7) มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP)

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวบ่งชี้	จำนวนเกณฑ์การพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา
	ตัวบ่งชี้ที่ 7 มี การวางแผนอาชีพ ที่ตอบสนอง ความต้องการของ องค์กรและ พนักงาน	7%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10% 2) มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น 3) มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน 4) มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี 5) มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ 6) มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน
	ตัวบ่งชี้ที่ 8 มี การจัดการ พนักงานที่มี ศักยภาพสูง	7%	5	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition Program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง 2) มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง 3) มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร 4) มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง 5) มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ
	ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการ บริหารผลงานที่ สร้างความ ได้เปรียบเชิงการ แข่งขันให้กับ องค์กร	7%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร 2) มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน 4) มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10%

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวบ่งชี้	จำนวนเกณฑ์การพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา
				5) มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน 6) มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน
	ตัวบ่งชี้ที่ 10 มี การจัดการ พนักงานสัมพันธ์ที่ ส่งเสริมขวัญ กำลังใจของ พนักงาน	7%	6	1) มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย 2) ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือ การไล่เกลี้ยของพนักงานตรวจแรงงาน 3) มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน 4) มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนด ไม่น้อยกว่า 5 รายการ 5) มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย (มรท.)/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง 6) มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์
มิติที่ 4 ผลลัพธ์	ตัวบ่งชี้ที่ 11 มี การเรียนรู้ของ พนักงานที่เพิ่มขึ้น	6%	5	1) มีคะแนนการประเมินหลัง (Post-test) การเรียนรู้ หรือฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 90% 2) มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency Gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์การ 3) มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี 4) มีการดำเนินงานตามแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Action Plan) ไม่น้อยกว่า 90% 5) มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวบ่งชี้	จำนวนเกณฑ์การพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา
	ตัวบ่งชี้ที่ 12 มี การดูแลรักษา พนักงานที่มี ศักยภาพสูง	6%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% 2) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มี ศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี 3) มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 5% ต่อปี 4) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% 5) มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็น ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ของ องค์กร ไม่เกิน 1% 6) มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%
	ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมี คุณภาพชีวิตใน การทำงานที่ดี	6%	5	<ol style="list-style-type: none"> 1) ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ 2) มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน 3) ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้น หยุดงาน 4) มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมง ต่อคน 5) มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ใน ระดับดี
มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มของ องค์กร	ตัวบ่งชี้ที่ 14 มี มูลค่าเพิ่มทาง การเงินและ การเพิ่มผลผลิต ขององค์กร	6%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีผลการดำเนินการที่สูงกว่าเป้าหมาย 2) มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบ เต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น 3) มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวน พนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น 4) มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้าน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5% 5) มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% 6) มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3%

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

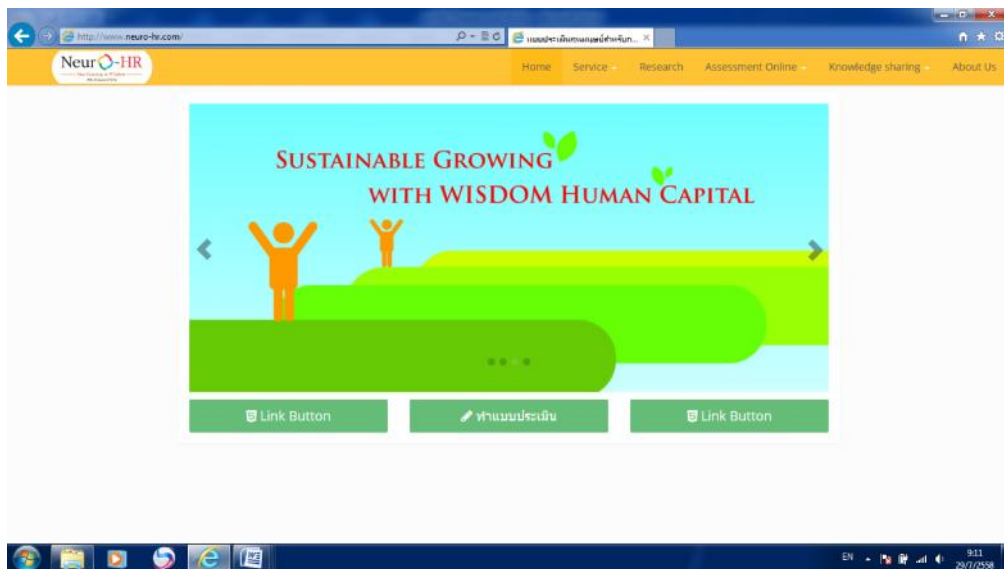
มิติ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักตัวบ่งชี้	จำนวนเกณฑ์การพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา
	ตัวบ่งชี้ที่ 15 มี การสร้าง นวัตกรรมหรือ ความคิด สร้างสรรค์ของ พนักงาน	6%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้น นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน 2) มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน 3) มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือ ข้อเสนอแนะของพนักงาน 4) มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือการจด สิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา 5) มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรือ อุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรมความคิด สร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและ พัฒนา 6) มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในรอบ 2 ปี ที่ผ่านมา
รวม	15	100%	85	

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมไป พัฒนาเป็นโปรแกรมการประเมินแบบออนไลน์เพื่อช่วยคำนวณและทำให้เกิดความสะดวกต่อ การเข้าถึงของผู้ใช้งาน แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

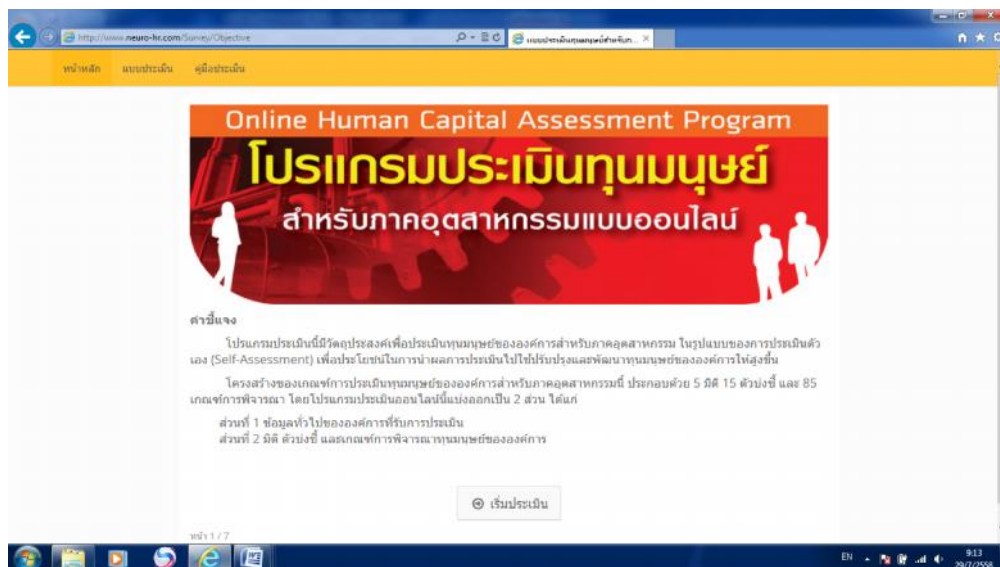
ขั้นตอนย่อยที่ 1 ผลการพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ผู้วิจัยได้จัดซื้อโดเมน www.neuro-hr.com และพัฒนาออกแบบด้วยโปรแกรม Microsoft Visual Studio 2013, Microsoft.Net Framework 4.5 และ Database Microsoft SQL Server 2012 แสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 4-1 หน้าจอหลักของโดเมน www.neuro-hr.com

จากภาพที่ 4-1 สามารถเข้าสู่โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ได้ที่เมนู “Assessment Online” หรือสามารถเข้าโดยตรงได้ที่ www.neuro-hr.com/Objective/Survey ซึ่งโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ที่พัฒนาขึ้นสามารถแสดงหน้าจอปฏิบัติการและแสดงผล ได้ดังนี้



ภาพที่ 4-2 หน้าจอหลักของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

จากภาพที่ 4-2 แสดงหน้าจอหลักของโปรแกรมที่ประกอบด้วย เมนูหลัก เมนูแบบประเมิน และเมนูคู่มือการประเมิน รวมถึงมีคำชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมิน และโครงสร้างของเกณฑ์การประเมินที่ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กร ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ 85 เกณฑ์การพิจารณา

ภาพที่ 4-3 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน

จากภาพที่ 4-3 แสดงข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน ได้แก่ สัญชาติขององค์กร ประเภทอุตสาหกรรม จังหวัด ขนาดขององค์กร ปีที่ประเมิน ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และอีเมล เมื่อบันทึกข้อมูลสมบูรณ์ครบทุกรายการแล้ว ให้คลิกเลือกปุ่มถัดไป ก็จะเข้าสู่ส่วนที่ 2 ของโปรแกรมตามภาพที่ 4-4

Online Human Capital Assessment Program

โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ส่วนที่ 2 มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กร

มิติที่ 1. บริบทพื้นฐาน (Context)

ตัวบ่งชี้ที่ 1 **มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์** i

คำอธิบาย วิสัยทัศน์ นโยบาย หรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สะท้อนต่อการให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์ในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง

เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
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. มีคำนิยามหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ตัวบ่งชี้ที่ 2 **มีการมุ่งนำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร** i

คำอธิบาย ผู้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในภาคพื้นงานขององค์กร ลงถึง รวมถึงสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่างๆ ให้มีสมรรถนะ (Competency) และความพร้อมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างตลอดเวลา

เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีตัวอย่างที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการสื่อสารของผู้นำเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีตัวอย่างผลงานของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีแผนสืบต่อตำแหน่ง (Succession plan) สำหรับผู้บริหารขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 4-4 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติบริบทพื้นฐาน (ตัวบ่งชี้ที่ 1-3)

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์		
คำอธิบาย	ทุนมนุษย์ที่อัตรากำลังการมีพื้นฐานมาจากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมให้ชัดเจนได้แก่ งบประมาณ ทรัพยากรของพนักงาน ตัวชี้วัดผลการทำงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์และระบบการจัดการความรู้หรือระบบการเรียนรู้ของพนักงาน	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่ต่ำกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีตัวชี้วัดผลการทำงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี	<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"/>

หน้า 3 / 7

SUSTAINABLE GROWING
WITH WISDOM HUMAN CAPITAL

ภาพที่ 4-4 (ต่อ)

จากภาพที่ 4-4 แสดงรายละเอียดของตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย มิติ ตัวบ่งชี้ คำอธิบายตัวบ่งชี้ เกณฑ์การพิจารณา และช่องผลการพิจารณาเกณฑ์การพิจารณาแบบสองตัวเลือก (มี/ใช่หรือไม่มี/ไม่ใช่) เมื่อพิจารณาประเมินครบทุกเกณฑ์การพิจารณาของทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ แล้วคลิกปุ่มถัดไป ก็จะเข้าสู่หน้าถัดไปของโปรแกรมตามภาพที่ 4-5

ส่วนที่ 2 มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กร

มิติที่ 2. ปัจจัยนำเข้า (Input)

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีทีมงานคนที่เก่งคนที่เหมาะสม

คำอธิบาย องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีกำลังคนที่เหมาะสม มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทฤษฎีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการกำหนดความรับผิดชอบของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ

คำอธิบาย องค์กรจะต้องมีเครื่องมือหรือกิจกรรมการสรรหาคัดเลือกที่มีศักยภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่มีความรู้ ความสามารถ ตามที่องค์กรต้องการ เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี

เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90 %	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปี ไม่เกิน 5%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูงมีชื่อเสียง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีฐานที่คนผู้สมัครงาน (talent pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้เตรียมพร้อมตลอดเวลา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานทางใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score / Structure Interview / STAR Interview / Assessment center / Panel Interview หรืออื่นๆ ที่วัดผลสมมติเทียบเท่า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ย้อนกลับ **ถัดไป**

หน้า 4 / 7



ภาพที่ 4-5 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติปัจจัยนำเข้า (ตัวบ่งชี้ที่ 4-5)

จากภาพที่ 4-5 เมื่อพิจารณาประเมินครบทุกเกณฑ์การพิจารณาของทั้ง 2 ตัวบ่งชี้ แล้วคลิกปุ่มถัดไป ก็จะเข้าสู่หน้าจอถัดไปของโปรแกรมตามภาพที่ 4-6

ส่วนที่ 2 มิติ ด้ก้งี และกนเนทการพจกนการนุมนนุยกวขององศการ		
มิตที่ 3. กระบวนการ (Process)		
ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององศการ		
คำอธิบาย	บุคลากรที่เข้าสูองศการจะสงอไ้รับการพัฒนาคงมีบทบาทขงยที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององศการ โดยการจัดระบบประมาณการพัฒนา วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม มีระบบการสงงาน การประเมินของวางสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน และมีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	
เขตการพจการณา	ผลการพจการณา	
	มี/ม่	ม่มี/ม่ม่
1. มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานม่ม่กว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการพัฒนาพนักงานให้ม่ทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององศการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององศการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการพัฒนาทักษะการม่ม่ปัญญา (Cognitive skill) ของพนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่ภาคการขององศการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีระบบการสงงาน เช่น จ้ได้ย หรือ การฝึกอบรมพนักงาน (OJT) หรือกิจกรรมการเรียนรู้นอกระบบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. มีการประเมินของวางสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือจัดทาแผนพัฒนาพนักงานรายคน (IDP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององศการและบุคลากร		
คำอธิบาย	หัวหน้า กวพนักงานในอาชีพของพนักงานเป็นดงจะพจการกับทนายษยขององศการ เรของการจะดงอยกแบบงงขององศการ ระบบทุนนเวชงาน การสื่อสารและพัฒนาพนักงานให้ม่ความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับการเติบโตของพนักงานแต่ละคน	
เขตการพจการณา	ผลการพจการณา	
	มี/ม่	ม่มี/ม่ม่
1. มีพนักงานที่หมุนเวชงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ถมา มา ใ้รับการปรับเลอตำแหน่งม่ม่กว่า 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีระบบการหมุนเวชงานเพื่อให้พนักงานม่ทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการออกแบบและพัฒนาองศการ (OD) ทุก ๆ ปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีก เรของการสงงานความก้าวหน้า ในอาชีพให้พนักงานทราบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของงแต่ละคน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง		
คำอธิบาย	พนักงานที่มีศักยภาพสูงถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญขององศการที่จะสร้างควมได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององศการดงมีระบบการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ครอบคลุมตั้งแต่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะ ระบบช้ชงผลงาน และโครงการพัฒนาที่เฉพาะสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	
เขตการพจการณา	ผลการพจการณา	
	มี/ม่	ม่มี/ม่ม่
1. มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องศการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 4-6 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติกระบวนการ (ตัวบ่งชี้ที่ 6-10)

ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความสำเร็จไม่เปรียบเทียบแข่งขันให้ถึงองค์กร		
คำอธิบาย	พนักงานในองค์กร ว่าจะนำตนเองมาวัดกับคนอื่นอย่างไร องค์กรจะต้องออกแบบระบบการวัดผลงานที่กระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าความคาดหวัง มีตัวชี้วัดผลงานที่พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กรและมีระบบค่าตอบแทนที่แข่งขันกับตลาดแรงงานได้	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการรวมการมีข้อเสนอแนะของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ให้ที่ 50 ของตลาดแรงงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน		
คำอธิบาย	ขวัญกำลังใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนระดับของทัศนคติขององค์กร องค์กรจึงต้องสร้างความสุขให้กับพนักงานผ่านนโยบายแรงงานสัมพันธ์ที่ดี เช่น ด้วยกิจกรรมที่สร้างความคิดเห็น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์และสวัสดิการที่หลากหลาย	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ไม่มีทัศนคติพหุแรงงาน ได้แก่ การระงับ การไล่ออก การนัดหยุดงานหรือการไกล่เกลี่ยของพนักงานตรวจแรงงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนดไม่ต่ำกว่า 5 รายการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ระบบ IMS QWL/มาตรฐานแรงงานไทย (สมท.)/Happy workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ย้อนกลับ

ถัดไป

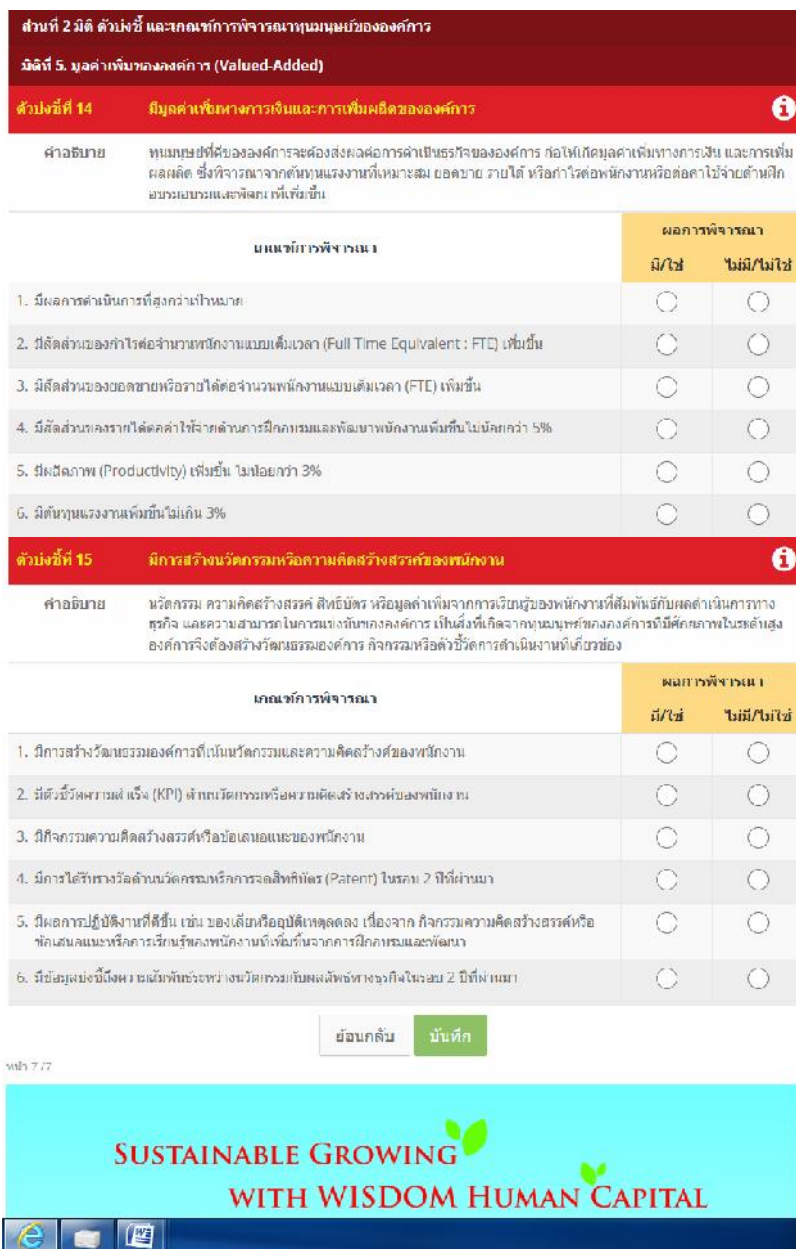
หน้า 5 / 7



ภาพที่ 4-6 (ต่อ)

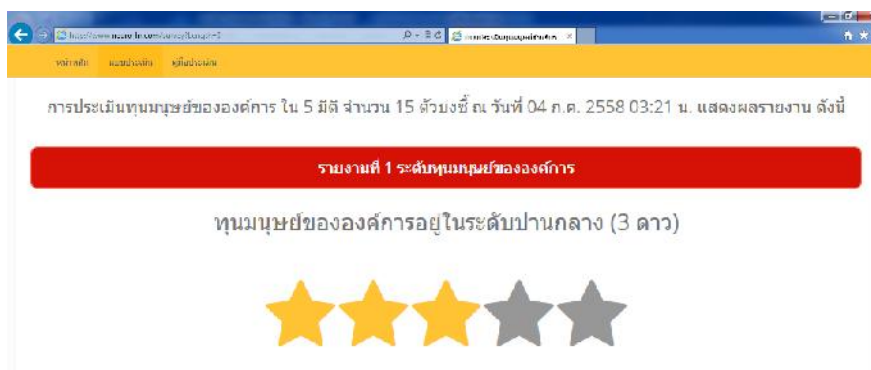
จากภาพที่ 4-6 เมื่อพิจารณาประเมินครบทุกเกณฑ์การพิจารณาของทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ แล้วคลิกปุ่มถัดไป ก็จะเข้าสู่หน้าถัดไปของโปรแกรมตามภาพที่ 4-7

จากภาพที่ 4-7 เมื่อพิจารณาประเมินครบทุกเกณฑ์การพิจารณาของทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ แล้วคลิกปุ่มถัดไป ก็จะเข้าสู่หน้าต่างต่อไปของโปรแกรมตามภาพที่ 4-8



ภาพที่ 4-8 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ในส่วนที่ 2 เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร (ตัวบ่งชี้ที่ 14-15)

จากภาพที่ 4-8 เมื่อพิจารณาประเมินครบทุกเกณฑ์การพิจารณาของทั้ง 2 ตัวบ่งชี้ แล้วคลิกปุ่มบันทึก โปรแกรมจะช่วยคำนวณคะแนนและแสดงผลรายงานตามภาพที่ 4-9 ถึง ภาพที่ 4-11



ภาพที่ 4-9 หน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์
ในส่วนรายงานที่ 1 ระดับทุนมนุษย์ขององค์กร

จากภาพที่ 4-9 แสดงรายงานระดับทุนมนุษย์ขององค์กรตั้งแต่ 1 – 5 ดาว โดย 1 ดาว หมายถึง ระดับต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง 2 ดาว หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง 3 ดาว หมายถึง ระดับปานกลาง 4 ดาว หมายถึง ระดับดี และ 5 ดาว หมายถึง ระดับดีเยี่ยม



ภาพที่ 4-10 หน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์
ในส่วนรายงานที่ 2 ผลการประเมินจำแนกตามมิติ

จากภาพที่ 4-10 แสดงรายงานผลการประเมินจำแนกตามมิติทั้ง 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติบริบทพื้นฐาน 2) มิติปัจจัยนำเข้า 3) มิติกระบวนการ 4) มิติผลลัพธ์ และ 5) มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ละมิติจะแสดงคะแนนของแต่ละตัวบ่งชี้ที่ได้รับการประเมินจากคะแนนเต็มเท่ากับ 5 คะแนน



ภาพที่ 4-11 หน้าจอรายงานของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ในส่วนรายงานที่ 3 ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา

จากภาพที่ 4-11 แสดงรายงานผลคะแนนทุนมนุษย์ขององค์กรของตัวบ่งชี้ที่เป็นจุดแข็งที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรก และตัวบ่งชี้ที่เป็นจุดที่ควรพัฒนาที่มีคะแนนต่ำสุด 5 อันดับสุดท้าย

ขั้นตอนย่อยที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ก่อนนำโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 15 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมตามทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (UTAUT) ด้วยมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด) (ภาคผนวก ฅ) ผลสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4-13 ผลประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ประเด็นการประเมิน	M	SD
ด้านความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน (Performance Expectancy)	4.17	0.73
1. โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น	4.20	0.77
2. โปรแกรมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ	4.20	0.68
3. การประมวลผลของโปรแกรมมีความรวดเร็วและถูกต้อง	4.13	0.74
ด้านความคาดหวังด้านความพยายามของผู้ใช้งาน (Effort Expectancy)	3.90	0.84
1. การจัดรูปแบบง่ายต่อการใช้งาน	3.80	1.01
2. การออกแบบโปรแกรมดูสวยงาม สีสันดึงดูดการใช้งานได้ดี	4.00	0.76
3. การสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับโปรแกรม มีความสะดวกและเข้าใจง่าย	3.87	0.74
ด้านอิทธิพลจากสังคม (Social Influence)	3.50	0.52
1. ผู้บังคับบัญชาจะสนับสนุนการใช้โปรแกรมนี้เพื่อประเมินศักยภาพของทุนมนุษย์ขององค์การ	3.47	0.52
2. ผู้บริหารขององค์การจะสนับสนุนการใช้โปรแกรมนี้	3.47	0.52
3. องค์การได้ให้การสนับสนุนเรื่องการใช้งานโปรแกรมออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอ	3.53	0.52
ด้านสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในระบบ (Facilitating Condition)	3.83	0.93
1. คู่มือการประเมินสามารถอธิบายวิธีการใช้งานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.07	0.96
2. โปรแกรมสามารถเข้ากันได้ดีกับระบบอื่น ๆ ที่ใช้งานอยู่แล้ว	3.53	0.92
3. ผู้ใช้มีความรู้ที่เพียงพอสำหรับการใช้งานโปรแกรม	3.87	0.92
สรุปผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ใช้งาน	3.85	0.75

จากตารางที่ 4-13 ผลปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์มีความเหมาะสมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ย (M) ระหว่าง 4.13-4.20 ด้านความคาดหวังด้านความพยายามของผู้ใช้งาน มีค่าคะแนนเฉลี่ย (M) ระหว่าง 3.80-4.00 ด้านอิทธิพลจากสังคม มีค่าคะแนนเฉลี่ย (M) ระหว่าง 3.47-3.53 และด้านสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในระบบ ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย (M) ระหว่าง 3.53-4.07 สรุปได้ว่าโดยภาพรวมโปรแกรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับดี (M = 3.85) โดยเฉพาะในประเด็นประโยชน์ของโปรแกรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาองค์การ ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (M = 4.20, 4.20 ตามลำดับ) ซึ่งความคิดเห็นบางส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทดลองใช้โปรแกรม มีดังนี้

คนที่ 1 “เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จริง เป็นประโยชน์อย่างมาก ช่วยประหยัดเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติ สามารถนำคำตอบไปต่อยอดในการวิเคราะห์ในเรื่องดังกล่าวต่อไปได้อย่างดี”

คนที่ 7 “โปรแกรมมีประโยชน์และช่วยการทำงานได้เยอะค่ะ โดยเฉพาะบริษัทเล็ก ๆ สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานได้เลย ประเมินแล้วเอารายงานให้ผู้บริหารดูได้ว่าอันไหนดีหรือไม่ดี”

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ตามแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม (ประกอบด้วย อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์) จำนวน 12 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 6 แห่ง (อุตสาหกรรมละ 2 องค์กร) และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม 6 แห่ง (อุตสาหกรรมละ 2 องค์กร) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ตารางที่ 4-14 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 องค์กรสำหรับเปรียบเทียบทุนมนุษย์

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม		องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สัญชาติของกิจการ				
ไทย	2	33.33	6	100.00
ญี่ปุ่น	2	33.33	0	0.00
เกาหลี	1	16.67	0	0.00
อเมริกา	1	16.67	0	0.00
รวม	6	100.00	6	100.00
ประเภทอุตสาหกรรม				
อาหารและเครื่องดื่ม	2	33.33	2	33.33
ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์	2	33.33	2	33.33
เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	2	33.33	2	33.33
รวม	6	100.00	6	100.00
จำนวนพนักงาน				
50 – 299 คน	0	0.00	1	16.67
300 – 999 คน	0	0.00	5	83.33
ตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป	6	100.00	0	0.00
รวม	6	100.00	6	100.00
ตำแหน่งของผู้ประเมิน				
หัวหน้างาน	1	16.67	2	33.33
ผู้บริหาร	5	83.33	4	66.37
รวม	6	100.00	6	100.00
ประสบการณ์ของผู้ประเมิน				
6 – 10 ปี	0	0.00	1	16.67
11 – 15 ปี	2	33.33	3	50.00
มากกว่า 15 ปี	4	66.37	2	33.33
รวม	6	100.00	6	100.00

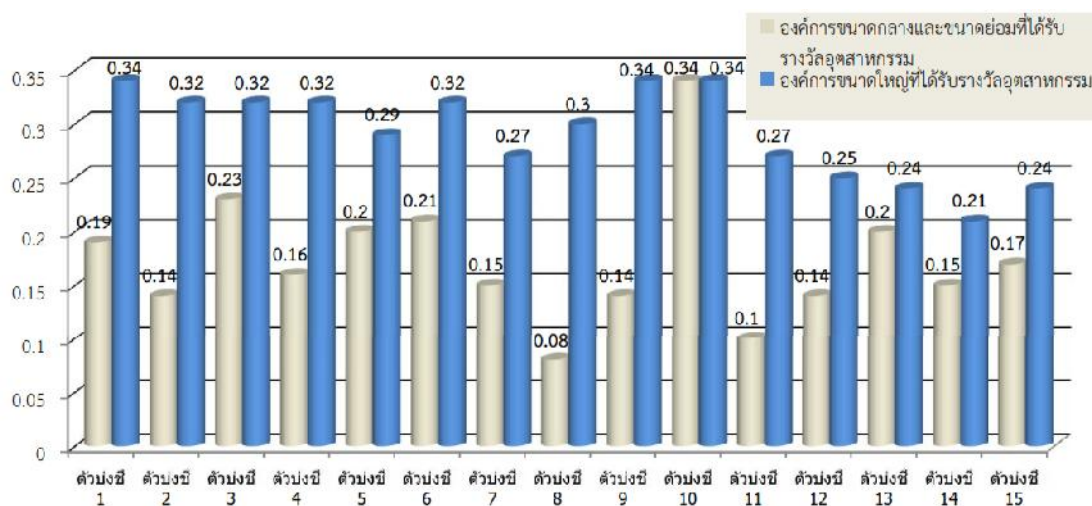
จากตารางที่ 4-14 แสดงว่า องค์กรที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เปรียบเทียบทุนมนุษย์ จำนวน 12 แห่ง แบ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 6 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นองค์กร สัญชาติไทยและญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 33.33 ตามลำดับ และทั้งหมด (ร้อยละ 100.00) มี จำนวนพนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป ในขณะที่องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 6 แห่ง ทั้งหมด (ร้อยละ 100.00) เป็นองค์กรสัญชาติไทย และส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 300-999 คน คิด เป็นร้อยละ 83.33

ตารางที่ 4-15 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมรายตัวบ่งชี้ จำแนกตามขนาด องค์กรที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ตัว บ่งชี้	องค์กรขนาดใหญ่ ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม							องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม						
	องค์กรที่							องค์กรที่						
	1	2	3	4	5	6	M	1	2	3	4	5	6	M
1	0.35	0.35	0.35	0.28	0.35	0.35	0.34	0.21	0.14	0.21	0.14	0.21	0.21	0.19
2	0.35	0.28	0.35	0.35	0.35	0.21	0.32	0.14	0.14	0.21	0.07	0.21	0.07	0.14
3	0.35	0.28	0.35	0.28	0.35	0.28	0.32	0.35	0.21	0.28	0.14	0.28	0.14	0.23
4	0.35	0.21	0.35	0.35	0.35	0.28	0.32	0.28	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.16
5	0.35	0.28	0.35	0.21	0.28	0.28	0.29	0.21	0.14	0.21	0.21	0.21	0.21	0.20
6	0.35	0.28	0.35	0.28	0.35	0.28	0.32	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21
7	0.21	0.21	0.35	0.35	0.28	0.21	0.27	0.21	0.07	0.21	0.07	0.21	0.14	0.15
8	0.35	0.21	0.35	0.35	0.35	0.21	0.30	0.14	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.08
9	0.35	0.35	0.35	0.35	0.28	0.35	0.34	0.21	0.14	0.14	0.07	0.14	0.14	0.14
10	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.28	0.34	0.28	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.34
11	0.30	0.24	0.30	0.24	0.30	0.24	0.27	0.18	0.06	0.06	0.12	0.06	0.12	0.10
12	0.24	0.24	0.30	0.24	0.30	0.18	0.25	0.18	0.12	0.12	0.12	0.12	0.18	0.14
13	0.18	0.24	0.30	0.18	0.24	0.30	0.24	0.12	0.24	0.24	0.18	0.24	0.18	0.20
14	0.24	0.18	0.18	0.06	0.30	0.30	0.21	0.24	0.18	0.18	0.06	0.18	0.06	0.15
15	0.30	0.18	0.24	0.30	0.18	0.24	0.24	0.18	0.12	0.18	0.12	0.18	0.24	0.17
รวม คะแนน	4.62	3.88	4.82	4.17	4.61	3.99	4.35	3.14	2.33	2.81	2.07	2.81	2.48	2.61
คะแนน เต็ม	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

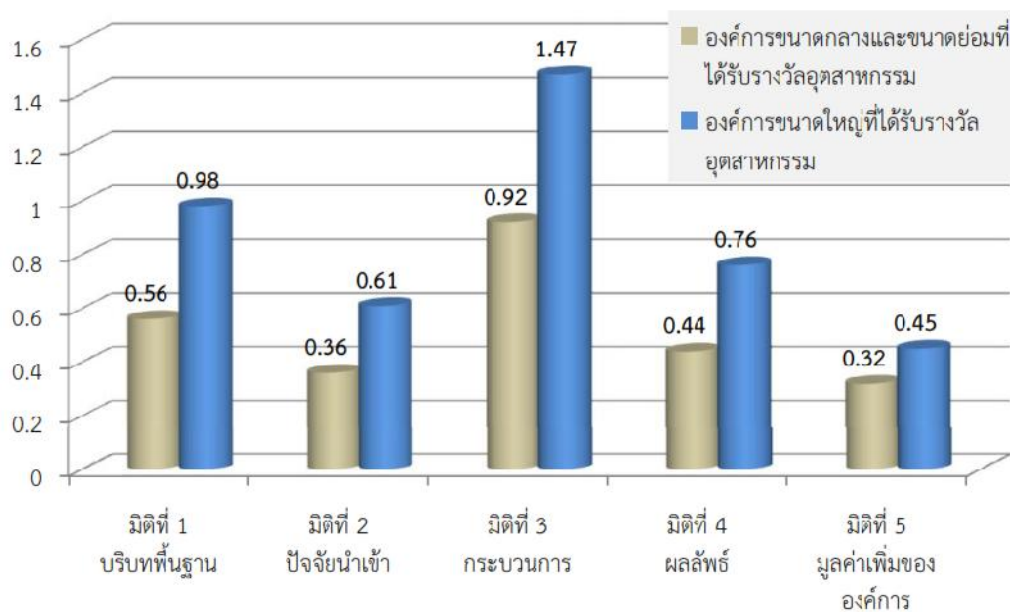
หมายเหตุ: ตัวบ่งชี้ที่ 1 = มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์, 2 = มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร, 3 = มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์, 4 = มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม, 5 = มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ, 6 = มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร, 7 = มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน, 8 = มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง, 9 = มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร, 10 = มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน, 11 = มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น, 12 = มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง, 13 = พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี, 14 = มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร และ 15 = มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

จากตารางที่ 4-15 ปรากฏว่าผลการประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีคะแนนสูงกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ยกเว้นตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยทั้ง 15 ตัวบ่งชี้ปรากฏว่า 6 องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ได้รับคะแนนรายตัวบ่งชี้เท่ากับ 0.34, 0.32, 0.32, 0.32, 0.29, 0.32, 0.27, 0.30, 0.34, 0.34, 0.27, 0.25, 0.24, 0.21 และ 0.24 คะแนน ตามลำดับ ส่วน 6 องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ได้คะแนนรายตัวบ่งชี้เท่ากับ 0.19, 0.14, 0.23, 0.16, 0.20, 0.21, 0.15, 0.08, 0.14, 0.34, 0.10, 0.14, 0.20, 0.15 และ 0.17 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งทุนมนุษย์ของตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีความแตกต่างกันมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน มีคะแนนเท่ากัน (0.34 คะแนน) ซึ่งสามารถพิจารณาผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ได้ดังภาพที่ 4-12 ถึง ภาพที่ 4-14



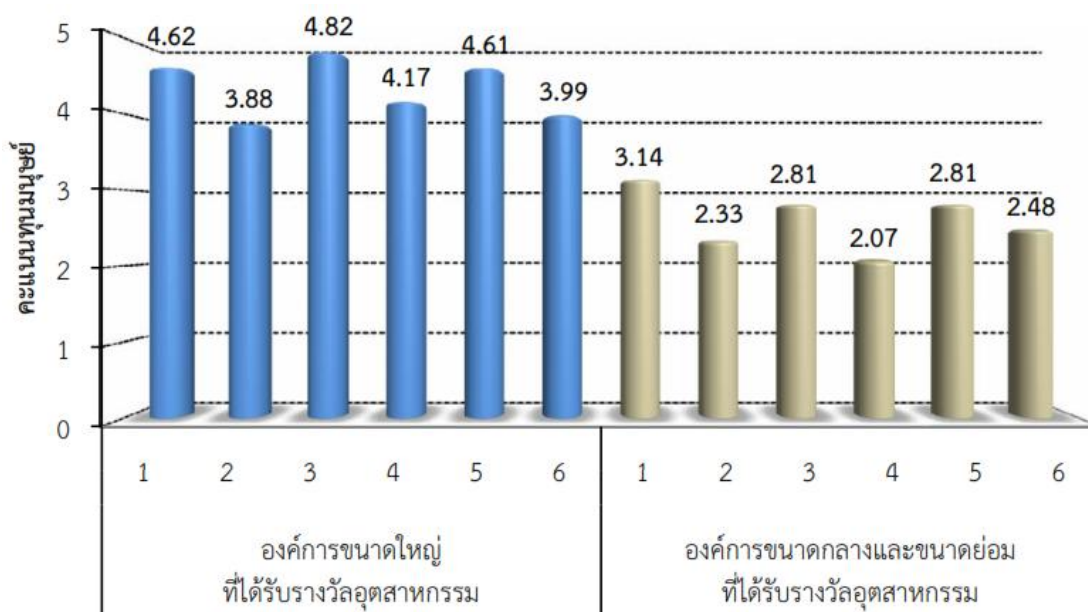
ภาพที่ 4-12 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมจำแนกตามรายตัวบ่งชี้

จากภาพที่ 4-12 แสดงให้เห็นว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีคะแนนทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมสูงกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม เกือบทุกตัวบ่งชี้ (ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน มีคะแนนเท่ากัน = 0.34 คะแนน) โดยองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมมีคะแนนทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมรายตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.19, 0.14, 0.23, 0.16, 0.20, 0.21, 0.15, 0.08, 0.14, 0.34, 0.10, 0.14, 0.20, 0.15 และ 0.17 คะแนน ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่มีคะแนนเท่ากับ 0.34, 0.32, 0.32, 0.32, 0.29, 0.32, 0.27, 0.30, 0.34, 0.34, 0.27, 0.25, 0.24, 0.21 และ 0.24 คะแนน ตามลำดับ



ภาพที่ 4-13 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมจำแนกตามมิติ

จากภาพที่ 4-13 แสดงให้เห็นว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีคะแนนทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมสูงกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมในทุกมิติ โดยองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมมีคะแนนการประเมินรายมิติ เท่ากับ 0.56, 0.36, 0.92, 0.44 และ 0.32 คะแนน ตามลำดับ ส่วนองค์กรขนาดใหญ่มีคะแนน เท่ากับ 0.98, 0.61, 1.47, 0.76 และ 0.45 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งมิติที่ 3 กระบวนการ มีคะแนนแตกต่างกันมากที่สุด



ภาพที่ 4-14 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมรวมทุกมิติ

จากภาพที่ 4-14 แสดงให้เห็นว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมทั้งหมด (6 องค์กร) มีคะแนนทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมสูงกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมทุกองค์กร (6 องค์กร) โดยทั้ง 6 องค์กรขนาดใหญ่มีคะแนนเท่ากับ 4.62, 3.88, 4.82, 4.17, 4.61, และ 3.99 คะแนน ตามลำดับ ในขณะที่ 6 องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมมีคะแนนทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมเท่ากับ 3.14, 2.33, 2.81, 2.07, 2.81 และ 2.48 คะแนน ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ผลการประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4-16 ผลการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่าง 12 องค์กร

องค์กร	องค์กรขนาดใหญ่ ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม			องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม		
	คะแนน ทุนมนุษย์	ระดับทุนมนุษย์		คะแนน ทุนมนุษย์	ระดับทุนมนุษย์	
		ดาว	ความหมาย		ดาว	ความหมาย
1	4.62	5 ดาว	ระดับดีเด่น	3.14	4 ดาว	ระดับดี
2	3.88	4 ดาว	ระดับดี	2.33	3 ดาว	ระดับปานกลาง
3	4.82	5 ดาว	ระดับดีเด่น	2.81	3 ดาว	ระดับปานกลาง
4	4.17	5 ดาว	ระดับดีเด่น	2.07	3 ดาว	ระดับปานกลาง
5	4.61	5 ดาว	ระดับดีเด่น	2.81	3 ดาว	ระดับปานกลาง
6	3.99	4 ดาว	ระดับดี	2.48	3 ดาว	ระดับปานกลาง
เฉลี่ย	4.35	5 ดาว	ระดับดีเด่น	2.61	3 ดาว	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4-16 ปรากฏว่า 6 องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม มีคะแนนทุนมนุษย์อยู่ในช่วง 3.88-4.82 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 คะแนน (ระดับ 5 ดาว) ในขณะที่ 6 องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม มีคะแนนทุนมนุษย์อยู่ในช่วง 2.07-3.14 คะแนน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 คะแนน (ระดับ 3 ดาว)

สำหรับผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ด้วยสถิติทดสอบแมน-วิทนีย ยู (The Mann-Whitney U Test) แสดงดังตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ขนาดองค์กร	จำนวน (องค์กร)	Mean Rank	Mann- Whitney U	Z-test	p-value
องค์กรขนาดใหญ่	6	9.50	0.000	-2.887*	.002
องค์กรขนาดกลางและ ขนาดย่อม	6	3.50			

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-17 ปรากฏว่า องค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม มีทุนมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Man-Whitney U Test = 0.000, Z = -2.887, p-value = .002) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดย

สามารถพิจารณาได้ว่า องค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีทุนมนุษย์สูงกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผล

การศึกษานี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธีแบบ Exploratory Sequential Mixed Method Design เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม และพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ รวมถึงเพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม การศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน และใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์แบบ EDFR จำนวน 3 รอบ กับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับทุนมนุษย์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 20 คน ใน 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น และกลุ่มที่ปรึกษาหรือผู้นำชมรมหรือสมาคมวิชาชีพด้านบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ เพื่อสังเคราะห์ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม และจัดทำเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในประเด็นความเหมาะสม (Feasibility) และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง (Practicality) ของร่างเกณฑ์การประเมินประเมินทุนมนุษย์ และรอบที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) ด้วยสถิติค่ามัธยฐาน (ไม่น้อยกว่า 3.50) ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (ไม่เกิน 1.50) ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและค่ามัธยฐาน (ไม่เกิน 1.00) และสถิติ Kruskal-Wallis One-Way ANOVA ตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ ด้วยโปรแกรม Microsoft Visual Studio 2013, Microsoft.Net Framework 4.5 และ Database Microsoft SQL Server 2012 ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์การในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 12 แห่ง เป็นองค์การขนาดใหญ่ 6 แห่ง และองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม 6 แห่ง วิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบแมน-วิทนีย ยู (The Mann-Whitney U Test) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ (85 เกณฑ์การพิจารณา) ดังนี้
 - 1.1 มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ (16 เกณฑ์การพิจารณา) ดังนี้
 - 1.1.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 5 เกณฑ์การพิจารณา)
 - 1.1.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)

- 1.1.3 ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 5 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.2 มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ (11 เกณฑ์การพิจารณา) ดังนี้
- 1.2.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 5 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.2.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.3 มิติที่ 3 กระบวนการ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ (30 เกณฑ์การพิจารณา) ดังนี้
- 1.3.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 7 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.3.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.3.3 ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 5 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.3.4 ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการบริหารผลงานที่สร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.3.5 ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 7% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.4 มิติที่ 4 ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ (16 เกณฑ์การพิจารณา) ดังนี้
- 1.4.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 6% และประกอบด้วย 5 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.4.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 6% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.4.3 ตัวบ่งชี้ที่ 3 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 6% และประกอบด้วย 5 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.5 มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ (12 เกณฑ์การพิจารณา) ดังนี้
- 1.5.1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 6% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)
- 1.5.2 ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (น้ำหนักตัวบ่งชี้เท่ากับ 6% และประกอบด้วย 6 เกณฑ์การพิจารณา)
2. ผลการพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์
เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ 85 เกณฑ์การพิจารณาได้นำไปพัฒนาเป็นโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบ

ออนไลน์ด้วยโปรแกรม Microsoft Visual Studio 2013, Microsoft.Net Framework 4.5 และ Database Microsoft SQL Server 2012 และดำเนินการจดโดเมนชื่อ www.neuro-hr.com เพื่อเป็นโปรแกรมช่วยคำนวณให้กับผู้ใช้งานเกิดความสะดวก

โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ที่พัฒนาขึ้นผ่านการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมที่จะนำไปใช้งาน ครอบคลุมใน 4 ด้านตามทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (UTAUT) ได้แก่ 1) ด้านความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน 2) ด้านความคาดหวังด้านความพยายามของผู้ใช้งาน 3) ด้านอิทธิพลจากสังคม และ 4) ด้านสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในระบบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทดลองใช้มีความคิดเห็นว่าโปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ การออกแบบโปรแกรมดูสวยงาม สีสันดึงดูด การใช้งานได้ดี และง่ายต่อการใช้งาน ผู้บังคับบัญชาจะสนับสนุนการใช้โปรแกรมนี้เพื่อประเมินศักยภาพของทุนมนุษย์ขององค์การ รวมถึงมีคู่มือการประเมินที่อธิบายวิธีการใช้งานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ดังนั้นสรุปได้ว่าภาพรวมของโปรแกรมมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานจริง

3. ผลการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยนำโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ที่พัฒนาขึ้น (Online Human Capital Assessment Program) ไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นองค์การในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ตามแผนแม่บทพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม (อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์) จำนวน 12 องค์การ แบ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่จำนวน 6 แห่ง และองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 6 แห่ง เพื่อเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ซึ่งผลการประเมินปรากฏว่า องค์การขนาดใหญ่กับองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีทุนมนุษย์แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติแมน-วิทนี ยู (The Mann-Whitney U Test) โดยปรากฏว่า องค์การขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีคะแนนทุนมนุษย์สูงกว่าองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม นั่นแสดงว่า องค์การขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมมีทุนมนุษย์ในมิติบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มขององค์การดีกว่า องค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

อภิปรายผลการวิจัย

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ มิติปัจจัยนำเข้า จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ มิติกระบวนการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ มิติผลลัพธ์ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์การ จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ เป็น

การประเมินผ่านกิจกรรมดำเนินงานที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ เนื่องจากทุนมนุษย์ไม่สามารถจับต้องได้ จึงไม่สามารถประเมินได้โดยตรง (Le et al., 2005, p. 4) ทุกมิติการประเมินมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เป็นกระบวนการตั้งแต่ทุนมนุษย์เริ่มเข้าสู่องค์การ จนกระทั่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ สอดคล้องกับทฤษฎีแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของการจัดการทุนมนุษย์ (The HCM Value Chain) ของ Ingham (2007) ที่ระบุว่าทุนมนุษย์ขององค์การจะต้องพิจารณาเป็นกระบวนการเชิงระบบตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์การผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ แล้วก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบเชิงมูลค่าต่อองค์การ สำหรับการศึกษาที่สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การควรเริ่มพิจารณาที่มีมิติบริบทพื้นฐานขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับทุนมนุษย์ ตั้งแต่ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ หรือกลยุทธ์ขององค์การที่จะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมเรื่องทุนมนุษย์ เพราะกลยุทธ์ขององค์การเป็นสิ่งที่นำไปสู่นโยบายหรือแนวทางการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ขององค์การ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 67; Crawshaw, Budhwar, & Davis, 2014, pp. 27-33) โดยเฉพาะเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) ขององค์การที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อทุนมนุษย์ขององค์การ การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นพนักงานในองค์การให้แสดงศักยภาพและนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Zhu, Chew, & Spangler, 2005, p. 48) จะสังเกตได้จากเกณฑ์รางวัลหรือเกณฑ์รับรองเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์การ (Bass, 1998, p. 22; Hughes, Ginnett, & Curphy, 2002, pp. 6-7) และผู้นำที่ให้ความสำคัญเรื่องทุนมนุษย์ก็จะนำไปสู่นโยบายเชิงปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การ นอกจากนี้ภาวะผู้นำแล้วปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณ หรือระบบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่ดี นำไปสู่ทุนมนุษย์ที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman and Snell (2013, p. 7) ที่ระบุว่าการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ (พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ, 2557, หน้า 28) เพราะจะทำให้พนักงานเกิดทักษะและสร้างความคิดใหม่ ๆ และนำความคิดใหม่ ๆ ไปสู่นวัตกรรมให้กับองค์การ ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศก็จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากทุนมนุษย์มีลักษณะเป็นทุนที่อยู่ในตัวของพนักงาน พนักงานเป็นเจ้าของทุน ถ้ายังมีมุมมองว่าองค์การเป็นเจ้าของทุนและยังถูกควบคุมโดยองค์การ หรือการปฏิบัติขององค์การทำให้พนักงานรู้สึกไม่ยุติธรรม พนักงานก็จะไม่นำทุนมนุษย์หรือความรู้ความสามารถของตัวเองออกมาใช้ ก็ถือว่าการประเมินทุนมนุษย์ขององค์การยังไม่เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง (Wright & McMahan, 2011, pp. 95-102) ดังนั้นการประเมินทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น องค์การควรจะต้องกระตุ้นจูงใจให้พนักงานนำทักษะ ความรู้ ความสามารถออกมาใช้

สำหรับมิติปัจจัยนำเข้า (Input) เมื่อถือว่าทุนมนุษย์หรือทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวของพนักงาน เกณฑ์การประเมินจึงควรมีลักษณะที่สะท้อนถึงทุนมนุษย์ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในเชิงปริมาณนั้นก็ควรจะต้องพิจารณาปริมาณแรงงานที่เหมาะสมกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ มีผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูง (Talent) เข้าสู่องค์การผ่านเครื่องมือการคัดเลือก (Selection Tools) ที่ดีที่สุดคล้องกับทักษะความสามารถและวัฒนธรรมขององค์การ สอดคล้องกับ Khanna (2014, p. 148) ที่ระบุว่า องค์การที่สามารถจูงใจคนเก่ง ๆ ให้เข้ามาทำงาน จะช่วยทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ การตัดสินใจรับคนใหม่ ๆ ที่มีผิดพลาด จะนำไปสู่ความล้มเหลวของบริษัท และเมื่อพนักงานใหม่เข้าสู่องค์การได้ผ่านการฝึกอบรมและการสอนงานเบื้องต้นแล้ว การที่พนักงานเหล่านั้นลาออกจากองค์การไปถือว่เป็นการสูญเสียทุนมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างมาก (Ferguson, Hitt, & Tambe, 2014, p. 178) ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงการฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่ ๆ (Casio, 2006 cited in Allen, Bryant, & Vardaman, 2010, p. 48) จึงเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องออกแบบกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ขององค์การให้ตีมีประสิทธิภาพ (Huselid, 1995, p. 635)

สำหรับมิติกระบวนการ (Process) การจัดการทุนมนุษย์ขององค์การควรออกแบบให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ (Competency) ที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มขึ้น เพราะประสบการณ์และการเรียนรู้ทั้งทักษะการบริหารจัดการ (Managerial Skill) และทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) จะส่งผลต่อทุนมนุษย์ที่ดีขององค์การ (Colombo & Grilli, 2005, p. 795) กิจกรรมต่าง ๆ จึงจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์การ ทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานหรือรู้สึกพึงพอใจที่จะนำทุนมนุษย์ของตัวเองออกมาใช้ เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นจึงควรครอบคลุมในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในเรื่องงบประมาณ การพัฒนาความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการและกลยุทธ์ขององค์การ ระบบการติดตามผลการฝึกอบรมหรือการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ของพนักงาน และระบบการสอนงานหรือระบบการฝึกอบรมหน้างาน (On the Job Training: OJT) ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลการฝึกอบรมแบบ 70:20:10 (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2557, หน้า 35) ที่ระบุว่า การเรียนรู้ของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะต้องให้ความสำคัญและออกแบบวิธีการฝึกอบรมที่ให้พนักงานได้มีประสบการณ์หรือปฏิบัติด้วยตัวเองหรือผ่านการสอนชี้แนะจากบุคคลอื่น และสอดคล้องกับตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์ (A Model of Human Capital Theory) ของ Swanwon and Holton (2009) ที่ระบุว่าเมื่อทุนมนุษย์เข้าสู่องค์การเรียบร้อยแล้ว การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการให้การศึกษาและการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มทุนมนุษย์ให้กับองค์การ

นอกจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแล้ว กระบวนการที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับทุนมนุษย์ขององค์การให้สูงขึ้น พนักงานมีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น องค์การจะต้องมีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการของทั้งองค์การและพนักงาน กำหนดแนวปฏิบัติที่ช่วยเพิ่มทักษะของพนักงานเพื่อรองรับการเติบโตของพนักงาน เช่น การหมุนเวียนงาน (Job

Rotation) ที่จะทำให้พนักงานมีทักษะความสามารถสอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการพัฒนาองค์การ (OD) ให้เคลื่อนไหว (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้จะสนับสนุนการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนทุนมนุษย์ขององค์การ การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การจึงควรมีเกณฑ์การพิจารณาที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High Potential) สอดคล้องกับ Armstrong (2007, pp. 385-399) ที่ศึกษาพบว่าองค์การที่มีทุนมนุษย์ที่ดีมีความสัมพันธ์กับการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง ระบบการยกย่องชมเชย (Recognition Program) ระบบการบริหารผลงานที่ดีที่มีการป้อนผลกลับ (Feedback) ให้กับพนักงาน รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนจะต้องให้สอดคล้องและแข่งขันกับตลาดแรงงานได้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีและปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ แต่ถ้าพนักงานขาดขวัญกำลังใจก็จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่อยากทำงาน ผลการดำเนินงานขององค์การก็จะไม่ได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นการประเมินทุนมนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาเรื่องขวัญกำลังใจของพนักงานด้วย ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานคือความรู้สึกไม่ยุติธรรม (Unfair) ที่พนักงานรู้สึกว่าจะเมื่อนำทุนมนุษย์หรือทักษะความรู้ความสามารถออกมาใช้ในการทำงานแล้วองค์การไม่ได้ตอบแทนให้อย่างยุติธรรม ดังนั้นองค์การควรจะต้องแสดงออกถึงการดูแลรักษาพนักงานที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ผ่านกิจกรรมการบริหารผลงานของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา มีระบบการป้อนกลับผลงาน (Performance Feedback) ของพนักงานที่ส่งเสริมการบริหารผลงานเชิงสร้างสรรค์ และมีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเท่าเทียมกับตลาดแรงงาน สอดคล้องกับ Armstrong (2007, p. 117) ที่ระบุว่าการลงทุนในตัวพนักงานจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับพนักงานและมูลค่าให้กับองค์การ ซึ่งพนักงานจะคาดหวังผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจตามทักษะ ตามความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการทำงานให้กับองค์การ พนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองมีมูลค่าในตลาดตามทักษะความรู้ความสามารถที่มีเพิ่มขึ้นผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การและตัวเอง การบริหารค่าตอบแทนที่จูงใจพนักงานตามทักษะและความสามารถของพนักงาน (Skill or Competency-based Pay) จึงสอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่องค์การจะต้องจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันกับตลาดแรงงานได้ ถ้าพนักงานรู้สึกว่าผลตอบแทนไม่เท่าเทียมกับสิ่งที่ทำลงไป ก็อาจจะถอนตัวไปอยู่ที่อื่นแทน ในขณะที่กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เช่น นโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์ ระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย รวมถึงสวัสดิการพนักงานที่เหมาะสม เพราะขวัญกำลังใจของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานทุ่มเททักษะความสามารถให้กับองค์การหรือรู้สึกเต็มใจที่จะเอาทุนมนุษย์ของตัวเองออกมาใช้และจะทำให้เกิดผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่มต่อองค์การในที่สุด สอดคล้องกับ Baptiste (2007, p. 303) ที่ศึกษาพบว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) เช่น การบริหารค่าตอบแทนที่จูงใจ หรือการฝึกอบรมหรือโอกาสการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของพนักงานที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการทำงาน ลดการลาออก และอัตราการขาดงานได้

สำหรับมิติผลลัพธ์ (Product) ของทุนมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ของพนักงาน ที่เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การดำเนินการ การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นของพนักงานจะทำให้พนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ทุนมนุษย์ขององค์การเพิ่มขึ้นตามไปด้วย องค์การที่พนักงานขาดการเรียนรู้ จะทำให้องค์การมีความสามารถทางการแข่งขันน้อยลง (Hatch & Dyer, 2004, pp. 1173-1174) แม้ว่าการวัดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นของพนักงานจะเป็นเรื่องยาก แต่องค์การก็สามารถประเมินผ่านผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การกำหนดจำนวนหลักสูตรเชิงกลยุทธ์ที่พนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรม หรือจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน (Mayo, 2012, p. 147) รวมถึงผลสำเร็จของแผนฝึกอบรมที่กำหนดไว้

นอกจากการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นของพนักงานแล้ว การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูงหรือพนักงานกลุ่มดาวเด่น เป็นสิ่งที่องค์การต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญ เพราะองค์การใดมีพนักงานกลุ่มนี้มาก ๆ ก็จะทำให้ทุนมนุษย์ขององค์การสูงขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามแม้จะมีกิจกรรมการจัดการที่ดี แต่ถ้าองค์การไม่สามารถรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์การ ก็นับว่าเป็นการสูญเสียทุนมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างมาก (Shaw, Johnson, & Lockhart, 2005, p. 594) การประเมินอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง พนักงานที่มีทักษะ หรือผู้บริหารขององค์การ จึงจำเป็นต้องนำมาเป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การ สอดคล้องกับ Bontis and Fitz-enz (2002, p. 239) รวมถึงประเด็นด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของพนักงานก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่ดี การนำทักษะความรู้ความสามารถของตัวเองออกมาใช้ ก็อาจจะทำได้ไม่เต็มที่หรือเต็มศักยภาพ ทุนมนุษย์ขององค์การจึงควรพิจารณาว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานเหมาะสมหรือไม่ ผ่านผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ การเกิดปัญหาแรงงานที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ การขาดงานของพนักงาน (Absenteeism) อุบัติเหตุจากการทำงาน ระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม และความพึงพอใจหรือรู้สึกผูกพันกับองค์การของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Harter, Schmidt, and Hayes (2002, p. 276) ที่ศึกษาเชิงอภิมาน (A Meta-Analysis) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน (Employee Satisfaction and Engagement) กับผลลัพธ์ของธุรกิจ (Business Outcomes) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

สำหรับมิติมูลค่าเพิ่มขององค์การ (Value-Added) แม้ว่าพนักงานจะมีทักษะความรู้ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถหรือทุนมนุษย์ของตัวเองแล้ว ไม่ได้ส่งผลที่ดีต่อองค์การ ก็ถือว่าไม่เกิดประโยชน์อะไร การประเมินทุนมนุษย์ขององค์การที่จะถือว่าเป็นบรูณ์นั้น จึงควรจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นต่อองค์การด้วย เช่น ยอดขายรายได้ กำไร หรือผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Florida, Mellander and Stolarick (2008, p. 615) ในขณะที่นวัตกรรม (Innovation) ก็มีความสัมพันธ์กับทุนมนุษย์ (Scarbrough, 2003, p. 514; Gloet & Terziowski, 2004, p. 402; Lopez-Cabrera, Perez-Luno, & Cabrera, 2009, p. 485) สังเกตได้จากประเทศที่มีความสามารถทางการแข่งขัน

สูง ๆ (High Competitive) เช่น ประเทศสิงคโปร์ จะมีความโดดเด่นในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่นเดียวกันถ้าองค์กรยังใช้แรงงานเยอะ ๆ (Labor Intensive) และยิ่งขาดการสร้างนวัตกรรม ก็ถือได้ว่าทุนมนุษย์ยังไม่ดี การพิจารณาทุนมนุษย์จึงควรพิจารณาเรื่องนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานว่ามีมากน้อยเพียงใด เคยได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือมีกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานหรือไม่ รวมถึงมีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลดำเนินงานทางธุรกิจมากน้อยอย่างไร

2. การพัฒนาโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในรูปแบบ Web Application หรือแบบออนไลน์ที่พัฒนาขึ้น สามารถใช้เป็นแนวทางให้องค์กรในภาคอุตสาหกรรมนำไปเป็นกรอบประเมินตัวเอง (Self-Assessment) เพื่อเป็นโปรแกรมช่วยคำนวณให้กับผู้ใช้งานเกิดความสะดวกและสอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบันที่มีการประยุกต์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นงานเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น (Strategic Human Resource Management) (Ngai & Wat, 2004, p. 311) อย่างไรก็ตามพบว่าบางครั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างขึ้นเกิดความล้มเหลวและไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งาน ดังนั้นการพัฒนาโปรแกรมที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จึงควรได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งานก่อน (Vashishth, 2014, p. 160) ซึ่งโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ที่พัฒนาขึ้นนี้ได้ผ่านการยอมรับและทดลองใช้โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ตามทฤษฎีการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: UTAUT) ซึ่งผลการทดลองใช้บ่งชี้ว่าโปรแกรมสามารถนำไปใช้งานได้จริงและอาจจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นเชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

3. การเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม

ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรและทรัพย์สินที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นฐานรากของเศรษฐกิจใหม่ที่สำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012, p. 376; Gogan, 2014, p. 52) ซึ่งพิจารณาได้จากผลการประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาคอุตสาหกรรมที่จะยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กรให้สูงขึ้น ก็สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ใน 5 มิติ ตั้งแต่บริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มขององค์กร เพราะการศึกษาปรากฏว่า ยิ่งองค์กรมีคะแนนทุนมนุษย์สูงขึ้น ก็อาจจะส่งเสริมให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีและศักยภาพการแข่งขันขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้นและมีความสัมพันธ์กับผลดำเนินงานขององค์กรด้านนวัตกรรม (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010, p. 732) ดังจะเห็นได้จากทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมที่มีผลการประเมินเฉลี่ยอยู่ในระดับ 5 ดาว (ดีเด่น) และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมที่มีผลการประเมินเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3 ดาว (ปานกลาง) นั่นหมายความว่า องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมก็อาจจะยกระดับศักยภาพขององค์กร ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 5 มิติให้มีศักยภาพสูงขึ้นเช่นเดียวกับองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากนั้นเกณฑ์รางวัลอุตสาหกรรมที่มีขึ้น

เพื่อประกาศเกียรติคุณและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมที่มี การบริหารจัดการที่ดี อันจะช่วยยกระดับศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้สามารถ แข่งขันกับนานาประเทศได้ อย่างไรก็ตามยังมีองค์การที่ได้รับรางวัลนี้จำนวนน้อย เมื่อเทียบกับจำนวน องค์การทั้งหมดของภาคอุตสาหกรรม ส่วนหนึ่งอาจจะสืบเนื่องจากเป็นเกณฑ์รางวัลตามความ สมัยครใจ ไม่ได้เป็นเกณฑ์รางวัลบังคับ ทำให้ศักยภาพขององค์การในภาคอุตสาหกรรมในภาพรวม พัฒนาเพิ่มขึ้นในวงจำกัด การใช้ประโยชน์จากเกณฑ์รางวัลอุตสาหกรรมจึงยังไม่สามารถทำได้อย่าง เต็มที่ ดังนั้นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่พัฒนาขึ้น จะช่วยเป็นแนวทางให้ องค์การทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคอุตสาหกรรม สามารถนำไปประเมินตัวเอง เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ของตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันของ องค์การและอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม จะมีคะแนนทุนมนุษย์ในระดับที่ดีใน ทุกตัวบ่งชี้ แต่ผลปรากฏว่ามีบางตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น ๆ ที่ควรจะพัฒนาให้มีศักยภาพ เพิ่มขึ้น ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่ 7 (มีการวางแผนอาชีพที่ตอบสนองความต้องการขององค์การและพนักงาน) ตัวบ่งชี้ที่ 14 (มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์การ) และ ตัวบ่งชี้ที่ 15 (มีการสร้าง นวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน) โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ 15 ที่ถือว่าสำคัญมาก ในการ แข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน จะสังเกตได้ว่าองค์การที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง ๆ มักจะเป็น องค์การที่มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม (Castellacci, 2008, p. 984; Ramadani, & Gerguri, 2011, p. 268; Fang, Tian, & Tice, 2014, p. 2085) ดังนั้นองค์การต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรมของ ประเทศไทย จึงควรที่จะมุ่งพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมให้กับ องค์การเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์การและอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้มากขึ้น เพราะทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อผลประกอบการขององค์การ (Crook, Combs, Todd, Woehr, & Ketchen, 2011, p. 443, Mayo, 2012, p. 1) สอดคล้องกับ Alpkan et al. (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010, p. 732) ที่ศึกษาทุนมนุษย์ขององค์การภาคการผลิตของ ประเทศตุรกีจำนวน 184 องค์การปรากฏว่า ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์การที่ จะยกระดับความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ

ในขณะที่องค์การขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม ปรากฏว่ามีคะแนน ทุนมนุษย์ต่ำกว่าองค์การขนาดใหญ่เกือบทุกตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ 2 (มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ) ตัวบ่งชี้ที่ 8 (มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง) ตัวบ่งชี้ที่ 9 (มี การบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์การ) และตัวบ่งชี้ที่ 11 (มีการเรียนรู้ ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น) ดังนั้นองค์การขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องพัฒนาทุนมนุษย์ในประเด็น ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับทุนมนุษย์ขององค์การให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพราะทุน มนุษย์มีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะการจะขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ (Ruzzier, Antoncic, Hisrich, & Konechnil, 2007, p. 25) ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถทาง การแข่งขันขององค์การและของประเทศไทยที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ (Ruzzier, Antoncic,

Hisrich, & Konechnil, 2007, p. 15) อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่า คะแนนประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมในตัวเองชี้ที่ 10 (มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน) มีคะแนนประเมินอยู่ในระดับที่ดีที่ดัดเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรม นั้นอาจจะแสดงได้ว่า แม้คะแนนประเมินทุนมนุษย์ในด้านอื่น ๆ อาจจะไม่ดีเท่ากับองค์กรขนาดใหญ่ แต่การที่มีคะแนนที่ดีในเรื่องมีพนักงานสัมพันธ์ที่ดีที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน อาจจะช่วยเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับรางวัลอุตสาหกรรมและมีส่วนสนับสนุนศักยภาพในด้านอื่น ๆ ดังนั้น้องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมอื่น ๆ จึงควรนำไปเป็นแบบอย่างในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ด้วยการริเริ่มส่งเสริมกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี (Kotey & Sheridan, 2004, p. 484) โดยใช้ข้อได้เปรียบในเรื่องรูปแบบการทำงานแบบครอบครัว (Family Relationship) หรือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กร ที่เหมาะสมกับบริบทของวัฒนธรรมไทยที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน แล้วค่อยพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้นต่อไปให้มีศักยภาพทัดเทียมกับองค์กรขนาดใหญ่

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สมาคมหรือชมรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจะนำโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมไปใช้ประเมินทุนมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทย เพื่อนำผลการประเมินแบบออนไลน์ที่ได้ไปนำเสนอเชิงนโยบายด้านทุนมนุษย์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.2 หน่วยงานรัฐหรือเอกชนที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลด้านการบริหารที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ ควรนำเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมนี้ไปพิจารณาใช้ประเมินองค์กรในมิติของทุนมนุษย์เพื่อเป็นการพัฒนาเกณฑ์ประเมินเหล่านี้ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

1.3 ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม ควรนำเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของตัวเอง เพื่อพัฒนาพนักงานทุกระดับขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถเป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitiveness Advantage)

1.4 ผู้บริหารขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม ควรนำเกณฑ์การพิจารณาของแต่ละตัวบ่งชี้การประเมินทุนมนุษย์ไปพัฒนาหรือกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือคอยติดตาม ควบคุม และประเมินผลของการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้น

1.5 ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรนำโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์แบบออนไลน์ไปใช้เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถปรับปรุง และพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ได้ตรงจุดและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาความเหมาะสมของเนื้อหาของเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมกับกลุ่มตัวอย่างหรือองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นแบบอย่าง (Good Practice) เช่น องค์กรที่มีมูลค่าทางการตลาดสูงสุด (Market Value) อยู่ใน 200 อันดับแรกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

2.2 ควรวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมเพื่อจำแนกองค์ประกอบเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการเชิงปริมาณให้ชัดเจนขึ้น

2.3 ควรนำเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมไปศึกษาวิจัยเชิงปริมาณกับอุตสาหกรรมทั้งหมดของประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์ทุนมนุษย์ของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster) ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรบ้าง เพื่อจะได้กำหนดแนวทางพัฒนาทุนมนุษย์ของภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยได้อย่างชัดเจนต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ.2555-2574*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2555). *คู่มือการสมัครรางวัลอุตสาหกรรม*. วันที่ค้นข้อมูล 14 สิงหาคม 2557, เข้าถึงได้จาก www.diw.go.th/PMaward/pm55/คู่มืออุตสาหกรรม_ดีเด่น_2555.pdf
- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). *รายงานการวิจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แคปแลน, อาร์. เอส., นอร์ตัน, ดี.พี., โคท, เจ., และ แฟลนกอส, ซี.เอ. (2548). *ทุนมนุษย์* (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จตุภูมิ เขตจัตุรัส. (2552). การวัดมูลค่าเพิ่ม: วิธีการทางเลือกในการวัดคุณภาพการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 32(4), 1-12.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(2), 19-21.
- ชูวิทย์ มิตรชอบ. (2556). *Country Strategy ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เอกสารการประชุม.
- ชนม์ณัฐชา กังวานศุภพันธ์. (2557). ทุนมนุษย์-ปัจจัยเร่งการเป็นผู้ประกอบการระหว่างประเทศในยุคการค้าเสรี. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 37(142), 1-15.
- เชาว์ อินโย. (2555). *การประเมินโครงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี.พรีนซ์ (1991).
- ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ณัฐวุฒิ ไรจน์นิจจุติกุล. (2554). การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 10(2), 1-6.
- โทมัส โอ ดาเวนพอร์ต. (2543). *ทุนมนุษย์* (ศิริระ โอภาสพงษ์, แปล). กรุงเทพฯ: เอ. อาร์. บีซิเนส เพรส.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2557). *ข้อมูลพื้นฐานเศรษฐกิจไทย*. วันที่ค้นข้อมูล 17 กรกฎาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/genecon/Pages/index.aspx>
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2554). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ: โกลเด็นท์ ไทม์พรีนติ้ง.
- นพพล โชติวรวรรณ. (2554). ทุนมนุษย์กับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์*, 29(4), 89-123.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). การวัดมูลค่าของพนักงานในองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(125), 4-6.

- พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ. (2557). ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ความสำเร็จขององค์กร : การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญหา*, 12(1), 28-42.
- ภรณ์วรัญธ์ จันทการบัณฑิต. (2554). การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพบริการผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชน. *วารสารพยาบาลและวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 5(3), 80-91.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2552). *พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ลัดดา เสนะนันท์ และเอมอัชฌา วัฒนบุรานนท์. (2557). การพัฒนาดัชนีชี้วัดสุขภาพของนักเรียนประถมศึกษา. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 9(2), 721-726.
- ไลคอน. (2555). *รายงานฉบับสมบูรณ์: โครงการประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม*. กระทรวงอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- วัลลภ พัชรณิฉาย. (2551). *รู้จักคำศัพท์การเงิน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท เพรส. วิกีพีเดีย, สารานุกรมเสรี. *ทูน*. วันที่ค้นข้อมูล 20 กรกฎาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/>
- วิทยา ด้านอำรุงกุล และพีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง. (2557). มิติที่ 3 ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน อาณัติ ลิ้มคเดชะ (บรรณาธิการ). *ASEAN readiness index* (หน้า 141-157). กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- ศุภเจตน์ จันทรสาส์น. (2556). *ทุนมนุษย์และการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศไทย. วารสารศรีปทุมปริทัศน์*, 13(2), 72-82.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2556). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558*. กรุงเทพฯ: แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ.
- สุรเดช ปนาทกุล, ธร สุนทรายุทธ และเฉลิมวงศ์ วัฒนสุนทร. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 54-69.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2553). *สถิติเน้นพาราเมตริก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557, 24 เมษายน). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557*. ฉบับประชาชนวิจารณ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: กลุ่มโรงพิมพ์ สำนักบริหารกลาง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547ก). *ทุนมนุษย์กับการบริหารสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลีฟวิง.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559)*. วันที่ค้นข้อมูล 25 กรกฎาคม 2557, เข้าถึงได้จาก www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/SummaryPlan11_thai.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *สต็อกทุนของประเทศไทย ฉบับ พ.ศ. 2555*. กรุงเทพฯ: สำนักบัญชีประชาชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2557). *แบบวินิจฉัยองค์กรออนไลน์*. วันที่ค้นข้อมูล 27 กรกฎาคม 2557, เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th/ges/
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2552). *กรณีศึกษาการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพข้อมูลทางสถิติและการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) สำหรับข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกบลิ๊อค.
- อรุณี อย่างธารา, อรสา วีระประดิษฐ์, สุพิชญ์ชญา เหล่าธรรมทัศน์ และวิภาดา ตันติประภา. (2555). *การบัญชีการเงิน (พิมพ์ครั้งที่ 20)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2557). การพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10 Learning Model. *HR Society magazine*, 12(143), 32-36.
- Ababneh, H., & Shrafat, F. D. (2014). Human Capital Information Systems: An Introduction. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 193-204.
- Allen, D. G., Bryant, P., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspective*, 48-64.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5-6), 732-755.
- Angell, B., & Townsend, L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Studies*. In Workshop for the 2011 Society for Social Work and Research annual meeting. Retrieved August 29, 2014, from www.sswr.org/Designing%20and%20Conducting%20Mixed%20Methods%20Studies.pdf
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice* (2nd ed.). Kogan Page, Glasgow: Bell & Bain.
- Baptiste, N. R. (2007). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2013). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive world* (10th ed.). NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, Military, and Educational impact*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NY: National Bureau of Economic Research distributed by Columbia University Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Blair, M. M. (2012). An economic perspective on the notion of human capital. In A. Burton-Jones, & J. C. Spender, *The oxford handbook of human capital* (pp. 49-70). Great Britain: Oxford university press.
- Bodegraven, C. W. (2009). *Indicator development to determine the state of the South West Delta*. Utrecht: Universiteit Twente.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Borjas, G. J. (2013). *Labor Economics* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Burton-Jons, A., & Spender, J. C. (2011). *The Oxford handbook of human capital*. UK: Oxford University Press.
- Campbell, B., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). New Jersey: FT press.
- Castellacci, F. (2008). Innovation and the competitiveness of industries: comparing the mainstream and evolutionary approaches. *Technological Forecasting & Social Change*, 75(2008), 984-1006.
- Chidi, C. O., & Shadare, O. A. (2011). Managaing Human Capital Development In Small And Medium-Sized Enterprises For Sustainable National Development In Nigeria. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(2), 95-103.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firm: A competence-based view. *Research Policy*, 34 (2005), 795-816
- Cottam, H. R., Roe, M., & Challacombe, J. (2004). Outsourcing of trucking activities by relief organizations. *Journal of Humanitarian Assistance*, (2004), 1-26.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th ed.). USA: Pearson.

- Crawshaw, J. R., Budhwar, P., & Davis, A. (2014). *Human resource management: Strategic & international perspective*. London: Ashford colour press.
- Crook, T. R., Combs, J. G., Todd, S. Y., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 443-456.
- Dae-Bong, K. (2009). Human capital and its measurement. In *The 3rd OECD World Forum on "Statistic, Knowledge and Policy"*. Korea: Busan.
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital: what is and why people invest it*, Jossey-Bass.
- Diamond, I. R., Grant, R. C., Feldman, B. M., Pencharz, P. B., Ling, S. C., Moore, A. M., & Wales, P. W. (2014). Defining consensus: A systematic review recommends methodologic criteria for reporting of Delphi studies. *Journal of Clinical Epidemiology, 67*(2014), 401-409.
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2013). *An applied reference guide to research designs: quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Fang, V. W., Tian, X., & Tice, S. (2014). Does stock liquidity enhance or impede firm innovation. *The Journal of Finance, 5*(2014), 2085-2125.
- Felicio, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision, 52*(2), 350-364.
- Ferguson, M., Hitt, L., Tambe, P., Hunt, R., & Grasz, J. S. (2014). *The talent equation: big data lessons for navigating the skills gap and building a competitive workforce*. USA: McGraw-Hill.
- Fitz-Enz, J. (2009). *The ROI of human capital* (2nd ed.). *Measuring the Economic Value of Employee Performance*, NY: AMACOM.
- Fitzpatrick, J., Sanders R. J., & Worthen, R. B. (2004). *Program Evaluation : Alternative Approaches and Practical Guidelines* (3rd ed.). Boston: Pearson Education.
- Fleisher, B., Li, H., & Zhao, M. Q. (2010). "Human capital, economic growth and regional inequality in China." *Journal of Development Economics, 92*(2), 215-231.
- Florida, R., Mellander, C., & Stolarick, K. (2008). Inside the black box of regional development human capital, the creative class and tolerance. *Journal of Economic Geography, 8*(2008), 615-649.

- Franklin, E. (2011). Greenhouse Facility Management Experts Identification of Competencies and Teaching Methods to Support Secondary Agricultural Education Instructors: A Modified Delphi Study. *Journal of Agricultural Education*, 52(4), 150-161.
- Gates, S., & Langevin, P. (2008). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perception. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 1(2010), 111-132.
- Gibbons, J. D., & Chakraborti, S. (2011). *Nonparametric Statistical Inference* (5th ed.). NY: CRC Press.
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.
- Gogan, L. M. (2014). Human capital-the need to be evaluated. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 7(1/2014), 52-59.
- Gracht, H. A. von der. (2012). Consensus measurement in Delphi studies Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting & Social Change*, 79(2012), 1525-1536.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(2004), 1155-1178.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2002). *Leadership : enhancing the lessons of experience* (4th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- IMD. (2014). *IMD releases its 2014 World Competitiveness Yearbook Ranking*. Retrieved August 1, 2014, from www.imd.org/news/214-World-Competitiveness.cfm
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management: Creating value through people*. Boston: Elsevier.
- Johnstone, J. (1981). *Indicators of education systems*. London: UNESCO.
- Khanna, P. (2014). Recruitment & Selection. *International Journal of Research in Management & Technology*, 4(3), 148-155.

- KnowledgeAdvisors. (2008). *Human Capital Measurement and Its Impact on Stock Performance*. Retrieved August 25, 2014, from <http://www.knowledgeadvisors.com/wp-content/uploads/2011/11/HumanCapitalLinktoStockPerformanceFINAL.pdf>
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Kravetz, D. J. (2004). *Measuring human capital: converting workplace behavior into dollars*. AZ: Kravetz Associates Publishing.
- Krebs, V. (2008). Social Capital: the key to Success or the 21st Century Organization. *IHHIM Journal*, XIII(5), 38-42.
- Kungwansupaphan, C., & Siengthai, S. (2012). Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27.
- Le, T., Gibson, J., & Oxley, L. (2005). *Measures of Human Capital: A Review of the Literature: Working Paper 05/10*. NZ: New Zealand Treasury.
- Liu, G. (2012). Measuring human capital-an OECD project. In 2nd World KLEMS Conference. Harvard University.
- Lopez-Cabrales, A., Perez-Luno, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485-503.
- Macmillan, T. T. (1971). The delphi technique. *Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development*, May 3-5, 1971, Monterey: California.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 265-270.
- Mayo, A. (2012). *Human resources or human capital?: managing people as assets*. UK: Gower.
- Nachar, N. (2008). The Mann-Whitney U: A test for assessing whether two independent samples come from the same distribution. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 4(1), 13-20.
- Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2004). Human resource information systems: a review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3), 297-314.
- OECD. (2001). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD.
- OECD. (2007). *Human Capital: How What You Know Shapes Your Life*. Paris: OECD.

- Official Statistics System. (2009). *Good practice guidelines for indicator development and reporting*. Retrieved August 24, 2014, from <http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.statisphere.govt.nz%2F~%2Fmedia%2Fstatisphere%2FFiles%2FGoodPracticeGuidelines.pdf&ei=iGkBVKLIE5Pd8AXhroKIAw&usg=AFQjCNEvqVvdh-MBjSDvF7Pph0X6flb26w>
- Ohtaki, R., Umezu, H., & Sugiura, M. (2010). *Fundamentals of Human Capital Management for Asia Global Companies*. Singapore: Marshall Cavendish.
- Oxford. (2008). *A Dictionary of Finance and Banking* (4th ed.). NY: Oxford University Press.
- Phillips, J. J. (2005). *Investing in your company's human capital: Strategies to avoid spending too little or too much*. NY: American Management Association.
- Queensland Government. (2011). *How to choose indicators to measure social and economic changes?*. Retrieved August 17, 2014, from http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=th&q=cache:bGGO-K1lm8YJ:http://www.regionalnrm.qld.gov.au/research_sips/social_economic/knowledge/understanding/change_indicators.html+Australia,+measurable,+communicable,+indicator&ct=c1nk
- Ramadani, V., & Gerguri, S. (2011). Theoretical framework of innovation and competitiveness and innovation program in Macedonia. *European Journal of Social Sciences*, 23(2), 268-276.
- Robinson, D. (2009). Human capital measurement: An approach that works. *Strategic HR Review*, 8(6), 9.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konechnil, M. (2007). Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
- Scholz, C., Stein, V., & Muller, S. (2007). Monetary human capital measurement: Empirical evidence from the German DAX 30 companies. In *Academy of Management 2007 Conference in Philadelphia*. USA: PA
- Schultz, T. W. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*. Deloitte University Press.

- Seleim, A., Adhour, A., & Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45(4), 789-801.
- Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Model and Applications*. USA: Jossey-Bass.
- Siraj, S., Zakaria, R., Aias, N., Dewitt, D., Kannan, P., & Ganapathy, J. (2012). Future Projection on Patriotism among School Students Using Delphi Technique. *Creative Education*, 3(Special Issue), 1053-1059.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F., III. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. SF: Berrett-Koehler.
- Thomas, H., Smith, R. S., & Diez, F. (2013). *Human capital and global business strategy*. UK: Cambridge university press.
- TTRA. (2012). Using Standard International Competitive Metrics for Improving Destination Management: The France Case Study. In *TTRA Annual Conference 17-19 June 2012*. Virginia Beach. Retrieved August 2, 2014, from www.ttra.com/assets/1/7/TTRA_TRAVELSAT_Practitioner_Session.pdf
- U.S. Office of Personnel Management. (2011). *Performance management*. Retrieved August 16, 2014, from <http://206.16.224.206/perform/overview.asp>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26, 341-358
- Van de Ven, A. H., Angle, L. H., & Poole, M. S. (1989). *Research on the management of innovation*. NY: Haper Row.
- Vashishth, M. (2014). Role of IT in HRM : Opportunities and Challenges. *Indian Journal of Research*, 3(4), 159-160.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Vorlapanit, N. (2010). *The development process of corporate social responsibility consciousness indicators of banking business in Thailand*. Doctoral dissertation, Population education, Mahidol University.
- Webster's Online Dictionary. (2010). *Indicator*. Retrieved August 7, 2014, from <http://www.websters-online-dictionary.org/>

- World Economic Forum. (2013). *The Human Capital Report*. Switzerland: World Economic Forum.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 39-52.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ใบรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย



ใบรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
วิทยาลัยศึกษาศาสตร์และวิทยาการปัญญา
มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อคุณูปนิพนธ์
ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ (ภาษาไทย) การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม
ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) THE DEVELOPMENT OF A HUMAN CAPITAL CRITERIA FOR INDUSTRIAL SECTOR
๒. ชื่อนิติ (นาย, นาง, นางสาว): สุพจน์ นาคสวัสดิ์
หลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา
รหัส ๕๕๘๑๐๐๑๘
๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดเค้าโครงวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว
ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
 ๑. การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย
 ๒. วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย (informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย
 ๓. การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิต หรือไม่มีชีวิต
 - (/) รับรองโครงการวิจัย
 - () ไม่รับรองโครงการวิจัย

(ลงนาม)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา กรเพชรปามี)
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
คณะศึกษาศาสตร์และวิทยาการปัญญา
วันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
(ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์)



ที่ ศธ ๖๖๒๘/ว ๐๓๐๖

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายณัฏฐ์ ปรีเปรม

ด้วย นายสุพจน์ นาคสวัสดิ์ รหัสประจำตัว ๕๕๘๑๐๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและ
วิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนินธ์เรื่อง “การพัฒนาเกณฑ์การประเมิน
ทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม” ซึ่งอยู่ในความควบคุมดูแลของ รศ.ดร.เสรี ชัดเข้ม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
ในการนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ในการสนทนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อรวบรวมความคิดเห็น
เกี่ยวกับการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมจากท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา กรเพชรปานี)
คณบดีวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๐๗๗-๘

โทร/ โทรสาร ๐ ๓๘๓๙ ๓๔๘๔

http://www.rmcs.buu.ac.th

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และภาพการสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน
1. นายณรงค์ หน่อสกุล	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทย เอ็นโอเค จำกัด
2. นางสาวฉัตรรัตน์ พรหมมาลา	ผู้จัดการฝ่ายบริหารอาวุโส บริษัท ไทย ไดโซ แอโรโซล จำกัด
3. นายสมโชค ไทรงาม	ผู้จัดการส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ พัฒนาบุคลากร บริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์พาร์ทแมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
4. นางสาววรรดา ชำนาญพีช	กรรมการบริษัทและผู้จัดการทั่วไป Director & General Manager บริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด
5. นายณรงค์ ภูถาวร	ผู้จัดการแรงงานสัมพันธ์และธุรการ บริษัท มิตรชุบิชิ เทอร์โบชาร์จเจอร์ เอเชีย จำกัด
6. นายธนพนธ์ ศรีทอง	ผู้จัดการฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ บริษัท ไอเอชไอ เทอร์โบ (ประเทศไทย) จำกัด
7. นายณัฐ ปรีเปรม	รองผู้จัดการส่วนบริหาร บริษัท มอลเท็น เอเชีย โพลีเมอร์ โปรดักส์ จำกัด

ภาพการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์



ภาคผนวก ง

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
การประเมินทุนมนุษย์ขององค์กร ในภาคอุตสาหกรรม ควรมี ลักษณะอย่างไร	<p>คนที่ 1</p> <p>“มองว่าการวัดทุนมนุษย์ควรมองตั้งแต่ Input เข้ามา ดังนั้น การกำหนดคุณสมบัติมันมีตัวบ่งชี้อยู่แล้ว เช่น TOEIC Score”</p> <p>คนที่ 2</p> <p>“การวัดทุนมนุษย์ควรวัดเป็น Process ถ้า System ออกมาแล้วกำหนดกระบวนการ In Process ให้ดี ก็จะทำให้ผลลัพธ์ ออกมาดี”</p> <p>คนที่ 5</p> <p>“เห็นด้วยกับการวัดเป็นกระบวนการและมีผลลัพธ์อย่างไร และ Human Capital น่าจะมองในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กรด้วย”</p>
น้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ ควรเป็นอย่างไร เท่ากันหรือไม่	<p>คนที่ 1</p> <p>“ถ้าจะสังเกตว่าต่างประเทศตั้งแต่กระบวนการเกิด มี กฎหมาย Control อยู่แล้ว ต้องให้ลากี่เดือน ต้องอะไรี่ ต้องดู ตั้งแต่ Process แรก น้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ ไม่ควร เท่ากัน”</p> <p>คนที่ 3</p> <p>“ตัว Output น่าจะสำคัญมากกว่า Process เพราะ Process เป็นเรื่องของการที่เราจะทำอย่างไรให้เกิดความ เชื่อมั่นในองค์กรเกิดขึ้น”</p> <p>คนที่ 6</p> <p>“ผมมองว่า Process เป็นสิ่งสำคัญ เพราะใน Process รวมถึงนวัตกรรมหรืออะไรต่าง ๆ ก่อนที่จะออกไปเป็น Output ถ้า Process ดี Output ก็ต้องดีตาม มันจะ ต่อเนื่องกัน เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญคือ Process ที่ผมให้ น้ำหนักมากที่สุด”</p>

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิฯ (ต่อ)
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>คนที่ 7</p> <p>“ที่กำลังมองว่า สมมติว่าเราได้บุคคลที่มีศักยภาพเข้ามา แต่ Management ช่วย Output ที่ออกไป Value มันไม่ได้ เพราะฉะนั้นจะไปว่า Value-Added ของคนนั้นไม่ได้ แต่ละ Step ของตัวมัน มันควรจะมีการให้น้ำหนักว่าตัวไหนมากกว่ากัน ถ้าความเห็นผมนะ ผมเริ่มจากมาตรฐานขององค์กร การที่เอาคน High Performance เข้ามาในองค์กร หลังจากนั้นก็มองเป็น Step ๆ ไป”</p>
<p>การประเมินทุนมนุษย์ของ องค์กรพิจารณาจากเกณฑ์อะไร ได้บ้าง</p>	<p>คนที่ 3</p> <p>“ผมมองที่ Product ขององค์กรนั้นก่อน ถ้าองค์กรนั้น Product มัน Non-Technology แต่บางองค์กร Product High Technology แต่ใช้ Non-Technology อยากได้คนเก่งมาก ๆ เลย แต่ต้นทุนเอาคนที่เก่งมาก ๆ เลย ทุนก็สูง มันต้องประเมินองค์กรก่อนว่า ตัว Product ที่ทำ Profit มันคืออะไร จะได้ว่าต้อง Recruit คนแบบใดเข้ามา ถ้าไม่รู้เป้าหมาย องค์กรของคุณต้องการแค่ไหน ไม่ได้ั้นะ ยกตัวอย่าง องค์กรทำสายไฟ กับทำชิ้นส่วนรถยนต์ บอกว่าจะเอาวิศวกรเข้ามา แต่ไม่ดูแล้วยว่า เราต้องการแค่ไหน นั่นจะเป็นการลงทุนมหาศาล แล้วได้ผลตอบแทนที่ไม่คุ้มกับ Product”</p> <p>คนที่ 2</p> <p>“ก็ต้องดูตั้งแต่คนเข้าสู่องค์กร พัฒนาเค้าอะไรบ้าง เค้ามีความสุขมั๊ย”</p> <p>คนที่ 7</p> <p>“ถ้าเปรียบเทียบกับบริษัทใหญ่ ๆ ถ้าจะถามว่าอะไรดึงดูดคนเก่ง ๆ เข้าไป ก็ต้องดูตั้งแต่ชื่อเสียงบริษัท ค่าจ้างสูง ๆ สวัสดิการดี ๆ มีชื่อเสียง”</p>

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิฯ (ต่อ)
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>คนที่ 4.</p> <p>“ปกติเวลาเราดูว่าการบริหารจัดการของบริษัทดีหรือไม่ เรา จะดูตั้งแต่เรื่องผู้นำ วัฒนธรรม ค่านิยมหรือกลยุทธ์ขององค์กร การ เรื่องทุนมนุษย์ก็ควรจะต้องดูแบบนั้นเหมือนกัน”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“เครื่องมือคัดเลือกพนักงานก็สำคัญนะ เช่น บางบริษัทมี ทดสอบภาษาอังกฤษ หรือการทดสอบแบบต่าง ๆ เครื่องมือ คัดเลือกที่ดีก็จะช่วยให้ Screen คนเก่ง ๆ ได้”</p>
	<p>คนที่ 1</p> <p>“ผมเคยมีประสบการณ์ทำงานบริษัทเล็ก ๆ บริษัทหนึ่ง ที่ อยากรู้ได้คนจุกๆ ก็ลงทุนกับการทำ CSR ให้จุกๆ เค้ารู้จักเรา ทำ Camp ทำอะไรก็โอเค ก็ได้ผล แต่พอเข้ามาลึกลับ พวกนี้ ล่าออกหมดเลย ผมก็เลยมองว่าส่วนหนึ่ง ในส่วนที่จะเอาเข้ามา ก็ระดับหนึ่ง แต่ใน Process ตรงนี้ น้ำหนักต้องมากกว่า เพราะว่าในขณะเดียวกัน Input อาจจะ Low Quality นะ แต่ ถ้าเกิดเข้ามาใน Process เก่ง ๆ นะ วางระบบดี ๆ นะ ผมก็ว่า ไปได้”</p>
	<p>คนที่ 7</p> <p>“หลาย ๆ บริษัท เข้ามาแป๊บเดียว ล่าออกแล้ว ยังไม่ผ่าน ทดลองงานเลย อย่างนี้ถือว่าบริษัทสูญเสียอย่างมาก อย่างน้อย ช่วงทดลองงานไม่ควรปล่อยเลยจึงจะถือว่าจริงจัง แต่คง ยาก ได้เกิน 90% ก็เยี่ยมแล้ว”</p>
	<p>คนที่ 4</p> <p>“ที่บริษัทกำหนดไว้ว่าต้องเกิน 80%”</p>

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิฯ (ต่อ)
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>คนที่ 2</p> <p>“คนเก่ง ๆ ถือว่าสำคัญต่อบริษัท แต่ละที่ก็มีมักจะแย่งคนเก่ง ๆ กันเหมือนที่เราู้ ๆ กันอยู่ การลาออกของคนเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมาก ๆ ถ้าลาออกเยอะก็ไม่ดี ควรไม่เกิน 2%”</p>
	<p>คนที่ 7</p> <p>“Process ของ HRD ควรเป็นองค์ประกอบการประเมินทุนมนุษย์ เพราะถ้า HRD ไม่ได้เรื่อง ทำแทบตาย ทุนมนุษย์หรือเรื่องอื่น ๆ เช่น Career Path ก็จะไม่ดี”</p>
	<p>คนที่ 6</p> <p>“จริง ๆ การพัฒนาทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญมากเลย ผมว่างบประมาณไม่น้อยกว่า 1% ของยอดขายก็โอเคนะ”</p>
	<p>คนที่ 7</p> <p>“ไม่น่าใช้นะ ผมมองอีกประเด็นนะ บางที่ยอดขายเป็นพันล้าน แต่คุณได้กำไรเพียงแค่ 30 ล้าน ถ้าตั้งเกณฑ์แบบนี้หมดตัวเลยนะ น่าจะเทียบกับกำไรดีกว่า”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“ทุกบริษัทตั้ง Budget ของมันไว้อยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็ค่าจ้าง Training สัดส่วนนั้นที่อยู่ในแท่งกราฟ HC มันวางไว้อยู่เท่าไร แสดงว่าลงทุนไว้ก่อนแล้ว กำลังมองว่าในแท่งกราฟแท่งหนึ่งประกอบด้วย Compensation, Welfare หรือ Training สัดส่วนของ Develop มันมีกี่ %”</p> <p>“คนหนึ่งคน ผมมองว่าเฉลี่ยต่อคน ค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อคน ค่าใช้จ่าย 20% เป็น Develop ค่าจ้างหลัก 70% Welfare อีกสัก 10% อย่างนี้ ถ้าคิดไว้ก่อน มันคือการลงทุน แล้วพัฒนาเค้าไป”</p>

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิฯ (ต่อ)
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>คนที่ 6</p> <p>“ที่ตั้ง Budget ของ Develop ไว้ เท่าที่ดูข้อมูลของประเทศ ไทยไม่เกิน 10% เลย”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“ผมว่าสัก 10% ก็ OK นะ”</p>
	<p>คนที่ 1</p> <p>“ผมว่าไม่น้อยกว่า 5% ก็ OK แล้วนะ”</p>
	<p>คนที่ 7</p> <p>“อย่าง Outcome มันก็จะมาลือกับระบบทุน Product 2 ตัว ทำแทบตาย แต่มูลค่าการตลาดของตัวนี้มันสูงกว่า อีกตัวมูลค่า การตลาดต่ำกว่า ยกตัวอย่างง่าย ๆ ว่า Parts รถยนต์ กับธุรกิจ สิ่งทอ คือข้างในมัน Manage ดีหมด Output มันออกมาใน จำนวนที่เท่ากัน แต่ Value-Added ของตัวนี้ มันมากกว่า เพราะฉะนั้น Outcome ของตัวนี้มันมากกว่า เพราะฉะนั้น ปัจจัยที่จะมาเป็นตัวเสริม ก็มองว่ามันมีอยู่หลายส่วน อย่างจะ เป็นเรื่องของ Know-How เรื่องของ Marketing หรือเรื่องของ อะไรก็ตาม”</p>
	<p>คนที่ 4</p> <p>“อะไรคือผลลัพธ์จริง ๆ ถ้าเราลงทุนไปแล้วอย่างเต็มที่ แต่ บริษัทเจ๊ง อย่างนี้ก็ไม่ใช่”</p>
	<p>คนที่ 6</p> <p>“สุดท้ายก็ต้องดูกำไรกันแหละ ต่อหัวดีขึ้นมัย หรือ Productivity อีพหรือเปล่า”</p>

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิฯ (ต่อ)
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>คนที่ 1</p> <p>“ช่วยก็อาจจะดูความรู้ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่สอนแล้วยังเหมือนเดิม ยังทำงานกันแบบเดิม ๆ หรือ อาจจะดู Patent ก็ได้นะ เหมือนบริษัทต่างประเทศที่ปี ๆ หนึ่ง จดลิขสิทธิ์กันเต็มไปหมด”</p>
	<p>คนที่ 3</p> <p>“การที่ผมเห็นและ Compare ข้อมูล เราก็คงพบว่า ถ้าเป็น Product ที่มันเป็น High Tech ลัดส่วนของ Management มันจะสูง แต่ถ้าไม่ High Tech ก็พบว่า Controller จะสูง Management มันจะไม่สูงมาก”</p>
	<p>คนที่ 6</p> <p>“คนกลุ่ม Talent จะเป็นผู้สืบทอดต่อไป พุดง่าย ๆ คือ สืบทอดตำแหน่งต่อไปในอนาคต Talent มีเยอะได้ดี”</p>
	<p>คนที่ 4</p> <p>“ถ้าเป็น Talent Turnover ต้องเป็น Zero เลย แต่ในความ เป็นจริงเป็นไปได้ยาก”</p>
	<p>คนที่ 7</p> <p>“จะให้พนักงานไม่ลาออก บริษัทก็ต้องบริหารให้ดี ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องความก้าวหน้าของเด็ก ค่าตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อ ไม่ใช่แค่พูดสำนวนสวย ๆ แต่ไม่ทำอะไรเลย ใครเค้าจะอยู่ห่วยะ”</p>
	<p>คนที่ 2</p> <p>“เรื่องลาออกเป็นเรื่องสำคัญนะ คนเก่ง ๆ มีทักษะต้องเก็บไว้ ให้ดี อย่าให้ออก”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“บริษัทรักษาไม่ให้พนักงานออกเกิน 5% ก็ถือว่าสุดยอดแล้ว ในปัจจุบัน”</p>

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิฯ (ต่อ)
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	คนที่ 1 “คนเก่ง ๆ ไม่ควรเกิน 2-3% นะ”
	คนที่ 4 “เห็นด้วยนะ คนเก่ง ๆ มีทักษะเหล่านี้ต้องดูแลดีจริง ๆ อย่าให้ออกเกิน 5% ก็พอไหวนะ ไม่ใช่ปั้นไว้อย่างดี แต่เก็บไว้ไม่ได้เลย อย่างนี้เหนื่อยเปล่า”
	คนที่ 7 “ทุนมนุษย์จะให้ดี ต้องดูว่ามีวิธีการสอนหรือพัฒนาอย่างไรบ้าง ไม่ใช่แค่สอนเหมือนที่เป็นอยู่ สอนเสร็จก็จบ กลับไปเหมือนเดิม วนกันอยู่อย่างนี้”
	คนที่ 5 “ของผมก็กำหนดเป็นชั่วโมงต่อคนต่อปีนะ ไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงและไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคน”
	คนที่ 2 “ทุก ๆ ที่ก็คล้าย ๆ กัน เช่น ต้องอบรมแล้วได้ 80% ขึ้นนะจริง ๆ แล้วก็ไม่ได้สนใจบริษัทสักเท่าไร”
	คนที่ 3 “บริษัทก็ต้องชัดเจนเรื่องนโยบายนะ กำหนดให้ชัดว่าพนักงานต้องเก่งอะไรบ้าง ถ้าไม่ชัดก็พัฒนาไม่ถูก”
	คนที่ 6 “พอพูดถึงหมุนเวียนงาน ต้องดูด้วยนะว่าคนที่ถูกหมุนเวียนงานได้โปรโมทหรือไม่ ถ้าได้โปรโมทถือว่าดี แต่ก็เปอร์เซ็นต์ถึงจะดี อันนี้ก็ยากนะ”

ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิฯ (ต่อ)
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>คนที่ 2</p> <p>“ต้องดูความสุขด้วยนะ เหมือนบางบริษัทที่วัดเรื่อง Engagement เพราะถ้าไม่ได้ใจพนักงาน ก็อย่าหวังเรื่องงานเลย”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“บริษัทได้กำไร แต่พนักงานไม่มีเวลาพัก ทำแต่โอที อย่างนี้ทุนมนุษย์ก็ไม่ว่าจะดีนะ”</p>
	<p>คนที่ 3</p> <p>“บริษัทต้องดูแลเรื่องสวัสดิการให้ดีด้วยนะ ไม่ใช่ดูเรื่องเงินเดือนอย่างเดียว หรือไม่ใช่ต้องรอให้พนักงานมาขอ จัดไปเลย ได้ใจดีออก”</p>
	<p>คนที่ 4</p> <p>“เห็นด้วยเลย ทุนมนุษย์ที่ดีจะสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ต้อง Balance ชีวิตการทำงานกับส่วนตัวให้ดี”</p>

ภาคผนวก จ
ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
(ผู้เชี่ยวชาญ)



ที่ ศธ ๖๖๒๘/ว ๐๓๐๕

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสุพจน์ นาคสวัสดิ์ รหัสประจำตัว ๕๕๘๑๐๐๑๘ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและ
วิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาเกณฑ์การประเมิน
ทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม” ซึ่งอยู่ในความควบคุมดูแลของ รศ.ดร.เสรี ชัดเข้ม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
ในการนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ และสอบถามความคิดเห็นเกณฑ์การประเมิน
ทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมจากท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา กรเพชรปานี)
คณบดีวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๐๗๗-๘

โทร/ โทรสาร ๐ ๓๘๓๙ ๓๔๘๔

<http://www.rmcs.buu.ac.th>

ภาคผนวก ฉ

สภาพปัจจุบันขององค์ความรู้ (State of the Art) ด้านทุนมนุษย์

สภาพปัจจุบันขององค์ความรู้ (State of the Art) ด้านทุนมนุษย์




State of the art
ทุนมนุษย์
(Human Capital)


สุพจน์ นาคสวัสดิ์

พฤศจิกายน 2557
วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา
มหาวิทยาลัยบูรพา

1



แนวคิดของทุนมนุษย์



Theodore W. Schultz

- Human Capital เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์ Theodore W. Schultz ในบทความชื่อ “Investment in Human Capital” ของวารสาร The American Economic Review (Le, Gibson, & Oxley, 2005, p. 1)

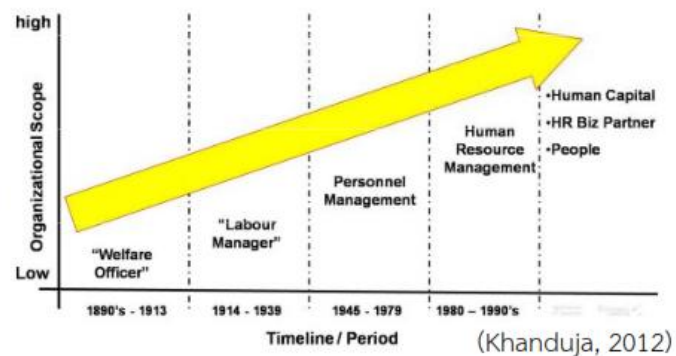
2



แนวคิดของทุนมนุษย์

• ในอดีตมอง “พนักงาน” เป็น “ค่าใช้จ่าย” (Cost) ขององค์กร แล้วปรับเปลี่ยนมุมมอง เป็น “ทรัพยากร” (Resource) ที่สำคัญขององค์กร อย่างไรก็ตามทรัพยากรมักจะมีค่าสูงในขณะที่ยังใช้ไปนาน ๆ จะด้อยค่าลง ต่างจาก “ทุน” ที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ ถ้าบริหารจัดการให้ดี (Ohtaki, Umezumi & Sugiura, 2010, p. 57) นักเศรษฐศาสตร์จึงได้เสนอแนวคิดและเรียก

การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์นั้นว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งก็ได้รับการความสนใจในระยะหลัง ๆ เรื่อยมา



3



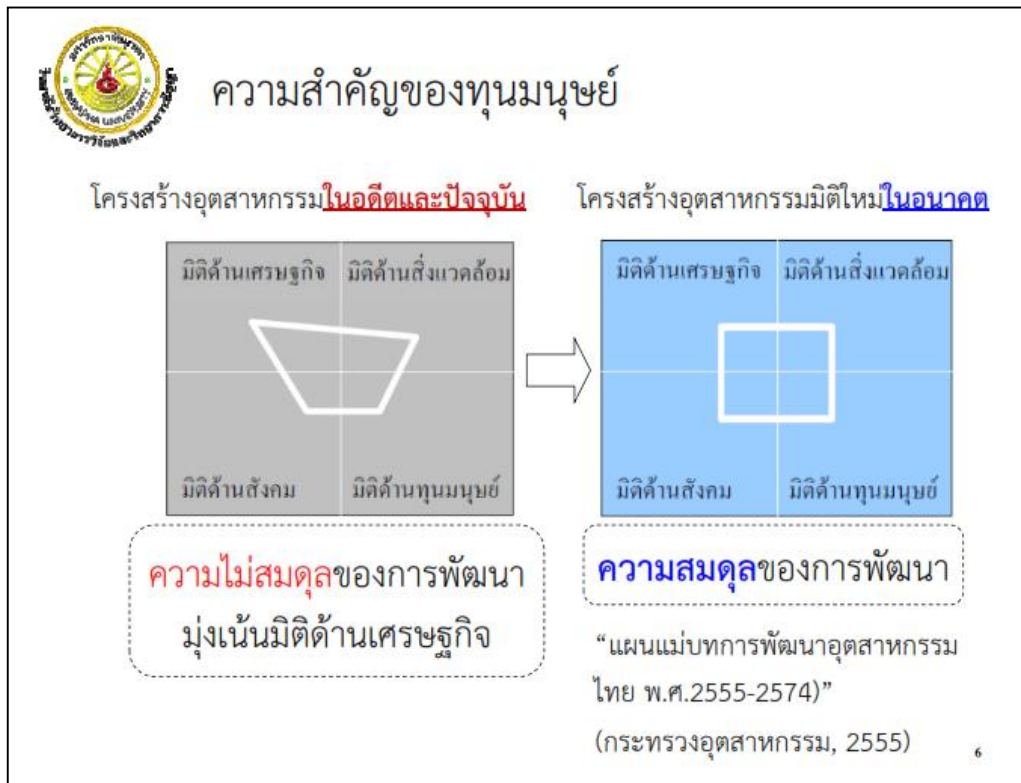
ความหมาย (Definition)

ทุนมนุษย์ หมายถึง **ความรู้ (Knowledge) ทักษะ ความสามารถ (Competencies) และคุณลักษณะ (Attributes) พฤติกรรม ความพยายามและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สะสมจากการเรียนรู้และฝึกอบรม** (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2554, หน้า 32; Marimuthu, Arokiasamy & Ismail, 2009, p. 266; Borjas, 2013, p. 235) ถือเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งที่ไม่มีความเสื่อมค่าตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่สามารถแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ถ้าเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (แคปแลน และคณะ, 2548, หน้า 39)

Talent!



4





ความสำคัญของทุนมนุษย์

- 
ธนาคารโลกกำหนดมาตรฐานใหม่ของความมั่งคั่งของ
ประชาชาติเป็น 64 : 20 : 16 (ทุนมนุษย์ : ที่ดิน : เงินทุน)
- “ทุนมนุษย์” มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร
(กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554; นพดล ร่มโพธิ์, 2553; Scholz, Stein, & Muller, 2007; Schwartz, Bersin, & Pelster, 2014; KnowledgeAdvisors, 2008; Ingham, 2007; Fleisher, Li, & Zhao, 2008)

Human Capital Investment

- Training
- Education
- Knowledge
- Skills

⇒


Human Capital Effectiveness

⇒

Firm Performance

- Financial performance
- Non-financial performance


7



ความสำคัญของทุนมนุษย์


- ผลการศึกษาจากบริษัทขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 750 แห่ง เป็นเวลากว่า 10 ปีของ McBassi & Company ปรากฏว่า บริษัทที่มีทุนมนุษย์ระดับดีให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นสูงกว่าถึง 3 เท่า ของบริษัทที่มีทุนมนุษย์ไม่ดี
(นิสดาร์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 31)

Financial Outcomes in Financial Services Firm: Subsequent Financial Performance as % of Target, by Branches in Top/Bottom Half on Human Capital Indices



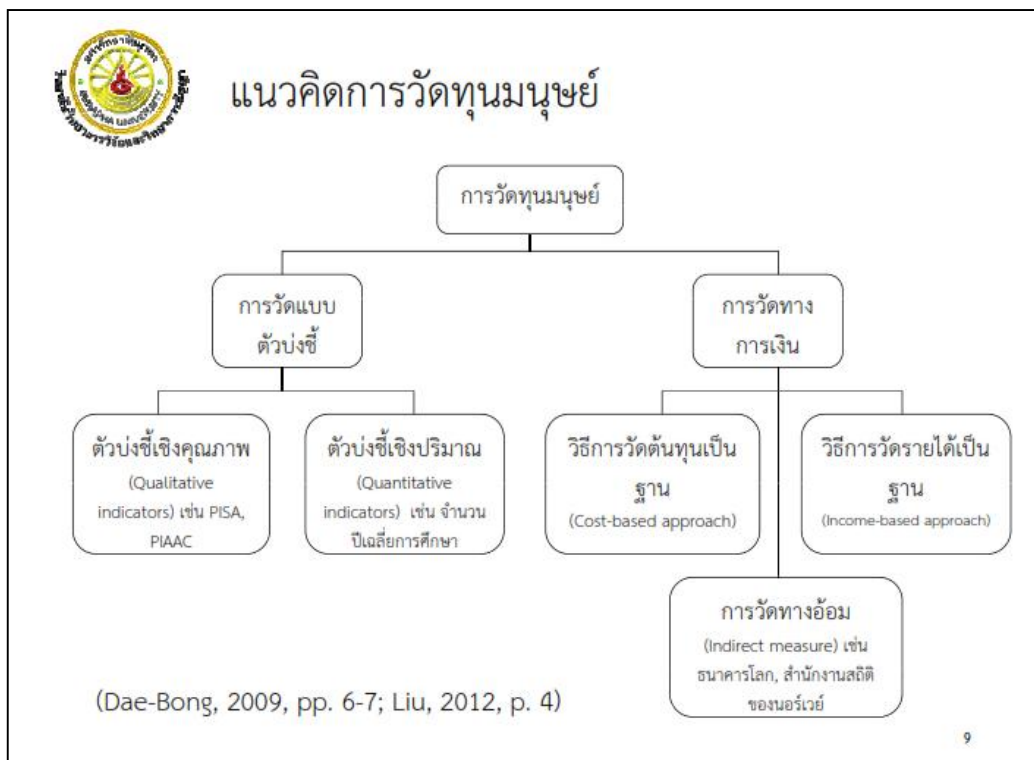
Human Capital Index	Branches in Top Half in HC Index (%)	Branches in Bottom Half in HC Index (%)
Human Capital OVERALL	100	90
Leadership Practices	100	90
Employee Engagement	100	90
Knowledge Accessibility	100	90
Workforce Optimization	100	90
Learning Capacity	100	90

■ Branches in Top Half in HC Index
 ■ Branches in Bottom Half in HC Index



Bassi and McMurrer (2007)

8



เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ในปัจจุบัน

ระดับประเทศ/เชิงมหภาค

- WORLD ECONOMIC FORUM**: เกณฑ์ของสภาเศรษฐกิจโลก (WEF, 2013)
- OECD**: เกณฑ์ขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของยุโรป (Dae-Bong, 2009)

เป็นเกณฑ์เชิงมหภาค (Macro) วัดทุนมนุษย์ของแต่ละประเทศ **ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับการวัดระดับองค์กร**

ระดับองค์กร/ภาคธุรกิจ

- **ไม่มีเกณฑ์วัดทุนมนุษย์ที่ชัดเจน**
- พบเพียงข้อคำถามปลายเปิดในเกณฑ์รางวัล เช่น TQA , รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ซึ่งต้องใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ เช่น “องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของพนักงานที่องค์กรต้องการเพื่อให้ตอบสนองต่อการเพิ่มผลผลิต”



เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ในปัจจุบัน

ตัวอย่าง...ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ของ
สภาเศรษฐกิจโลก ประจำปี 2556



เสาหลัก (Pillar)	องค์ประกอบย่อย (Sub-pillar)	ตัวบ่งชี้ (Indicator)	น้ำหนัก
ด้านการศึกษา	การเข้าถึง (Access)	อัตราการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา (Primary enrolment rate (%))	2.08
		อัตราการเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษา (Secondary enrolment rate (%))	2.08
ด้านสุขภาพและ ความเป็นอยู่ที่ดี	การรอดชีวิต (Survival)	อัตราการเสียชีวิตของทารก (Infant mortality (per 1,000 live births))	1.79









11



ทุนมนุษย์ของประเทศไทย ปี 2556

(World Economic Forum, 2013)



ประเทศ	ดัชนีรวม		ด้านการศึกษา		ด้านกำลังแรงงานและการจ้างงาน	
	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน	อันดับ	คะแนน
 สิงคโปร์	3	1.232	3	1.38	2	1.345
 มาเลเซีย	22	0.644	34	0.526	18	0.736
 ไทย	44	0.158	79	0.242	27	0.482
 อินโดนีเซีย	53	0.001	61	0.040	32	0.262
 ฟิlippินส์	66	-0.161	65	0.011	38	0.164
 เวียดนาม	70	-0.202	73	-0.176	57	-0.040
 ลาว	80	-0.297	83	-0.320	59	-0.097
 กัมพูชา	96	-0.505	99	-0.839	42	0.104

12



ตัวอย่างแนวคิดการวัดทุนมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เจ้าของแนวคิด	แนวคิด/ทฤษฎี/ตัวแบบ	สาระสำคัญของแนวคิด
 	ตัวแบบทุนมนุษย์ Thomas O. Davenport (โทมัส โอ ดาเวนพอร์ต, 2543)	ทุนมนุษย์ประกอบด้วยความสามารถ (ความรู้ ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว) พฤติกรรม ความพยายาม และเวลา ซึ่งองค์กรจะต้องพัฒนาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอและสร้างบรรยากาศองค์กรให้พนักงานทุ่มเทพยายาม
 	The HCM Value Chain Jon Ingham (2007)	ควรวัดเป็นห่วงโซ่อุปทานในเชิงระบบตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า เช่น ศักยภาพผู้นำ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ (Activities) และออกมาเป็นผลลัพธ์ (Output) และผลกระทบ (Impact) เช่น กำไรขององค์กร
 	Strategic Human Capital Management นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554)	การวัดทุนมนุษย์ควรครอบคลุม 5 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนกำลัง/การรับคน การพัฒนา และการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กร การจัดการผล การปฏิบัติงาน และพนักงานสัมพันธ์



ตัวอย่างแนวคิดการวัดทุนมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เจ้าของแนวคิด	แนวคิด/ทฤษฎี/ตัวแบบ	สาระสำคัญของแนวคิด
 	A Model of Human Capital Theory Swanson & Holton (2001)	การวัดทุนมนุษย์ควรวัดเป็นกระบวนการตั้งแต่ทุนมนุษย์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ผ่านการอบรมพัฒนา เรียนรู้ จนเกิดทักษะในกระบวนการผลิตและส่งผลต่อผลลัพธ์หรือรายได้ของพนักงานและองค์กร
 	Data-to-value cycle Jac Fitz-enz (2009)	เป็นบิดาแห่งการวัดทุนมนุษย์ ที่นำเสนอแนวคิดการวัดทุนมนุษย์ที่ส่งผลตอบแทนหรือสร้างคุณค่าต่อองค์กร อย่างไรก็ตามก็ควรพิจารณาเป็นเชิงระบบกระบวนการตั้งแต่การได้มาซึ่งทุนมนุษย์ การดูแลและรักษาทุนมนุษย์



สถานะงานวิจัยด้านทุนมนุษย์

ปีที่วิจัย	โดย	สาระสำคัญของงานวิจัย
2014	Felicio, Couto and Caiato	ทักษะทางปัญญา (Cognitive ability) มีความสัมพันธ์กับผลดำเนินงานขององค์กร โดยประสบการณ์ (Experience) ของผู้จัดการ มีอิทธิพลต่อมนุษย์สัมพันธ์ (Personal Relations) และความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ (Professional Proficiency)
2014	Ababneh and Shrafat	มีความต้องการอย่างสูงในการพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อยกระดับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่แนวคิดใหม่ นั่นก็คือ ระบบสารสนเทศทุนมนุษย์ (Human Capital Information Systems) ที่จะปรับปรุงทุนมนุษย์ขององค์กรในด้านการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) การพัฒนารายบุคคล การแลกเปลี่ยนความรู้การบริหารจัดการ และการพัฒนาฐานข้อมูลการสื่อสารความรู้ ซึ่งกระบวนการที่คนใหม่นี้จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ให้กับองค์กร



สถานะงานวิจัยด้านทุนมนุษย์ (ต่อ)

ปีที่วิจัย	โดย	สาระสำคัญของงานวิจัย
2008	Han, Lin and Chen	ศึกษาตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ (Human Capital Indicators) ขององค์กรได้หวัน ด้วยกรอบแนวคิด IPO (Input-Process-Output) ปรากฏว่า 10 ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับวัดทุนมนุษย์ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถของพนักงาน (Employee Competency) 2. ความรับผิดชอบในงาน (Job Accountability) 3. ประสบการณ์ด้านอาชีพ (Professional Tenure) 4. ข้อผูกมัดของพนักงาน (Employee Commitment) 5. ความร่วมมือของพนักงาน (Cooperativeness) 6. ทักษะของพนักงาน (Employee Skills) 7. ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Creativity) 8. ความรู้ในวิชาชีพ (Professional Knowledge) 9. ประสบการณ์ขององค์กร (Organizational Tenure) 10. ระดับการศึกษาของพนักงาน (Education Level)



สถานะงานวิจัยด้านทุนมนุษย์ (ต่อ)

ลำดับที่	เกณฑ์ที่สามารถประเมินทุนมนุษย์ได้	งานวิจัย
1	ภาวะผู้นำ	Unger, Rauch, Frese and Rosenbusch (2011)
2	กรอบสมรรถนะของผู้บริหาร	Robinson (2009) , Unger et al. (2011)
3	ประสบการณ์ทางการบริหาร	Felicio, Couto and Caiato (2014)
4	กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ / การระบุภารกิจขององค์กร จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทุนมนุษย์	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Kungwansupaphan et al. (2012)
5	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่	กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) Gates and Langevin (2008)
6	การมีผลงานที่โดดเด่น	Seleim et al. (2007) , Robinson (2009)
7	การฝึกอบรมและพัฒนา หรือการจัดทำโครงการพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้	Ababneh and Shrafat (2014) Chidi & Shadare (2011)
8	ความพึงพอใจในการทำงาน	Robinson (2009)

17



สถานะงานวิจัยด้านทุนมนุษย์ (ต่อ)

ลำดับที่	เกณฑ์ที่สามารถประเมินทุนมนุษย์ได้	งานวิจัย
9	พนักงานที่มีศักยภาพ (Talent)	Robinson (2009) Ababneh and Shrafat (2014)
10	ความสามารถในการสรรหาคณะที่มีศักยภาพ	Robinson (2009)
11	คุณภาพของพนักงานจ้างใหม่	Robinson (2009)
12	อัตราการลาออกของพนักงานที่โดดเด่น	Seleim et al. (2007) Robinson (2009)
13	อัตราการสร้างนวัตกรรมในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	Gates et al. (2008)
14	ทัศนคติความตระหนักของพนักงานต่อเรื่องต้นทุน	Gates et al. (2008)
15	ความสามารถของพนักงานในเรื่องการลดต้นทุน	Gates et al. (2008)
16	อัตราการขาดงาน	Robinson (2009)
17	การเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาด	Robinson (2009)

18



สรุปสถานะปัจจุบันของทุนมนุษย์

- การศึกษาด้านการวัดทุนมนุษย์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน โดยเฉพาะระดับองค์กร แต่เกณฑ์การวัดยังมีความหลากหลาย
- มีเกณฑ์วัดทุนมนุษย์ระดับมหภาค (Macro) เช่น เกณฑ์ของสภาเศรษฐกิจโลก หรือ OECD ที่ใช้วัดทุนมนุษย์ของแต่ละประเทศ แต่ไม่สามารถนำไปใช้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กรที่ปัจจุบันยังไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน
- ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กรได้
- ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) จึงไม่สามารถวัดหรือประเมินตรง ๆ ได้ ต้องประเมินทางอ้อมผ่านกิจกรรม กระบวนการ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่สะท้อนถึงกลยุทธ์ขององค์กร¹⁹



สุพจน์ นาคสวัสดิ์

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา

มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร. 087-6018039

supot_n2000@yahoo.com

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีมนุษย์และตารางเวลาเก็บข้อมูล

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์
เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน
1. ดร.หทัยกร พันธุ์งาม	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
2. ดร.สุวรรณา เทพจิต	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. ผศ.ดร.ยุทธพงษ์ ลีลากิจไพศาล	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
4. ผศ.ดร.จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
5. ดร.กาญจนา ส่งวัฒนา	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
6. นายอนันต์ มุขยวงษา	กรรมการ บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด
7. นายธีระยุทธ ตันพัฒน์อนันต์	ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัท สยามเดนโซ่ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
8. นายธีรชัย ลีลามณี	HR Business Partners Kimberly-Clark Thailand Limited
9. นายมงคล เชื้อทอง	ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป บริษัท เดนโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด
10. นายศักดิ์ดา หอมฟุ้ง	ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด
11. ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด
12. นายสนธยา เผ่าดี	ประธานชมรมบริหารงานบุคคลอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์
13. นายดิลก ถือกกล้า	รองกรรมการผู้จัดการสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
14. นายพงษ์เดช ศรีวิชิรประดิษฐ์	รองประธานกรรมการบริหาร สถาบันเสริมสร้างขีด ความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
15. นายนิคม อ่อนละมัย	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท อุเบะ เคมีคอลล์ (เอเชีย) จำกัด (มหาชน)
16. นายวิโรจน์ สิริจันทานนท์	นายกสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย
17. นายศักดิ์ดา หวานแก้ว	อุปนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลภาคตะวันออก
18. นายอรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์	นักเขียนและที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
19. นางศิริพร กาฬกาญจน์	ที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
20. นายชยุตพงศ์ นิลอ่อน	ที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางเวลาเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	กำหนดการเก็บข้อมูล				
		รอบที่ 1 (สัมภาษณ์)	รอบที่ 2 (แบบสอบถาม)	รอบที่ 3 (ยืนยันคำตอบ)		
1. อาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย	1. ดร. ทศพร พันธุ์งาม	25 ธันวาคม 2557	22 มกราคม 2558	20 กุมภาพันธ์ 2558		
	2. ดร. สุวรรธนา เทพจิต	20 พฤศจิกายน 2557	22 มกราคม 2558	20 กุมภาพันธ์ 2558		
	3. ผศ. ดร. ยุทธพงษ์ ลีลาภิเษกาล	21 พฤศจิกายน 2557	23 มกราคม 2558	20 กุมภาพันธ์ 2558		
	4. ผศ. ดร. จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์	4 ธันวาคม 2557	23 มกราคม 2558	20 กุมภาพันธ์ 2558		
	5. ดร. กาญจนา ส่งวัฒนา	26 พฤศจิกายน 2557	22 มกราคม 2558	25 กุมภาพันธ์ 2558		
	2. ผู้บริหารระดับสูงในภาคอุตสาหกรรม	6. นายอนันต์ มุขยวงษา	23 พฤศจิกายน 2557	20 มกราคม 2558	18 กุมภาพันธ์ 2558	
		7. นายธีระยุทธ ตันพัฒน์อนันต์	11 ธันวาคม 2557	20 มกราคม 2558	18 กุมภาพันธ์ 2558	
		8. นายธีรชัย ลีลามณี	29 พฤศจิกายน 2557	20 มกราคม 2558	18 กุมภาพันธ์ 2558	
		9. นายมงคล เชื้อทอง	15 ธันวาคม 2557	20 มกราคม 2558	18 กุมภาพันธ์ 2558	
		10. นายศักดิ์ดา หอมพุ่ม	27 พฤศจิกายน 2557	22 มกราคม 2558	18 กุมภาพันธ์ 2558	
		3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทยหรือดีเด่นแห่งประเทศไทยหรือ นักบริหารงานบุคคลดาวเด่น	11. ดร. สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข	19 ธันวาคม 2557	27 มกราคม 2558	24 กุมภาพันธ์ 2558
			12. นายสนธยา เผ่าดี	12 ธันวาคม 2557	22 มกราคม 2558	24 กุมภาพันธ์ 2558
			13. นายติลก ถือกกล้า	8 ธันวาคม 2557	27 มกราคม 2558	23 กุมภาพันธ์ 2558
			14. นายพงษ์เดช ศรีวิจิระประดิษฐ์	16 ธันวาคม 2557	27 มกราคม 2558	24 กุมภาพันธ์ 2558

ตารางเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม (ต่อ)

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	กำหนดการเก็บข้อมูล		
		รอบที่ 1 (สัมภาษณ์)	รอบที่ 2 (แบบสอบถาม)	รอบที่ 3 (ยืนยันคำตอบ)
	15. นายนิคม อ่อนละมัย	24 ธันวาคม 2557	มกราคม 2558	23 กุมภาพันธ์ 2558
4. ทั้ปรึกษาหรือผู้นำชมรมหรือสมาคมวิชาชีพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	16. นายวิโรจน์ สิริจินทานนท์	26 ธันวาคม 2557	27 มกราคม 2558	25 กุมภาพันธ์ 2558
	17. นายศักดิ์ดา ทวานแก้ว	22 พฤศจิกายน 2557	22 มกราคม 2558	20 กุมภาพันธ์ 2558
	18. นายอัครังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์	9 ธันวาคม 2557	27 มกราคม 2558	25 กุมภาพันธ์ 2558
	19. นางศิริพร กาทกาญจน์	17 ธันวาคม 2557	20 มกราคม 2558	25 กุมภาพันธ์ 2558
	20. นายชุตพงษ์ นิลอ่อน	13 ธันวาคม 2557	22 มกราคม 2558	25 กุมภาพันธ์ 2558

ภาคผนวก ซ
แนวทางการสัมภาษณ์ รอบที่ 1



แนวทางการสัมภาษณ์ รอบที่ 1

เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

“**ทุนมนุษย์**” (Human Capital) หมายถึง *ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของพนักงานสำหรับภาคอุตสาหกรรม ตามเกณฑ์ประเมินผ่านการจัดการที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ตั้งแต่บริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มขององค์กร*”

จากการทบทวนเอกสาร ผู้วิจัยได้ร่างแนวทางการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม โดยมี**แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ** ดังนี้

1. ท่านเห็นว่าทั้ง 5 มิตินี้ ได้แก่ 1) มิติบริบทพื้นฐาน (Context) 2) มิติปัจจัยนำเข้า (Input) 3) มิติกระบวนการ (Process) 4) มิติผลลัพธ์ (Product) และ 5) มิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value Added) มีความเป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านเห็นว่าน้ำหนักของแต่ละมิติ ควรมื่อน้ำหนักเท่ากันหรือแตกต่างกันอย่างไร
3. ท่านเห็นว่าประเด็นของแต่ละมิติ (หน้าถัดไป) มีความเป็นไปได้สำหรับใช้ประเมินทุนมนุษย์หรือไม่
4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติและประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุพจน์ นาคสวัสดิ์

นิตยระดับปริญญาเอก

สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

มิติที่เป็นไปได้	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์
1. บริบทพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีกลยุทธ์ด้านการจัดการทุนมนุษย์ - มีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ - มีวิสัยทัศน์และนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์ - ผู้นำให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการทุนมนุษย์ - มีการกำหนดสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรที่สอดคล้องกลยุทธ์ขององค์การ - มีค่านิยมและบรรยากาศขององค์การที่ส่งเสริมการจัดการทุนมนุษย์ - มีตัวบ่งชี้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ระบุเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งของผู้นำ - มีการสื่อสารการให้ความสำคัญของทุนมนุษย์จากผู้นำ - มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง - มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ - มีแผนสืบต่อตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร (Successor Plan) - มีงบประมาณด้านการจัดการทุนมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 15% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด - มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรที่สอดคล้องกลยุทธ์ขององค์การ - มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่ชัดเจนและถูกทบทวนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การในแต่ละปี - มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการจัดการทุนมนุษย์ - มีการสำรวจบรรยากาศการทำงานของพนักงาน (Employee Survey/ Engagement Survey) อย่างสม่ำเสมอ
2. ปัจจัยนำเข้า	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนกำลังคนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาว - มีวิธีและเครื่องมือการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่องค์การ - มีมาตรการคัดสรรให้ได้บุคลากรที่มีความหลากหลาย - มีการประเมินและพัฒนาเครื่องมือการคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ตามกลยุทธ์ขององค์การ - มีการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ - มีมาตรการหรือกลยุทธ์ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์การ - มีการจับคู่ระหว่างความต้องการบุคลากรกับความต้องการขององค์การ

(ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์
	<ul style="list-style-type: none"> - มีการคัดเลือกบุคลากรที่มั่นใจได้ว่ามีทักษะ ความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร - อัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90 % - อัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (White Collar) อายุงานไม่เกิน หนึ่งปี ไม่เกิน 2-5%
3. กระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบกับองค์การ - สัดส่วนงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ไม่น้อยกว่า 2-5% ของงบประมาณด้านบุคลากร - มีการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง - มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร - มีการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ - มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงานเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่องค์กร - มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร - พนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 10% - มีการออกแบบและพัฒนาองค์การ (OD) ทุก ๆ ปี - มีแผนผังความก้าวหน้าในอาชีพ - มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าให้พนักงานทราบ - อัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ไม่เกิน 1-3% ต่อปี - มีสัดส่วนของผู้ปฏิบัติงานเหนือความคาดหมาย เกิน 10-15% - มีการกำหนดการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่า 50 เปอร์เซนต์ไทล์ของตลาดแรงงาน - อัตราการขาดงาน ไม่เกิน 2-3% - ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน - มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนด ไม่น้อยกว่า 10-20%

(ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์
	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับรางวัลด้านทุนมนุษย์ เช่น แรงงานสัมพันธ์ดีเด่น, Quality of Work Life, มาตรฐานแรงงานไทย - มีการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและตลาดแรงงาน
4. ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร - คะแนนการประเมินผลหลังการเรียนรู้หรือฝึกอบรม ไม่น้อยกว่า 90% - จำนวนการฝึกอบรมพนักงาน ไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมง/ คน/ ปี - จำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตร/ คน/ ปี - ผลการอบรมตาม Training Road Map ไม่น้อยกว่า 90% - การมีส่วนร่วมของบุคลากร - การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร - การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร - ไม่มีการนัดหยุดงานของบุคลากรและปัญหาพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร - มีเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสมดุลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร - มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง - อัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 3 ปี ไม่เกิน 5% - อัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็น Successor ไม่เกิน 1% - มีสัดส่วนของ Talent ไม่น้อยกว่า 10-20% - อัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ไม่เกิน 2% ต่อปี - อัตราการลาออกในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 5% ต่อปี - อัตราการลาออกของพนักงานตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่มีทักษะ ลาออกในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 2% - การทำงานล่วงเวลาของพนักงาน ไม่เกิน 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ - ไม่มีการนัดหยุดงานของบุคลากรและปัญหาพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร - อัตราการขาดงาน ไม่เกิน 3%

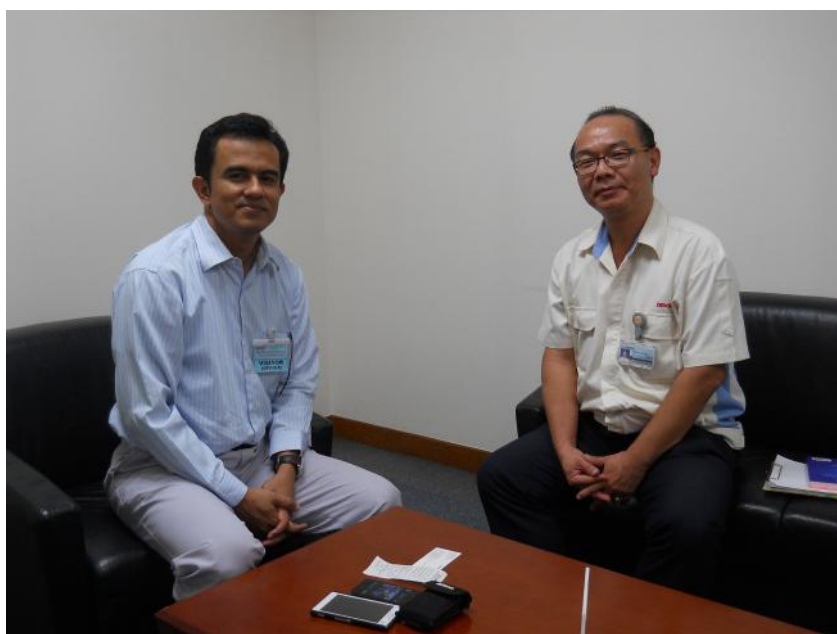
(ต่อ)

มิติที่เป็นไปได้	ประเด็นที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินทุนมนุษย์
	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานถึงขั้นหยุดงาน - เวลาทำงานต่อสัปดาห์ ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน - ดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี
5. มูลค่าเพิ่มขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มูลค่าเพิ่มทางการเงินขององค์กร เช่น ยอดขาย กำไรที่องค์กรได้รับเมื่อเทียบกับสัดส่วนเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบเต็มเวลา (Full-Time Equivalent: FTE) - มูลค่าเพิ่มของการเรียนรู้ของบุคลากรจากโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาที่องค์กรจัดขึ้น - ต้นทุนแรงงานเพิ่ม ไม่เกิน 3% - มี Productivity เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% - การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพแรงงานขององค์กร - การสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรที่ทำให้องค์กรมีความสามารถเชิงการแข่งขันเพิ่มขึ้น - มี KPI ด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน - มีหัวข้อด้านนวัตกรรมในการประเมินผลพนักงาน - มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน - ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม - มีตัวบ่งชี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลทางธุรกิจ - สัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5%

ภาคผนวก ฅ
ตัวอย่างภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์



ดร.หทัยกร พันธุ์งาม
 คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
 กลุ่มอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย



นายธีระยุทธ ตันพัฒน์อนันต์
 ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัท สยามเดนโซ่ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในภาคอุตสาหกรรม



นายดิลก ถือกกล้า
รองกรรมการผู้จัดการสายงานด้านทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
กลุ่มนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น



นายวิโรจน์ สิริจันทานนท์
นายกสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย
กลุ่มที่ปรึกษาหรือผู้นำชมรมหรือสมาคมวิชาชีพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภาคผนวก ญ
ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของ 5 มิติ ได้แก่ บริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และ มูลค่าเพิ่มขององค์การสำหรับใช้ ประเมินทุนมนุษย์สำหรับ ภาคอุตสาหกรรม	<p>คนที่ 4 “เห็นด้วยที่จะวัดทุนมนุษย์เป็นเชิงกระบวนการ”</p> <p>คนที่ 5 “ทั้ง 5 องค์ประกอบเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมิน ประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ในการทำงานใน ภาคอุตสาหกรรม”</p> <p>คนที่ 7 “เห็นด้วยว่าควรวัดเป็นกระบวนการ จริง ๆ แล้วไม่ว่าจะ เป็นผลลัพธ์หรือมูลค่าเพิ่ม จริง ๆ แล้ว มันก็คือผลลัพธ์ ซึ่งตรง นี้ก็ 40% แล้ว กระบวนการต้องเยอะหน่อย ด้วยเหตุผลที่ว่า เราทำงานในสไตล์ญี่ปุ่น ที่ทำงานแบบ Process Oriented”</p> <p>คนที่ 11 “ในกระบวนการทั้งหมด ทั้ง 5 ประเด็น ผมเชื่อว่า ในทาง ปฏิบัติแล้ว เราจะเน้นสองตัว คือ Process-Oriented และ Result-Oriented อีกสามประเด็นที่เหลือเป็นตัวประกอบ ซึ่ง ทั้ง 5 ประเด็นเป็นไปได้อย่างแน่นอนสำหรับประเมิน HC”</p> <p>คนที่ 13 “ถ้าจะวัดทุนมนุษย์ที่มีอยู่ ไม่ใช่วัดแค่ Result มันต้องวัด ทั้งหมดแหละ เป็นเชิงกระบวนการเป็นระบบ ทั้ง Input Process และ Output จะได้ว่ามีอะไรมีผลต่อทุนมนุษย์บ้าง ทุนมนุษย์คือสิ่งที่พนักงานมีอยู่และสร้างมูลค่าให้กับองค์กร”</p> <p>คนที่ 14 “เห็นด้วยกับการวัดเชิงกระบวนการ”</p> <p>คนที่ 17 “เห็นด้วยกับการวัดเชิงกระบวนการ Input Process และ Output ตั้งแต่ทุนเข้ามาในองค์กร มีกระบวนการพัฒนาทุน มนุษย์อย่างไร แล้วมีผลลัพธ์อย่างไร และ Human Capital น่าจะมองในการเพิ่มมูลค่าเพิ่ม จะเป็นเชิงอะไรก็แล้วแต่ แต่ มูลค่าเพิ่มจะต้องสูงขึ้น”</p>

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	<p>คนที่ 18</p> <p>“เห็นด้วยกับการวัดเชิงกระบวนการ”</p> <p>“ทั้ง 5 องค์ประกอบ ตั้งแต่บริบทพื้นฐานจนถึงมูลค่าเพิ่ม ต่อองค์กร ก็น่าจะครอบคลุมประเด็นการวัดทุนมนุษย์ทั้งหมดแล้ว”</p> <p>คนที่ 11</p> <p>“HC ไม่สามารถวัดตรง ๆ ได้ ต้องวัดแบบนี้แหละ”</p>
<p>น้ำหนักของแต่ละมิติการประเมินควรมีน้ำหนักเท่ากันหรือแตกต่างกัน</p>	<p>คนที่ 4</p> <p>“น้ำหนักการประเมินทุนมนุษย์ควรให้ที่ Output มากกว่า Process”</p> <p>คนที่ 18</p> <p>“น้ำหนักของผลลัพธ์ควรมากกว่ากระบวนการ”</p> <p>คนที่ 11</p> <p>“ผมเคยอ่านงานวิจัยสัก 7-8 ปีที่แล้ว เป็นเรื่องของ HC ก็ปรากฏว่า มูลค่าเพิ่มเป็นตัวที่มี Percentage สูงมากในส่วนของทางฝั่งตะวันตก แต่ฝั่งตะวันออกจะเน้น Process มากกว่า สำหรับประเทศไทยเรา อาจจะต้อง Balance กัน หล่ทั้ง Process และ Result”</p> <p>คนที่ 14</p> <p>“การวัดทุนมนุษย์ควรดูทั้ง Process และ Result แต่ผมให้ความสำคัญกับ Process มากกว่า กระบวนการตั้งแต่วันที่คนมาสมัครงานกับเรา อยู่กับเรา คือ ถ้า Process ไม่ดี Outcome หรือ Output ก็ไม่ดีแล้ว ถ้า Process ดี เราก็คาดหวังว่า Output ก็ต้องดี คนเก่ง ๆ เข้ามาอยู่ในองค์กร เรา ก็อบรมให้ ส่งไปดูงานต่างประเทศ อยู่ในบรรยากาศการทำงาน ที่ให้เค้า Inspire ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ รู้สึกสนุกกับการทำงาน ถ้า Process เป็นอย่างนี้แล้ว Result ไม่ได้อย่างที่ต้องการ ความผิดอยู่ที่องค์กร 70% อยู่ที่เด็กสัก 30% แสดงว่าองค์กรมีกระบวนการอะไรสักอย่างที่มีความผิดพลาด”</p> <p>คนที่ 11</p> <p>“ในส่วนของน้ำหนักแต่ละประเด็น ผมมองว่า Process และ Result เป็นส่วนสำคัญมาก เพราะฉะนั้นผมจะให้ Weight มากกว่าอีกสามประเด็น”</p>

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	<p>คนที่ 13</p> <p>“Result ควรมีน้ำหนักมากกว่ากระบวนการสัก 60 ต่อ 40 กระบวนการและ Context ใกล้เคียงกัน ส่วน Input ก็รอง ๆ ลงไป ถ้า Input ไม่ดี Result ก็ไม่ดี แต่ถ้ากระบวนการดีก็จะช่วย Result ดีได้”</p>
<p>ความเป็นไปได้ของเกณฑ์การพิจารณาของมิติบริบทพื้นฐาน</p>	<p>คนที่ 17</p> <p>“การวัดทุนมนุษย์ควรให้ความสำคัญผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ”</p> <p>คนที่ 13</p> <p>“สภาพแวดล้อมมีส่วนอย่างมากต่อทุนมนุษย์ขององค์กร Context สำคัญเพราะว่า ถ้า Relations ไม่ดี Engagement ไม่ได้ Result ก็จะช่วย แต่ถ้า Relations ดี Result ก็จะช่วยยกระดับขึ้นไป”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“บริบทพื้นฐาน น่าจะรวมถึงวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ โครงสร้างองค์กร โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้รางวัลและบทลงโทษของบุคลากร”</p>
	<p>คนที่ 4</p> <p>“การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กรว่าดีหรือไม่ เบื้องต้นต้องดูที่ผู้นำหรือวิสัยทัศน์ ระบบเทคโนโลยีหรืองบประมาณที่จัดสรร”</p>
	<p>คนที่ 7</p> <p>“กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กรต้องชัด ถ้าไม่มีทุนมนุษย์จะเปะปะ Competency หรือภาวะผู้นำก็จำเป็นนะ”</p>
	<p>คนที่ 11</p> <p>“สมรรถนะเป็นตัวที่จะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้น HC แต่ละส่วนงานจะต้องใช้ตัวสมรรถนะนี้แหละเป็นตัวกำหนดกรอบ แต่อย่างไรก็ตามก็จะเน้นที่กลยุทธ์นะ”</p>

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์การพิจารณาของมิติบริบทพื้นฐาน (ต่อ)	<p>คนที่ 20</p> <p>“ทุนมนุษย์เป็นการ Drive Capacity เพราะฉะนั้นตัวใหญ่ที่จะวัดก็คือ Policy ของผู้บริหารระดับสูงหรือกลยุทธ์ขององค์กรว่าจะพัฒนาพนักงานไปด้านไหน”</p>
	<p>คนที่ 14</p> <p>“ภาวะผู้นำมีผลต่อทุนมนุษย์ขององค์กร ความ Challenge ความที่ตัวผู้นำองค์กรหรือ CEO เป็นคนที่ท้าทาย เป็นคนที่มีอะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ ๆ มันก็ช่วยพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรได้เหมือนกัน”</p>
	<p>คนที่ 13</p> <p>“ทุนมนุษย์ที่จะเข้าสู่องค์กรจะต้องมีความ Fit กับองค์กรและ Culture องค์กร”</p>
	<p>คนที่ 11</p> <p>“ถ้าพูดถึง HC แล้วไม่พูดถึงกลยุทธ์เลย ไม่ได้ ผู้นำก็เช่นกัน หัวไม่ส่าย ทางไม่กระดิก ถ้าผู้นำไม่เล่นด้วย ทำยังไงก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้นกลยุทธ์กับผู้นำต้องไปด้วยกัน”</p>
	<p>คนที่ 1</p> <p>“IT เป็นส่วนสำคัญสำหรับ HC ที่ต้องเก็บฐานข้อมูลของ HR ไว้ และสามารถ Access เข้าไปใช้ประโยชน์ได้”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“การมองกลยุทธ์องค์กรควรมองที่แผนระยะยาว องค์กรที่มีวิสัยทัศน์และ Strategic Map มันจะบอกความเป็นองค์กรในระยะยาว ทุนมนุษย์ก็ต้องมองในระยะยาว”</p>
	<p>คนที่ 4</p> <p>“ผู้นำขององค์กรต้องมี Communication และ Commitment การให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ขององค์กร”</p>
	<p>คนที่ 12</p> <p>“IT ช่วยเสริมระบบการจัดการทุนมนุษย์ให้มี Efficiency มากขึ้น”</p>
	<p>คนที่ 17</p> <p>“KM เป็นตัวหนึ่งที่จะทำให้ทุนมนุษย์สูงขึ้น เกิดการ Sharing ความรู้กันในองค์กร และพนักงานสามารถเข้าถึงระบบการเรียนรู้ขององค์กร”</p>

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติบริบท พื้นฐาน (ต่อ)	คนที่ 18 “ผังโครงสร้างองค์กรสะท้อนวิถีคิดของผู้บริหารระดับสูงว่าคิด อย่างไรในเรื่องของคน”
	คนที่ 1 “ผู้นำทุกระดับมีความสำคัญ ผู้นำต้องสอนงาน องค์กรไหนมีระบบ การสอนงานที่ดี Human Capital จะสูง”
	คนที่ 13 “Leadership สำคัญที่สุด”
	คนที่ 20 “ค่านิยมของผู้บริหารหรือผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงมุมมองการให้ ความสำคัญเรื่องทุนมนุษย์”
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติปัจจัย นำเข้า	คนที่ 5 “ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการประเมินทุนมนุษย์ น่าจะรวมถึง การคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติในแต่ละสายงานในองค์การ หลักการคัดเลือก ข้อสอบหรือการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการคัดเลือก”
	คนที่ 4 “Input ก็คือตัวพนักงานที่เข้าสู่องค์กรว่ามี Competence อย่าง ที่องค์กรต้องการมั้ย”
	คนที่ 19 “องค์กรที่ดี ๆ ควรมองไปไกล ๆ เช่น อีก 5 ปี มีคนกลุ่มไหน เกษียณออกไป แล้วใครจะมาแทน ต้องมี Successor ต้องมีแผน กำลังคนในระยะยาว”
	คนที่ 18 “Competency Based Interview หรือ Structure Interview เป็นเครื่องมือที่ดีที่จะช่วยกรองทุนมนุษย์ที่จะเข้าสู่องค์กรว่ามีความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ”
	คนที่ 14 “ขั้นตอนการทดสอบ การสัมภาษณ์ จะบ่งบอกอะไรได้หลาย ๆ อย่าง เกี่ยวกับผู้สมัครงาน”
	คนที่ 20 “ถ้าเราสามารถกำหนดคุณสมบัติเฉพาะที่มันสอดคล้องกับ Culture ขององค์กรหรือธุรกิจได้ มันก็พอจะการันตีคนกลุ่มนี้ เข้ามา มันก็น่าจะดี”

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติ กระบวนการ	<p>คนที่ 18</p> <p>“องค์กรมีโครงสร้างเงินเดือนหรือยัง เปรียบเสมือนเสาเข็มขององค์กร ระบบค่าตอบแทนที่ดี ต้องเริ่มจากโครงสร้างเงินเดือน พอไม่มีโครงสร้างเงินเดือนจะส่งผลกระทบต่อหมดเลย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องจ้างคน ระบบประเมินผล ให้คุณให้โทษ เรื่องของการพัฒนาคน ทำให้ตายคนก็ลาออก”</p> <p>“อย่างน้อยการจ่ายค่าตอบแทนไม่ควรน้อยกว่าเปอร์เซ็นต์โวลุ่มที่ 50 ของตลาด”</p>
	<p>คนที่ 5</p> <p>“กระบวนการน่าจะรวมถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร การจัดฝึกอบรม การรักษา Retention Rate ความพอใจและการสร้างความผูกพันภายในองค์กร”</p>
	<p>คนที่ 7</p> <p>“ผมเห็นด้วยกับการมีกิจกรรมให้ได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่ดี เช่น ปูนซิเมนต์ไทย ที่มีกิจกรรมให้เด็กมารวมกัน มาเข้าแคมป์ แล้วเด็กก็อยู่สัก 5 วัน 10 วัน แล้วคัดเลือกเข้าสู่การสัมภาษณ์ ดีมากเลยถ้าทำได้แบบนี้”</p>
	<p>คนที่ 9</p> <p>“ต้นทุนถ้าที่เกี่ยวกับคน ถ้าไม่เกิน 2 หลัก ถือว่าดี ประมาณ 7-8% ของต้นทุนการผลิต”</p>
	<p>คนที่ 19</p> <p>“ถ้าพูดถึง Human Capital เกณฑ์ควรเป็น Minimum Requirement ยกตัวอย่าง เช่น คุณควรมีงบประมาณด้าน HRD เท่าไหร่ 10% คิมัย 5% ดีหรือเปล่า ก็ต้องขึ้นอยู่กับ Content ของบริษัทว่ามันพึ่งพาคนมากน้อยแค่ไหน”</p>
	<p>คนที่ 11</p> <p>“HC จะต้องเป็นอะไรที่มากกว่าแค่ Training มีประเด็นว่าแค่ชั่วโมงการฝึกอบรมจะพอหรือเปล่า”</p>

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติ กระบวนการ (ต่อ)	<p>คนที่ 14</p> <p>“ระบบ Compensation System จะต้อง Align กับทุนมนุษย์ของดีราคาถูกไม่มีในโลก มันมีแต่ของดีราคาเหมาะสม ถ้าเราต้องการทุนมนุษย์ที่ดี เพื่อทุนมนุษย์เหล่านี้มา Generate ให้องค์กรเติบโตยิ่งขึ้น มีรายได้มากขึ้น ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรือบริหารองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีต้นทุนที่เหมาะสม ต้นทุนที่เหมาะสมที่ว่า ไม่ได้บอกว่าต้องเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 หรือ 25 อย่างเช่น ที่บริษัทเป็นโรงงาน High-Tech เครื่องจักรตัวละ 20 ล้าน ช่างเทคนิคจำเป็น เป็นปวช ปวส. ที่เก่ง มีศักยภาพที่ออกแบบได้ ดังนั้น ปวช. ที่เข้าทำงาน จะจ่ายเท่ากับ ปวส. ปวส. จะจ่ายเท่าปริญญาตรี ปริญญาตรี จะให้สูงกว่าปริญญาตรี ประกาศชัดเจน และให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน เด็กทุกคนทำงานในห้องแอร์ มีอุณหภูมิที่เหมาะสม ความคิดความอ่านการทำงานก็จะแตกต่างจากคนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี อุณหภูมิร้อน เหงื่อออก”</p> <p>คนที่ 6</p> <p>“Outcome จะดีถ้า Process ดี ถ้า Process จะดีได้ Input ต้องดี ถ้าเราสามารถมี Tool บอกได้ว่าคน ๆ นี้มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้วเข้าไปใน Process ที่ดี Output ก็ต้องดี”</p> <p>คนที่ 13</p> <p>“การวัดการฝึกอบรมพัฒนาทุนมนุษย์ จะต้องดูว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของทุนมนุษย์อย่างไร หลักสูตรต้องดี”</p> <p>คนที่ 17</p> <p>“การ Invest ในการพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรจะต้องกำหนดงบประมาณการพัฒนาพนักงาน”</p> <p>คนที่ 8</p> <p>“การฝึกอบรมทุนมนุษย์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของ Training Road Map ขององค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและตรงกับ Requirement กับกลยุทธ์ขององค์กร”</p> <p>คนที่ 8</p> <p>“การบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สูงกว่ากฎหมาย จะช่วยทำให้องค์กรเกิด Dynamic ไม่อยู่กับที่ ทุนมนุษย์จะดีขึ้น”</p>

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติ กระบวนการ (ต่อ)	คนที่ 6 “การพัฒนาบุคลากรองค์กรจะต้องกำหนดงบประมาณไม่น้อยกว่า 1% ของ Total Revenue หรือ Labor Cost ที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 15-20% ของ Total Cost”
	คนที่ 4 “ตัวที่จะวัดองค์กรจะได้ทุนมนุษย์ที่เป็น Talent หรือไม่ใช่ Talent คือ นโยบายการจ่ายค่าจ้างไม่น้อยกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาด หรือดูว่าองค์กรมีเครื่องมือ Selection อะไรบ้าง เช่น Assessment Center, การสัมภาษณ์แบบ STAR หรือการทำ Employer Branding”
	คนที่ 17 “ระบบ Career Path ระบบการฝึกอบรม โครงการ Successor เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมระบบทุนมนุษย์ขององค์กร ถ้าไม่มีอาจจะทำให้ทุนมนุษย์ขององค์กรแย่งลง”
	คนที่ 6 “องค์กรควรมี Talent ไม่น้อยกว่า 10-20%”
	คนที่ 18 “องค์กรต้องมีระบบติดตามหรือ Mentoring หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ไม่ใช่พิจารณาแค่สอบผ่านไม่ผ่านหลังอบรม”
	คนที่ 18 “Climate Survey ในแต่ละปีทำก็สามารถบอกได้ว่าระบบการสอนงานดีหรือไม่” “Climate Survey ต้องมีอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อดูว่ามี การเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร”
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติ ผลลัพธ์	คนที่ 5 “กรณีผลลัพธ์ น่าจะรวมถึง Key Performance Index ต่างๆ ที่ได้รับจากบุคลากร ทั้งในรูปสมรรถนะการทำงาน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยนอกเหนือจากอัตราการลาแล้วควร จะรวมถึงจำนวนผลผลิตหรือผลประกอบการขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลจากทุนมนุษย์”

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติ ผลลัพธ์ (ต่อ)	คนที่ 7 “ถ้าถามว่าผ่านทดลองงานก็ใช่ะ หรือคุณอยู่ปีหนึ่ง ยังไม่ตั้งไข่ เลย แล้วออก ก็ทำให้บริษัทสูญเสียทุนมนุษย์ การวัดอัตรา การลาออกก็ดีนะ” “การ Rotate แล้วควรดูด้วยว่าได้รับการ Promote แດไหน”
	คนที่ 11 “HC ต้องดูการได้รางวัลมาเยอะ ๆ เป็นการ Prove ว่ายูแน่จริง หรือเปล่า”
	คนที่ 11 “รักษาบุคลากรชัดเจน HC บางครั้งการที่จะวัดว่าคนที่มีศักยภาพ จะอยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ เงินหรือความก้าวหน้าไม่ใช่ ประเด็นหลัก แต่ว่าพวก Engagement หรือ Satisfaction น่าจะมี ความสำคัญมากกว่านะ”
	คนที่ 14 “ต้องสร้างความสุขในการทำงาน ถ้าเด็กมีความสุขในการทำงาน เด็กก็ไม่ออก”
	คนที่ 17 “คนที่หมุนเวียนการทำงานในช่วง 1-3 ปีที่ผ่านมา ได้รับการเลื่อน ตำแหน่งไม่น้อยกว่า 50%”
	คนที่ 17 “พนักงานระดับผู้นำที่มีศักยภาพ ลาออกไม่เกิน 1% หรือถ้าเป็น ระดับผู้นำลาออกควรไม่เกิน 5%”
	คนที่ 13 “ปกติตลาดแรงงานในเมืองไทย อัตราการลาออกจะอยู่ที่ประมาณ 12% ถ้าบริษัทดี ๆ หน่อยก็จะอยู่ประมาณ 5%”
	คนที่ 17 “อัตราการลาออกของ Talent ไม่ควรเกิน 2-5%” “อัตราการหมุนเวียนงาน ไม่ควรน้อยกว่า 5-7% ต่อปี” “มีโครงการหมุนเวียนการทำงานของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้ พนักงานมีประสบการณ์และความสามารถเพิ่มขึ้น”
	คนที่ 18 “เมื่อมีคนออกแสดงว่าเราสูญเสียทุนมนุษย์ โดยเฉพาะตำแหน่ง สำคัญ ๆ หรือคนที่เป็ Talent”

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	<p>คนที่ 3</p> <p>“อัตราการผ่านทดลองงานควรมากกว่า 90%”</p> <p>“อัตราการลาออกของพนักงานอายุงานไม่เกิน 1 ปี ไม่เกิน 2-5%”</p>
<p>ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติ มูลค่าเพิ่มขององค์กร</p>	<p>คนที่ 5</p> <p>“กรณีมูลค่าเพิ่ม ประเด็นนี้น่าจะเป็นประเด็นที่วัดได้ยากสุด เนื่องจากมีความซับซ้อน ในส่วนนี้ควรหาความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่ม มูลค่าเพิ่มควรจะหมายถึงผลตอบแทนที่องค์กรได้รับอันเป็นผลจากทุนมนุษย์ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความผิดพลาดที่ลดลง และมูลค่าของสินค้าหรือบริการที่ได้รับมากขึ้น อันเป็นผลจากความคิดสร้างสรรค์ หรือการทำงานของทุนมนุษย์”</p> <p>คนที่ 20</p> <p>“ถ้ารวมนวัตกรรมด้วยงบประมาณการพัฒนาคน ควรไม่น้อยกว่า 10-15% ตัวอย่างคู่แข่งของบริษัทมีงบประมาณ R&D 20% ซึ่งมันรวมการพัฒนาคนด้วยนะ เค้ามักกำลังพลของนักวิจัยประมาณ 5,000 คน”</p> <p>คนที่ 14</p> <p>“องค์กรทุกองค์กรต้องมีคนที่มี Productivity สมัยก่อนเรามองคนนี้เก่ง มีความซื่อสัตย์ เป็นคนที่ขยัน คิดเก่ง เราкіไปโรมทขึ้นไป แต่สมัยนี้ต้องมองในเชิงเศรษฐศาสตร์คิดว่าสร้างมูลค่าทางการเงินให้องค์กรอย่างไร”</p> <p>คนที่ 4</p> <p>“การสร้างนวัตกรรมของทุนมนุษย์ ควรกำหนดกรอบระยะเวลาว่าภายในกี่ปี 1 ปี 2 ปีหรือ 3 ปี เพราะแต่ละองค์กรมีอายุไม่เท่ากัน”</p> <p>คนที่ 7</p> <p>“เวลาพูดถึง Innovation ถามว่าคุณมี Patent กี่ตัว จำนวนสิทธิบัตร มันอาจจะเป็นตัววัดอีกตัวหนึ่งหรือเปล่า”</p> <p>คนที่ 3</p> <p>“ถ้าองค์กรมี Innovation ที่เป็น Intellectual มันถูกคิดจากคนอยู่แล้ว มันก็สามารถเป็นตัววัดทุนมนุษย์ได้เลยกับทุกองค์กร”</p>

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ความเป็นไปได้ของเกณฑ์ การพิจารณาของมิติ มูลค่าเพิ่มขององค์กร (ต่อ)	<p>คนที่ 17</p> <p>“ถ้ามองตัวเลข ปกติองค์กรทั่วไป อัตราการเจริญเติบโตของ องค์กรไม่ควรน้อยกว่า 20% ต่อปี ก็ต้องกลับไปดูไล่ใน ไม่ว่าจะ เรื่อง Production ในแต่ละไลน์ เรื่องของรายได้ของพนักงาน เรื่อง ของการลดต้นทุนอะไรต่าง ๆ ทั้งหมดข้างในนี้ต้องใช้คนที่เก่งที่ดี ต้อง กลับมาหาทุนมนุษย์ที่ดี ๆ มาทำงาน”</p> <p>คนที่ 11</p> <p>“มูลค่าเพิ่มเป็นตัวที่ต้องใช้เวลา เวลาพูดถึง Human Capital”</p> <p>คนที่ 1</p> <p>“นวัตกรรมสำคัญมากสำหรับมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร”</p> <p>“นวัตกรรมขององค์กรเราก็สามารถดูได้จากกิจกรรมใดเช่น ทำให้ ประสิทธิภาพงานดีขึ้น”</p> <p>“องค์กรควรมีกิจกรรมด้านนวัตกรรม เช่น ตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม หรือกิจกรรมโครงการนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุง การทำงาน”</p> <p>คนที่ 2</p> <p>“เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของทุนมนุษย์ของ องค์กร อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมสร้างสรรค์ที่ใหญ่ ๆ แค่ การปรับปรุงการทำงานก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับ องค์กรแล้ว”</p>

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม รอบที่ 2



แบบสอบถาม (รอบที่ 2)

เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้สำหรับใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติหลักที่เป็นไปได้ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า มิติกระบวนการ มิติผลลัพธ์ และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้สำหรับใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสุพจน์ นาคสวัสดิ์
 นิสิตระดับปริญญาเอก
 สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา
 วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา
 โทร. 087-6018039
 supot_n2000@yahoo.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดหรือเติมข้อความให้สมบูรณ์

1. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
2. อายุ 1. เท่ากับหรือน้อยกว่า 35 ปี 2. 36 – 40 ปี
 3. 41 – 45 ปี 4. 46 – 50 ปี
 5. 51 – 55 ปี 6. มากกว่า 55 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด 1.ปริญญาตรี 2.ปริญญาโท
 3.ปริญญาเอก 4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์/ ทรัพยากรมนุษย์ 1. น้อยกว่า 10 ปี 2. 10 – 15 ปี
 3. 16 – 20 ปี 4. 21 – 25 ปี
 5. 26 – 30 ปี 6. มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้สำหรับใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม ใน 5 มิติที่เป็นไปได้ ประกอบด้วย มิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า มิติกระบวนการ มิติผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มขององค์กร ดังนี้

ส่วนที่ 2-1 กรุณาเลือกตัวเลือกที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 2 เรื่องการประเมิน ดังนี้ (แต่ละเรื่องเลือกเพียง 1 ตัวเลือก)

เรื่องที่ 1 ความเหมาะสมของมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้ (Feasibility) ว่า “เหมาะสม” หรือ “ไม่เหมาะสม” สำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม (0 = ไม่เหมาะสม , 1 = เหมาะสม)

เรื่องที่ 2 ความเป็นไปได้ของมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง (Practicality) ประกอบด้วย 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดที่จะนำไปใช้จริง
- 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่จะนำไปใช้จริง
- 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางที่จะนำไปใช้จริง
- 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่จะนำไปใช้จริง
- 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุดที่จะนำไปใช้จริง

ส่วนที่ 2-2 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ใน ○ ทางเลือกน้ำหนัก (Option) ของตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติที่เป็นไปได้สำหรับประเมินทุนมนุษย์ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ทางเลือกน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้ (กรุณาเลือกเพียง 1 ช่อง)

- ทางเลือกที่ 1 = น้ำหนักเท่ากันทุกตัวบ่งชี้
- ทางเลือกที่ 2 = น้ำหนักเน้นผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่มขององค์กร
- ทางเลือกที่ 3 = น้ำหนักเน้นบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ
- ทางเลือกที่ 4 = อื่น ๆ (โปรดระบุสัดส่วนน้ำหนักลงในตารางด้านล่าง)

มิติที่เป็นไปได้สำหรับประเมินทุนมนุษย์	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	ทางเลือกน้ำหนัก (%)			
		1	2	3	4
1. บริบทพื้นฐาน	1.1 มีกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์	เน้นบริบทพื้นฐาน	4.5	7.0	
	1.2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร		4.5	7.0	
	1.3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์		4.5	7.0	
2. ปัจจัยนำเข้า	2.1 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม		4.5	7.0	
	2.2 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ		4.5	7.0	
3. กระบวนการ	3.1 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร		4.5	7.0	
	3.2 มีการวางแผนอาชีพที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน		4.5	7.0	
	3.3 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง		4.5	7.0	
	3.4 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร		4.5	7.0	
	3.5 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน		4.5	7.0	
4. ผลลัพธ์	4.1 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น		11.0	6.0	
	4.2 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง		11.0	6.0	
	4.3 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี		11.0	6.0	
5. มูลค่าเพิ่มขององค์กร	5.1 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร	11.0	6.0		
	5.2 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	11.0	6.0		
รวมน้ำหนัก (%)		100	100	100	100

ภาคผนวก ก
ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2

มิติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน	100.00	เหมาะสม	5.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์	100.00	เหมาะสม	4.50	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
2 มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านการจัดการทุนมนุษย์	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
3 มีกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ในระยะยาว	100.00	เหมาะสม	4.00	2.00
4 มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการจัดการทุนมนุษย์	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
5 มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	100.00	เหมาะสม	4.50	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
2 มีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์การ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.75
3 มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง	100.00	เหมาะสม	5.00	1.00
4 มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
5 มีตัวบ่งชี้ผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
6 มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารขององค์การ	100.00	เหมาะสม	4.50	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด	75.00	เหมาะสม	3.50	1.00
2 มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2 (ต่อ)

มิติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
3 มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี	90.00	เหมาะสม	4.00	1.00
4 มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน	95.00	เหมาะสม	4.00	2.00
5 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์	100.00	เหมาะสม	4.00	2.00
มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร	90.00	เหมาะสม	4.00	2.00
2 มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งมิติปริมาณ และคุณภาพ	95.00	เหมาะสม	4.00	1.75
3 มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์	95.00	เหมาะสม	4.00	1.00
4 มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	95.00	เหมาะสม	4.00	2.00
5 มีสัดส่วนของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ไม่น้อยกว่า 50% ของพนักงานทั้งหมด	80.00	เหมาะสม	3.00	1.75
6 มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่ สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90 %	80.00	เหมาะสม	4.00	2.00
2 มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปี ไม่เกิน 5%	85.00	เหมาะสม	3.50	1.00
3 มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับ การปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร	95.00	เหมาะสม	4.00	0.00
4 มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ สูงเข้าสู่องค์กร	95.00	เหมาะสม	4.00	0.75

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2 (ต่อ)

มติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
5 มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent Pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา	90.00	เหมาะสม	4.00	1.75
6 มีเครื่องมือคัดเลือกรับพนักงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score/ Structure Interview/ STAR Interview/ Assessment Center/ Panel Interview หรืออื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
มติที่ 3 กระบวนการ	100.00	เหมาะสม	5.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	100.00	เหมาะสม	5.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร	95.00	เหมาะสม	4.00	2.00
2 มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
3 มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	100.00	เหมาะสม	4.50	1.00
4 มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive Skill) ของพนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบขององค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
5 มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือการฝึกอบรม หน่วยงาน (OJT) หรือกิจกรรมการเรียนรู้ในระบบ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
6 มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	1.75
7 มีงบประมาณด้านฝึกอบรมและพัฒนา ไม่น้อยกว่า 1% ของค่าจ้างเงินเดือน	90.00	เหมาะสม	3.00	0.75
8 มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2 (ต่อ)

มิติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 10%	85.00	เหมาะสม	4.00	1.00
2 มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น	100.00	เหมาะสม	4.50	2.00
3 มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	0.75
4 มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
5 มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน	95.00	เหมาะสม	4.00	0.75
ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีโปรแกรมยกย่องชมเชย (Recognition Program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	100.00	เหมาะสม	4.00	0.75
2 มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
3 มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
4 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง	100.00	เหมาะสม	4.00	1.50
5 มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2 (ต่อ)

มิติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
2 มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
3 มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
4 มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10%	90.00	เหมาะสม	4.00	1.00
5 มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารงานผลงานของพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	0.75
6 มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน	90.00	เหมาะสม	4.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย	95.00	เหมาะสม	5.00	1.00
2 ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงานหรือการไถ่เกลียดของพนักงานตรวจแรงงาน	85.00	เหมาะสม	3.50	2.00
3 มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน	100.00	เหมาะสม	5.00	1.00
4 มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนดไม่น้อยกว่า 5 รายการ	95.00	เหมาะสม	4.00	2.00
5 มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง	95.00	เหมาะสม	4.00	1.00
6 มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2 (ต่อ)

มิติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
มิติที่ 4 ผลลัพธ์	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีคะแนนการประเมินหลังการเรียนรู้ หรือฝึกรอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่า 90%	95.00	เหมาะสม	4.00	1.00
2 มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
3 มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี	90.00	เหมาะสม	4.00	1.00
4 มีการดำเนินการตามแผนฝึกรอบรมประจำปี ไม่น้อยกว่า 90%	100.00	เหมาะสม	4.00	2.00
5 มีจำนวนชั่วโมงฝึกรอบรมไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี	80.00	เหมาะสม	4.00	2.75
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	100.00	เหมาะสม	4.00	0.75
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10%	95.00	เหมาะสม	4.00	0.00
2 มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ไม่เกิน 3% ต่อปี	100.00	เหมาะสม	4.00	0.75
3 มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 5% ต่อปี	90.00	เหมาะสม	4.00	1.00
4 มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2%	95.00	เหมาะสม	4.00	1.00
5 มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่ เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์กร ไม่เกิน 1%	100.00	เหมาะสม	4.00	0.75
6 มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 3 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีการทำงานล่วงเวลาของพนักงานไม่เกิน 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์	65.00	เหมาะสม	3.00	3.00
2 ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ	100.00	เหมาะสม	4.00	1.75

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2 (ต่อ)

มิติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
3 มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน	80.00	เหมาะสม	4.00	1.75
4 ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้นหยุดงาน	95.00	เหมาะสม	4.00	1.75
5 มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน	85.00	เหมาะสม	4.00	2.50
6 มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี	100.00	เหมาะสม	4.00	0.00
มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีผลการดำเนินการที่สูงกว่าเป้าหมาย	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
2 มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
3 มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
4 มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5%	95.00	เหมาะสม	3.50	1.00
5 มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3%	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
6 มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3%	85.00	เหมาะสม	3.50	1.00
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>				
1 มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	1.75
2 มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	95.00	เหมาะสม	4.00	1.00
3 มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน	100.00	เหมาะสม	4.00	0.75
4 มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	85.00	เหมาะสม	3.50	1.00

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ รอบที่ 2 (ต่อ)

มิติ/ ตัวบ่งชี้/ เกณฑ์การพิจารณาที่เป็นไปได้	ความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์		ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง	
	ร้อยละ	ความเหมาะสม	Md	IQR
5 มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา	95.00	เหมาะสม	4.00	1.75
6 มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลทางธุรกิจ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	100.00	เหมาะสม	4.00	1.00

ภาคผนวก ฐ
แบบสอบถาม รอบที่ 3






แบบสอบถาม (รอบที่ 3)

เรื่อง การพัฒนาเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตามแบบสอบถามรอบที่ 2 เทียบกับคำตอบของกลุ่ม ว่ามีสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด โดยมีสัญลักษณ์ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
  	คำตอบของกลุ่ม หรือค่ามัธยฐาน (Median) ซึ่งเป็นค่ากลางของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 ช่วงการกระจายของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญหรือค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) คำตอบของตัวท่านในรอบที่ 2

ตัวอย่างและแนวคำตอบการใช้ดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

แบบที่	ตัวอย่างผลของคำตอบรอบที่ 2	ความหมาย	แนวคำตอบการใช้ดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3
1		คำตอบของท่านตรงกับคำตอบของกลุ่ม	ท่านไม่ต้องทำอะไรกับข้อคำถามนั้น ๆ
2		คำตอบของท่านใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่ม	คำตอบของท่านใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่ม
3		คำตอบของท่านแตกต่างจากกลุ่ม	ให้ท่านพิจารณาว่า เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มหรือไม่ ถ้าเห็นด้วยให้เลือกคำตอบใหม่ ถ้ายืนยันคำตอบเดิม โปรดกรณอธิบายเหตุผลในช่องเหตุผล

อย่างไรก็ตามแนวคำตอบข้างต้น ผู้วิจัยระบุไว้เป็นแนวทางเท่านั้น ท่านสามารถใช้
คลุยพินิจได้อย่างอิสระตามความเห็นสมควรและเหมาะสม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสุพจน์ นาคสวัสดิ์
นิสิตระดับปริญญาเอก
สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา
วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร. 087-6018039
supot_n2000@yahoo.com

ตอนที่ 1 โปรดเลือกระดับการประเมิน "ความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้จริง (Practicality)" (เลือกเพียง 1 ช่อง) ของมิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์พิจารณาการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม โดยให้ท่านเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม แล้วพิจารณาเลือกคำตอบด้วยการยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนคำตอบใหม่ตามความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับการประเมิน

ความหมาย

- 5 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดที่จะนำไปใช้จริง
 4 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่จะนำไปใช้จริง
 3 มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลางที่จะนำไปใช้จริง
 2 มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่จะนำไปใช้จริง
 1 มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุดที่จะนำไปใช้จริง

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน (Context)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญ กับทุนมนุษย์		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
เกณฑ์การพิจารณา							
1	มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์การ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ ส่งเสริมทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
5	มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้ พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	○	○	○	○	○	
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร		○	○	○	○	○	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนา เพิ่มขึ้น	○	○	○	○	○	
2	มีการสื่อสารของผู้นำเกี่ยวกับการให้ ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์กร	○	○	○	○	○	
3	มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่ต่อเนื่อง	○	○	○	○	○	
4	มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	○	○	○	○	○	
5	มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับ ทุนมนุษย์	○	○	○	○	○	
6	มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารขององค์กร	○	○	○	○	○	
ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริม ทุนมนุษย์		○	○	○	○	○	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด	○	○	○	○	●	
2	มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร	○	○	○	○	●	
3	มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรใน แต่ละปี	○	○	○	○	●	
4	มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน	○	○	○	○	●	
5	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วย สนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์	○	●	○	○	○	
มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (Input)		○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม		○	○	○	○	●	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผล กระทบการดำเนินธุรกิจขององค์กร	○	○	○	○	●	
2	มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ	○	○	○	○	●	
3	มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์	○	○	○	○	●	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
4	มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว	○	○	○	○	●	
5	มีการกำหนดความรู้ความสามารถของ พนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบ	○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มี ศักยภาพ		○	○	○	○	●	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงาน เกิน 90 %	○	○	○	○	●	
2	มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปี ไม่เกิน 5%	○	○	○	○	●	
3	มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและ วัฒนธรรมขององค์กร	○	○	○	○	●	
4	มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้องค์กร (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงาน ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่องค์กร	○	○	○	○	●	
5	มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent Pool) ที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้ เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา	○	○	○	○	●	
6	มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานอย่างใด อย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score/ Structure Interview/ STAR Interview/ Assessment Center/ Panel Interview หรืออื่น ๆ ที่มี คุณสมบัติเทียบเท่า	○	○	○	○	●	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)		○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ขององค์กร		○	○	○	○	●	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของ งบประมาณด้านบุคลากร	○	○	○	○	●	
2	มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร	○	○	○	○	●	
3	มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	○	○	○	○	●	
4	มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive Skill) ของพนักงานให้ สอดคล้องกับการแข่งขันและ การเปลี่ยนแปลงที่มากขององค์กร	○	○	○	○	●	
5	มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือ การฝึกอบรมพนักงาน (OJT) หรือ กิจกรรมการเรียนรู้ระบบ	○	○	○	○	●	
6	มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและ พัฒนาพนักงาน	○	○	○	○	●	
7	มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ พนักงาน (Competency Gap) หรือ จัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP)	○	○	○	○	●	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
เกณฑ์การพิจารณา							
1	มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
2	มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
3	มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
4	มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
5	มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
6	มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
เกณฑ์การพิจารณา							
1	มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition Program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
2	มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
3	มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร	○	○	○	○	●	
4	มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง	○	○	○	○	●	
5	มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ	○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร		○	○	○	○	●	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร	○	○	○	○	●	
2	มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	○	○	○	○	●	
3	มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน	○	○	○	○	●	
4	มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10%	○	○	○	○	●	
5	มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน	○	○	○	○	●	
6	มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน	○	○	○	○	●	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน		○	○	○	○	●	
เกณฑ์การพิจารณา							
1	มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย	○	○	○	○	●	
2	ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือ การไล่เกลี้ยของพนักงานตรวจแรงงาน	○	○	○	○	●	
3	มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน	○	○	○	○	●	
4	มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนด ไม่น้อยกว่า 5 รายการ	○	○	○	○	●	
5	มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย (มรท.)/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง	○	○	○	○	●	
6	มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์	○	○	○	○	●	
มิติที่ 4 ผลลัพธ์ (Product)		○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น		○	○	○	○	●	
เกณฑ์การพิจารณา							

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
1	มีคะแนนการประเมินหลัง (Post-Test) การเรียนรู้ หรือฝึกอบรม ไม่น้อยกว่า 90%	○	○	○	○	●	
2	มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency Gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	○	○	○	○	●	
3	มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี	○	○	○	○	●	
4	มีการดำเนินงานตามแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Action Plan) ไม่น้อยกว่า 90%	○	○	○	○	●	
5	มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรม ไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี	○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง		○	○	○	○	●	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10%	○	○	○	○	●	
2	มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ไม่เกิน 3% ต่อปี	○	○	○	○	●	
3	มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 5% ต่อปี	○	○	○	○	●	
4	มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 2%	○	○	○	○	●	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
5	มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็นผู้ สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ของ องค์กร ไม่เกิน 1%	○	○	○	○	●	
6	มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%	○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตใน การทำงานที่ดี		○	○	○	○	●	
เกณฑ์การพิจารณา							
1	ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ	○	○	○	○	●	
2	มีอัตราการขาดงาน ไม่เกิน 3% ต่อเดือน	○	○	○	○	●	
3	ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึง ขั้นหยุดงาน	○	○	○	○	●	
4	มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน	○	○	○	○	●	
5	มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ใน ระดับดี	○	○	○	○	●	
มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added)		○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและ การเพิ่มผลผลิตขององค์กร		○	○	○	○	●	

(ต่อ)

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม		ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีผลการดำเนินการที่สูงกว่าเป้าหมาย	○	○	○	○	●	
2	มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงาน แบบเต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น	○	○	○	○	●	
3	มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อ จำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น	○	○	○	○	●	
4	มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5%	○	○	○	○	●	
5	มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3%	○	○	○	○	●	
6	มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้น ไม่เกิน 3%	○	○	○	○	●	
ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน		○	○	○	○	●	
<i>เกณฑ์การพิจารณา</i>							
1	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้น นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน	○	○	○	○	●	
2	มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	○	○	○	○	●	

(ต่อ)

	เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นไปได้ สำหรับภาคอุตสาหกรรม	ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	
3	มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือ ข้อเสนอแนะของพนักงาน	○	○	○	○	●	
4	มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือ การจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ ผ่านมา	○	○	○	○	●	
5	มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสีย หรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือ การเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจาก การฝึกอบรมและพัฒนา	○	○	○	○	●	
6	มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	○	○	○	○	●	

ตอนที่ 2 ให้ท่านพิจารณาผลสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้สำหรับประเมิน
ทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ผ่านมา แล้วกรุณาเลือกคำตอบ
อีกครั้ง ด้วยการยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนคำตอบใหม่ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โปรดพิจารณาเลือกคำตอบอีกครั้ง โดยให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ใน □ ที่ตรงกับความ
คิดเห็นของท่านมากที่สุด (ดูผลสรุปความคิดเห็นของรอบที่ 2 ที่ผ่านมาในหน้าถัดไป)

- ยืนยันคำตอบเดิม
 เปลี่ยนคำตอบใหม่ เป็นทางเลือก (Option) ที่ (โปรดระบุ)

รายละเอียดน้ำหนัก (Weight) ของแต่ละทางเลือก (Option) และผลสรุปความคิดเห็นในรอบที่ 2 ที่ผ่านมา

มิติ ที่เป็นไปได้	ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปได้	ทางเลือก						
		1	2	3	4	5	6	
1. บริบท พื้นฐาน	1.1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับ ทุนมนุษย์	น้ำหนักเท่ากัน	4.5	7.0	4.0	6.5	6.5	
	1.2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์การ		4.5	7.0	4.0	6.5	6.5	
	1.3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์		4.5	7.0	4.0	6.5	4.5	
2. ปัจจัย นำเข้า	2.1 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม		4.5	7.0	6.5	6.5	6.5	
	2.2 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ		4.5	7.0	6.5	6.5	4.5	
3. กระบวนการ	3.1 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์การ		4.5	7.0	7.0	6.5	6.5	
	3.2 มีการวางแผนอาชีพที่ตอบสนองความ ต้องการขององค์การและพนักงาน		4.5	7.0	7.0	6.5	4.5	
	3.3 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง		4.5	7.0	4.0	4.0	6.5	
	3.4 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบ เชิงการแข่งขันให้กับองค์การ		4.5	7.0	4.0	6.5	4.5	
	3.5 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริม ขวัญกำลังใจของพนักงาน		4.5	7.0	7.0	4.0	4.5	
4. ผลลัพธ์	4.1 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น		11.0	6.0	11.0	6.0	10.7	
	4.2 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง		11.0	6.0	11.0	11.0	6.5	
	4.3 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี		11.0	6.0	11.0	11.0	6.5	
5. มูลค่าเพิ่ม ขององค์การ	5.1 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่ม ผลผลิตขององค์การ	11.0	6.0	6.5	6.0	10.7		
	5.2 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน	11.0	6.0	6.5	6.0	10.7		
ผลสรุปความคิดเห็นของท่านและของ กลุ่มในรอบที่ 2 ที่ผ่านมา		จำนวนคน	0	5	12	1	1	1
		%	0%	25%	60%	5%	5%	5%



คำตอบของท่านที่เลือกไว้

หมายเหตุ 1 = น้ำหนักเท่ากันทุกตัวบ่งชี้, 2 = น้ำหนักเน้นผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่มขององค์การ,
3 = น้ำหนักเน้นบริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ, 4-6 = น้ำหนัก (อื่น ๆ)

ภาคผนวก ๗

คู่มือการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

คู่มือ การประเมินทุนมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

มูลค่าเพิ่มขององค์กร | **VA**
Value-Added

P วัลพ์
Product

P ระบวนการ
Process

ปัจจัยนำเข้า | **I**
Input

C บริบทพื้นฐาน
Context

 **CIPVA - Online Human Capital Assessment Program**
มหาวิทยาลัยบูรพา ปี พ.ศ. 2558

(ปกนอก)

คู่มือการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์
 สุพจน์ นาคสวัสดิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

สุพจน์ นาคสวัสดิ์ พ.ศ. - 2558

คู่มือการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์.

.....หน้า

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวนพิมพ์.....

จัดพิมพ์ที่.....

ISBN

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.การพิมพ์ พ.ศ. 2537

เจ้าของ มหาวิทยาลัยบูรพา

เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130

(ปรอง)

คำนำ

การแข่งขันทางธุรกิจในศตวรรษที่ 21 เป็นความท้าทายความสามารถขององค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge Economy Society) เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่มีสัดส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) สูงที่สุด การพัฒนาประสิทธิภาพและยกระดับศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมจึงนับเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาประเทศไทยมุ่งพัฒนาประเทศในมิติด้านเศรษฐกิจเชิงปริมาณ ซึ่งต้องพึ่งพาความรู้และเทคโนโลยีจากต่างประเทศ การผลิตยังใช้แรงงานไร้ฝีมือและค่าแรงต่ำเป็นหลัก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความไม่สมดุลของการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยที่ผ่านมา การปรับเปลี่ยนไปสู่พื้นฐานมุมมองใหม่ของการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องพัฒนาทุกมิติให้มีความสมดุล ทั้งมิติเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) สิ่งแวดล้อม (Environment) และทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติของ “ทุนมนุษย์” ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่เหนือคู่แข่ง จึงนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) และแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 (National Industrial Development Master Plan) เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยที่สมดุลและยั่งยืน

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมนี้ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ 85 เกณฑ์การพิจารณา จัดทำขึ้นนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์การในภาคอุตสาหกรรมได้นำไปใช้ประเมินตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้น อันจะช่วยยกระดับความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน

นายสุพจน์ นาคสวัสดิ์

สารบัญ

คำนำ		ก
สารบัญ		ข
สารบัญตาราง		ค
สารบัญภาพ		ง
บทที่ 1	ความสำคัญของการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม	1
	ที่มาและความสำคัญ	1
	วัตถุประสงค์	2
	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	2
	แนวคิดการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม	3
	ค่านิยมของทุนมนุษย์	3
	มิติและค่านิยมของมิติ	3
บทที่ 2	โครงสร้างและวิธีคำนวณคะแนนของเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม	5
	โครงสร้างของเกณฑ์: มิติและตัวบ่งชี้	5
	เกณฑ์การพิจารณาและวิธีการประเมินของแต่ละตัวบ่งชี้	7
	เกณฑ์การให้คะแนนและน้ำหนักของแต่ละตัวบ่งชี้	30
	วิธีคำนวณคะแนนและการจัดระดับทุนมนุษย์ขององค์กร	33
บทที่ 3	โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์	36
	การเข้าสู่โปรแกรมประเมินแบบออนไลน์	36
	ขั้นตอนการประเมินแบบออนไลน์	37
	รายงานผลการประเมิน	47

สารบัญตาราง

ตารางที่		
1	เกณฑ์การให้คะแนนและน้ำหนักของแต่ละตัวบ่งชี้	30
2	ตัวอย่างการคำนวณคะแนนมนุษย์	33

สารบัญภาพ

ภาพที่		
1	โครงสร้างเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม	5
2	หน้าจอการเข้าสู่โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์แบบออนไลน์	37
3	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (ส่วนที่ 1)	38
4	ส่วนประกอบของหน้าจอประเมิน (ส่วนที่ 2)	39
5	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 1)	40
6	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 2)	40
7	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 3)	41
8	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 4)	41
9	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 5)	42
10	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 6)	42
11	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 7)	43
12	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 8)	43
13	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 9)	44
14	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 10)	44
15	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 11)	45
16	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 12)	45
17	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 13)	46
18	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 14)	46
19	หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 15)	47
20	รายงานระดับทุนมนุษย์ขององค์การ	47
21	รายงานทุนมนุษย์ขององค์การจำแนกตามมิติ	48
22	รายงานทุนมนุษย์ขององค์การที่เป็นจุดแข็ง/ จุดที่ควรพัฒนา	49

บทที่ 1

ความสำคัญ

ของการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

ที่มาและความสำคัญ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) และแผนแม่บท การพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 (National Industrial Development Master Plan) มี พื้นฐานมุมมองการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยที่สมดุลและยั่งยืน เปลี่ยนแปลงจากในอดีตที่ มุ่งเน้นมิติด้านเศรษฐกิจมากกว่ามิติอื่น ๆ ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย ขาดการพัฒนาที่สมดุลและ ยั่งยืน เป็นเพียงการเพิ่มมูลค่าในกระบวนการผลิตมากกว่าการสร้างคุณค่า (Value creation) ทำให้ ความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของประเทศไทยเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่ายังมี น้อยมาก เนื่องจากขาดการสังมองค์ความรู้ ต้องพึ่งพาการนำเข้า ชิ้นส่วน องค์กรประกอบ ทุนและ เทคโนโลยีจากต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่า การผลิตยังใช้แรงงานไร้ฝีมือและค่าแรงต่ำเป็นหลัก ซึ่ง เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความไม่สมดุลของการพัฒนาใน ภาคอุตสาหกรรมที่ผ่านมา การปรับเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทุกมิติให้ มีความสมดุล ทั้งมิติเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) สิ่งแวดล้อม (Environment) และทุน มนุษย์ (Human capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติของ “ทุนมนุษย์” ที่การพัฒนาประเทศที่สมดุลและ ยั่งยืนจะต้องพัฒนาศักยภาพของคนให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากคนเป็นทุนที่มี ความสำคัญ ที่สามารถสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้มากกว่าทุนประเภท อื่น ๆ การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นวาระเร่งด่วนของประเทศไทยที่ต้องรีบดำเนินการเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถของประเทศให้เป็นประเทศที่มุ่งเน้นความรู้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) อันจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้และลดความยากจนลง เป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์การเติบโต และการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible asset) ซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Asset) เช่น เงินทุน ที่สามารถจับต้องได้ง่าย กว่า ความท้าทายจึงเป็นเรื่องความชัดเจนและเป็นรูปธรรมของการประเมิน (Evaluation) เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สามารถนำไปบริหารจัดการได้ ดังคำกล่าวของเดวิด นอร์ตัน (David Norton) ที่ว่า “วัดไม่ได้ ก็จัดการไม่ได้”

การประเมินทุนมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนเพื่อพัฒนาให้มีมูลค่าสอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร จึงเป็นความท้าทาย เพราะมูลค่ากว่า 85% จากมูลค่าการประเมินขององค์กร

โดยทั่ว ๆ ไปนั้นคิดคำนวณมาจากสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน การวัดสิ่งที่ไม่มีตัวตนจึงไม่สามารถวัดตรง ๆ ได้ ต้องหาตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์การประเมินทางอ้อม จากการศึกษาปรากฏว่า เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับองค์กรในภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องของตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา ทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมจึงยังไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากยังขาดเกณฑ์การพิจารณาที่จะใช้เป็นแนวทางดำเนินการ ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยกับคู่แข่งจากนานาประเทศในอนาคต เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ฉบับนี้จึงจัดทำขึ้นภายใต้แนวคิดของเกณฑ์เชิงกระบวนการที่เรียกว่า CIPPVA Model ที่ผสมผสานระหว่างการประเมินแบบ CIPP Model กับ Value-Added Approach เพื่อมุ่งพัฒนาแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น อันประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ และ 85 เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน (Context: C) มิติปัจจัยนำเข้า (Input: I) มิติกระบวนการ (Process: P) มิติผลลัพธ์ (Product: P) และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added: VA)

วัตถุประสงค์

การจัดทำคู่มือการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมนี้ขึ้นเพื่อให้องค์กรในภาคอุตสาหกรรมได้ทำความเข้าใจและศึกษารายละเอียดของมิติการประเมิน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาทุนมนุษย์ รวมถึงวิธีการให้คะแนนและการจัดระดับทุนมนุษย์ เพื่อที่องค์กรจะได้นำไปใช้ประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง และทราบถึงสถานะทุนมนุษย์ของตนเองว่าควรจะต้องปรับปรุงในเรื่องใด อันจะนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้นได้ต่อไปในอนาคต

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

● สำหรับองค์กร

ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมสามารถนำข้อมูลเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของตนเอง เพื่อพัฒนาพนักงานทุกระดับขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถเป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้าง competitive ได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitiveness)

● สำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมสามารถนำเกณฑ์การพิจารณาของแต่ละตัวบ่งชี้การประเมินทุนมนุษย์ไปพัฒนาหรือกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือคอยติดตาม ควบคุม และประเมินผลของการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรที่

เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้น

● สำหรับระดับปฏิบัติการ

ผู้ปฏิบัติงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อน ของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน ทำให้สามารถปรับปรุง และแก้ไขได้ตรงจุดและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดการประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ฉบับนี้พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของคำนิยามของทุนมนุษย์ ดังนี้

คำนิยามของทุนมนุษย์

หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของพนักงานสำหรับภาคอุตสาหกรรม ตามเกณฑ์ประเมินผ่านการจัดการที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ตั้งแต่บริบทพื้นฐาน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และมูลค่าเพิ่มขององค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรสำหรับภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า มิติกระบวนการ มิติผลลัพธ์ และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ละมิติมีคำนิยามดังนี้

มิติและคำนิยามของมิติ

มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน (Context: C)

คำนิยามของมิติ

ทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงการให้ความสำคัญขององค์กรต่อทุนมนุษย์ผ่านกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำและโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ งบประมาณ ระบบสมรรถนะ หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยส่งเสริมและยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีระดับที่สูงขึ้น

มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (Input: I)

คำนิยามของมิติ

องค์กรที่จะมีทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องพิจารณาตั้งแต่บุคลากรที่จะเข้าสู่องค์กร ทั้งในเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนพนักงานที่เหมาะสม และเชิงคุณภาพที่พนักงานจะต้องมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางธุรกิจขององค์กร

มิติที่ 3 กระบวนการ (Process: P)

คำนิยามของมิติ

องค์กรจะต้องออกแบบและวางระบบเชิงกระบวนการที่ครอบคลุมขอบเขตของงาน การพัฒนาพนักงาน การวางแผนอาชีพของพนักงาน การจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง การบริหาร ผลงานและการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุนมนุษย์ขององค์กรจะ ได้รับการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

มิติที่ 4 ผลลัพธ์ (Product: P)

คำนิยามของมิติ

การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กรจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น การรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ และคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงาน อันเนื่องมาจากกิจกรรมหรือกระบวนการที่องค์กรได้สร้างขึ้นหรือลงทุนไปเพื่อ การจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร

มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร (Value-Added: VA)

คำนิยามของมิติ

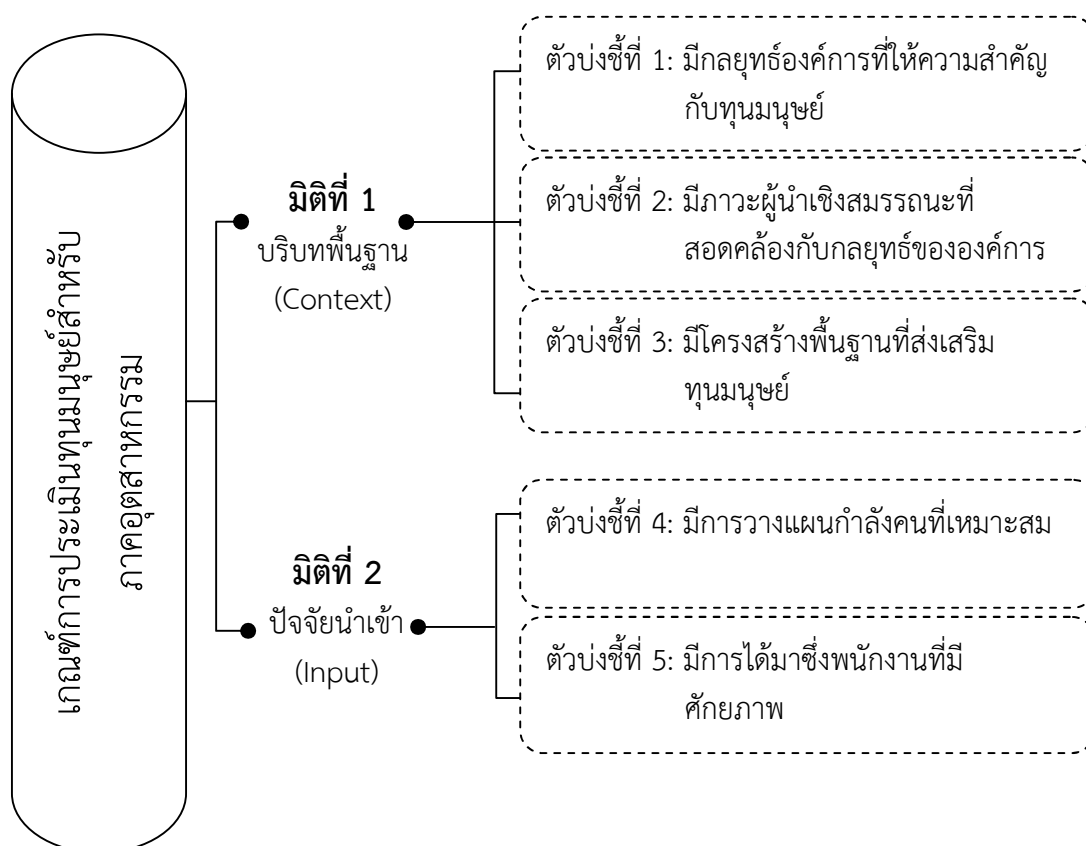
ทุนมนุษย์ขององค์กรที่ถือว่าดีอย่างแท้จริงจะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่ม ผลผลิตของให้กับองค์กร เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ที่สัมพันธ์กับผล ดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรและก่อให้เกิดความสามารถเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้

บทที่ 2

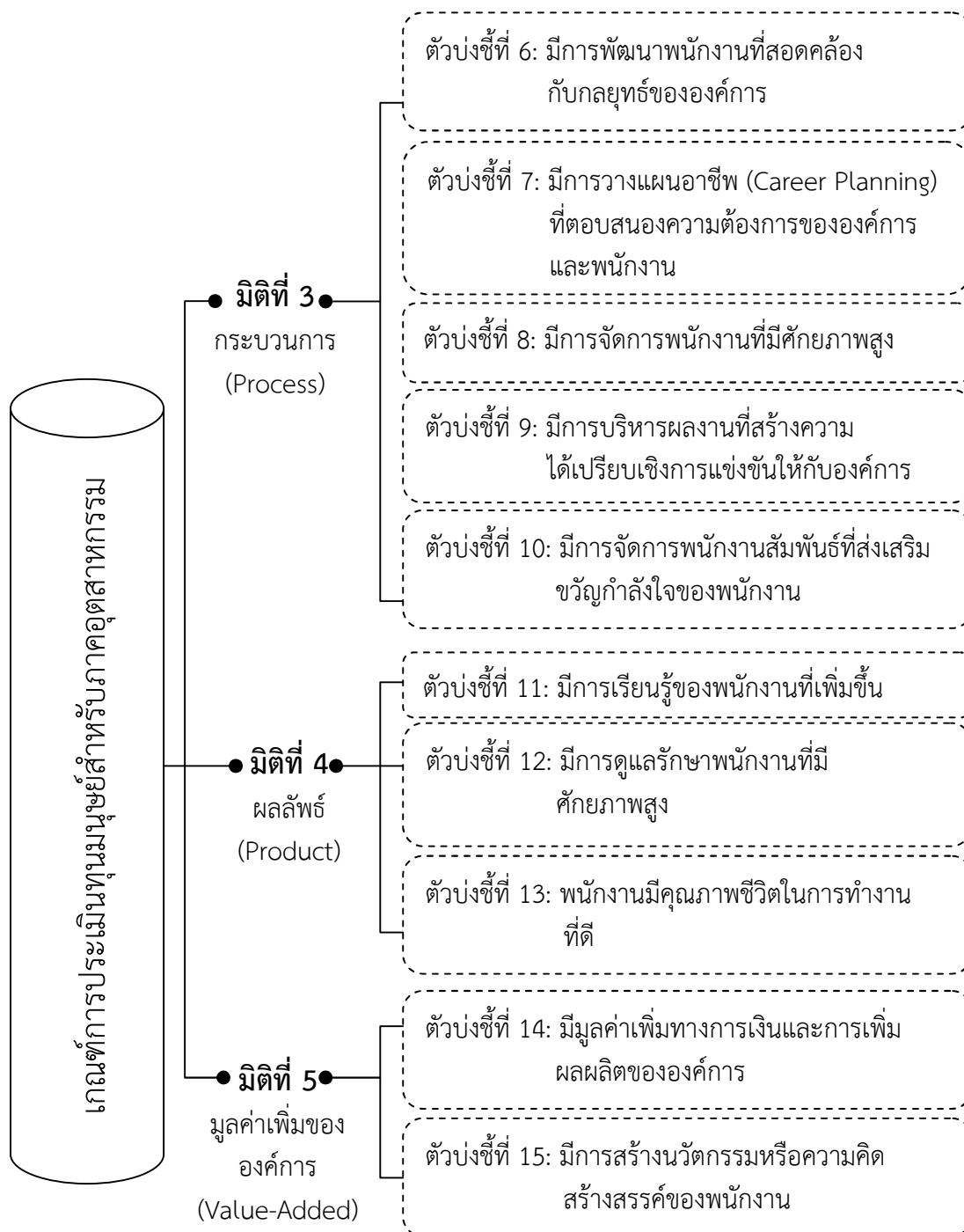
โครงสร้างและวิธีคำนวณคะแนน ของเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม

โครงสร้างของเกณฑ์: มิติและตัวบ่งชี้

เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมฉบับนี้ ประกอบด้วย 5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้



ภาพที่ 1 โครงสร้างเกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1 (ต่อ)

เกณฑ์การพิจารณาและวิธีการประเมินของแต่ละตัวบ่งชี้

มิติที่ 1 บริบทพื้นฐาน

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

วิสัยทัศน์ นโยบาย หรือวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ที่สะท้อนต่อการให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์ในระยะยาวขององค์การ รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานในองค์การรับทราบอย่างทั่วถึง

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
- 2) มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์
- 3) มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว
- 4) มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมทุนมนุษย์
- 5) มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา *กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม* (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- “ระยะยาว” ของเกณฑ์การพิจารณาที่ 3 ให้พิจารณาระยะเวลาที่ไม่ควรต่ำกว่า 2-3 ปี

◆ **ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ**
<คำอธิบายตัวบ่งชี้>

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ องค์การจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีสมรรถนะ (Competency) และมีความพร้อมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การอยู่ตลอดเวลา

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น
- 2) มีการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์การ
- 3) มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง
- 4) มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
- 5) มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์
- 6) มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารขององค์การ

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3-4 ข้อ	5 ข้อ	6 ข้อ

วิธีการประเมิน

ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

◆ **ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์**
<คำอธิบายตัวบ่งชี้>

ทุนมนุษย์ที่ดีขององค์การมีพื้นฐานมาจากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสรรหรือวางระบบให้ชัดเจน ได้แก่ งบประมาณ สมรรถนะของพนักงาน ตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการจัดการความรู้หรือระบบการเรียนรู้ของพนักงาน

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- 2) มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) มีตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละปี
- 4) มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน
- 5) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ช่วยสนับสนุนระบบการจัดการทุนมนุษย์

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมระบบ e-learning หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม (Third Party)** อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- เกณฑ์การพิจารณาที่ 1: มีงบประมาณด้านบุคลากร (Labor cost) ไม่น้อยกว่า 10% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด พิจารณาตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{งบประมาณด้านบุคลากร}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (บาท)}} * 100$$

หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ)

2. งบประมาณด้านบุคลากร หมายถึง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานทั้งหมด (บาท) เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เป็นต้น

มิติที่ 2 ปัจจัยนำเข้า

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม

<คำอธิบายตัวบ่งชี้>

องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีกำลังคนที่เหมาะสม มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 2) มีการวิเคราะห์ความพร้อมของทุนมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
- 3) มีการวิเคราะห์ความต้องการทุนมนุษย์
- 4) มีการวางแผนกำลังคนที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 5) มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Job Description คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำปี หรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา *กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม* (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- การพิจารณาปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ให้พิจารณาเฉพาะกรณีที่มีนัยสำคัญ เช่น ทำให้ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อหรือไม่สามารถขยายธุรกิจได้ เป็นต้น

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

องค์กรจะต้องมีเครื่องมือหรือกิจกรรมการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีศักยภาพเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90%
- 2) มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปี 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

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3-4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินสามารถพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 1: มีอัตราส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานผ่านทดลองงานทั้งหมด (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานใหม่ทั้งหมด (คน)}} * 100$$

- หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
2. “ผ่านทดลองงาน” ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติของแต่ละบริษัท กรณีไม่มีการทดลองงาน ให้ใช้ระยะเวลา 119 วัน เป็นเกณฑ์การพิจารณาเทียบเคียง

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 2: มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปี น้อยกว่าหนึ่งปี ไม่เกิน 5% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่อายุงานน้อยกว่าหนึ่งปี
ที่ลาออกทั้งหมด (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานที่มีทักษะทั้งหมด (คน)}} * 100$$

- หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
2. พนักงานที่มีทักษะ หมายถึง พนักงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะการคิด วิเคราะห์ในการทำงาน หรือทักษะเฉพาะทาง หรือลักษณะงานที่ต้องใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานนานพอสมควรเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ ที่ไม่สามารถทดแทนกันได้ภายในระยะเวลาสั้น เช่น ช่างเทคนิค ช่างควบคุม เครื่องจักร เจ้าหน้าที่ทั่วไป วิศวกร ล่าม หัวหน้างาน ผู้บริหาร เป็นต้น ยกเว้นพนักงาน Un-skill หรือ Semi-skill เช่น พนักงานประกอบในฝ่ายผลิต

มิติที่ 3 กระบวนการ

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

บุคลากรที่เข้าสู่องค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการจัดสรรงบประมาณการพัฒนา วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม มีระบบการสอนงาน การประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน และมีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร
- 2) มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 4) มีการพัฒนาทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive Skill) ของพนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบองค์กร
- 5) มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือการฝึกอบรมหน้างาน (On the Job Training) หรือกิจกรรมการเรียนรู้นอกระบบ
- 6) มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- 7) มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3-4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6-7 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

แต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้ การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 1: มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{งบประมาณฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งหมด (บาท)}}{\text{งบประมาณด้านบุคลากรทั้งหมด (บาท)}} * 100$$

- หมายเหตุ
1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ)
 2. งบประมาณด้านบุคลากร หมายถึง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานทั้งหมด (บาท) เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เป็นต้น

- ทักษะการใช้ปัญญา (Cognitive Skill) หมายความครอบคลุมถึงทักษะการบริหาร จัดการ (Managerial or Soft-skill)

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการของ องค์กรและบุคลากร <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเป็นสิ่งสะท้อนระดับทุนมนุษย์ขององค์กรที่องค์กร จะต้องออกแบบและพัฒนาองค์กร ระบบหมุนเวียนงาน การสื่อสารและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับการเติบโตของพนักงานแต่ละคน

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับเลื่อน ตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 10%
- 2) มีระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีทักษะการทำงานเพิ่มขึ้น
- 3) มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน
- 4) มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร (OD) ทุก ๆ ปี
- 5) มีการสื่อสารเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ
- 6) มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3-4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา *กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม* (Third Party) อาจจะใช้ การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- เกณฑ์การพิจารณาที่ 1: มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่หมุนเวียนงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งหรือระดับขึ้น (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานที่หมุนเวียนงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาทั้งหมด (คน)}} * 100$$

- หมายเหตุ
1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
 2. พนักงานที่หมุนเวียนงานให้นับเฉพาะพนักงานระดับที่มีทักษะการทำงาน (Skill Labor) ไม่ต้องนับรวมพนักงานที่ไม่มีทักษะหรือกึ่งทักษะ (Un-Skill or Semi-Skill) เช่น พนักงานฝ่ายผลิตหรือพนักงานประกอบในไลน์การผลิต

◆ **ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง**

<คำอธิบายตัวบ่งชี้>

พนักงานที่มีศักยภาพสูงถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญขององค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้องค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ครอบคลุม

ตั้งแต่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะ ระบบขึ้นชมผลงาน และโครงการพัฒนาที่เฉพาะสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition Program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- 2) มีโครงการพัฒนาพิเศษสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- 3) มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่ศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร
- 4) มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- 5) มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ

วิธีการประเมิน

ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

พนักงานในองค์กรจะนำทุนมนุษย์ของตัวเองออกมาใช้ องค์กรจะต้องกระตุ้นด้วยการออกแบบระบบการบริหารผลงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าความคาดหวัง มีตัวชี้วัดผลงานที่พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กรและมีระบบค่าตอบแทนที่แข่งขันกับตลาดแรงงานได้

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

- 3) มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนพนักงานกับตลาดแรงงาน
- 4) มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10%
- 5) มีกระบวนการป้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของพนักงาน
- 6) มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3-4 ข้อ	5 ข้อ	6 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- เกณฑ์การพิจารณาที่ 4: มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด (คน)}} * 100$$

- หมายเหตุ
1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
 2. พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย หมายถึงพนักงานที่มีผลงานระดับดีเยี่ยม หรือมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เช่น ผลงานระดับเกรด A หรือ B เป็นต้น

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจ <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

ขวัญกำลังใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนระดับของทุนมนุษย์ขององค์กร องค์กรจึงต้องสร้างความผูกพันของพนักงานผ่านนโยบายพนักงานสัมพันธ์ที่ชัดเจน ด้วยกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์และสวัสดิการที่หลากหลาย

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย
- 2) ไม่มีข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงาน หรือการไล่เลี่ยของพนักงานตรวจแรงงาน
- 3) มีกิจกรรมหรือการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่สร้างความผูกพันของพนักงาน
- 4) มีสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนดไม่น้อยกว่า 5 รายการ
- 5) มีการได้รับรางวัลหรือการรับรองที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ เช่น สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน/ ระบบ MS-QWL/ มาตรฐานแรงงานไทย/ Happy Workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง
- 6) มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3-4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

วิธีการประเมิน

ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

มิติที่ 4 ผลลัพธ์

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

การเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวสะท้อนถึงผลลัพธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาจากชั่วโมงการฝึกอบรม จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และคะแนนการประเมินหลังการฝึกอบรม ที่จะนำไปสู่สมรรถนะของพนักงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีคะแนนการประเมินหลังการเรียนรู้ หรือฝึกอบรม (Post-Test) ไม่น้อยกว่า 90%
- 2) มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency Gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี
- 4) มีการดำเนินการอบรมตามแผนฝึกอบรมประจำปีไม่น้อยกว่า 90%
- 5) มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- เกณฑ์การพิจารณาที่ 1: มีคะแนนการประเมินหลังการเรียนรู้ หรือฝึกอบรม (Post-test) ไม่น้อยกว่า 90% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{คะแนนที่ได้หลังฝึกอบรม}}{\text{คะแนนเต็ม}} * 100$$

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 4: มีการดำเนินการตามแผนฝึกอบรมประจำปี ไม่น้อยกว่า 90% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนหลักสูตรที่ฝึกอบรมตามแผน (หลักสูตร)}}{\text{จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมด (หลักสูตร)}} * 100$$

- หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ)
2. แผนฝึกอบรมให้พิจารณาตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ที่อาจจะต้องมีการปรับแผนหรือโยกย้ายแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มากระทบ

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 5: มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \text{จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนต่อปี (รายบุคคล)}$$

- หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ)
2. ให้นับรวมการฝึกอบรมทุกประเภทรวมถึงการฝึกอบรมหน้างานหรือ On the Job Training ที่มีหลักฐานการฝึกอบรมปรากฏเชิงประจักษ์

◆ **ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง**
<คำอธิบายตัวบ่งชี้>

พนักงานหรือผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร การรักษาให้คงอยู่ในองค์กร ไม่ลาออกไปอยู่องค์กรอื่น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่ดีที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

เกณฑ์การพิจารณา

- 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) ขององค์การไม่เกิน 1%
- 6) มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3-4 ข้อ	5 ข้อ	6 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศรายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- เกณฑ์การพิจารณาที่ 1: มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงทั้งหมด (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานที่มีทักษะทั้งหมด (คน)}} * 100$$

หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีปฏิทินการทำงาน)

2. พนักงานที่มีศักยภาพสูง หมายถึง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานที่ดี (High Performance & High Potential) ตามเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติขององค์กร
 3. พนักงานที่มีทักษะ หมายถึง พนักงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ในการทำงาน หรือทักษะเฉพาะทาง หรือลักษณะงานที่ต้องใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานนานพอสมควรเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ ที่ไม่สามารถทดแทนกันได้ภายในระยะเวลาสั้น เช่น ช่างเทคนิค ช่างควบคุมเครื่องจักร เจ้าหน้าที่ทั่วไป วิศวกร ล่าม หัวหน้างาน ผู้บริหาร เป็นต้น ยกเว้นพนักงาน Un-Skill หรือ Semi-Skill เช่น พนักงานประกอบในฝ่ายผลิต
- เกณฑ์การพิจารณาที่ 2: มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ลาออกทั้งหมดต่อปี (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงทั้งหมด (คน)}} * 100$$

- หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
2. พนักงานที่มีศักยภาพสูง หมายถึง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานที่ดี (High Performance & High Potential)

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 3: มีอัตราการลาออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 5% ต่อปี พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออกเฉลี่ยต่อปี (คน) ในรอบ 2 ปี}}{\text{จำนวนพนักงานเฉลี่ยต่อเดือนในรอบ 2 ปี (คน)}} * 100$$

หมายเหตุ ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา (รอบปีปฏิทินการทำงาน)

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 4: มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมาไม่เกิน 2% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ลาออกทั้งหมดในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา (คน)}}{\text{จำนวนพนักงานที่มีทักษะเฉลี่ยต่อเดือนในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา (คน)}} * 100$$

- หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
 2. พนักงานที่มีทักษะ หมายถึง พนักงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะการคิด วิเคราะห์ในการทำงาน หรือทักษะเฉพาะทาง หรือลักษณะงานที่ต้องใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานนานพอสมควรเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ ที่ไม่สามารถทดแทนกันได้ภายในระยะเวลาสั้น เช่น ช่างเทคนิค ช่างควบคุมเครื่องจักร เจ้าหน้าที่ทั่วไป วิศวกร ล่าม หัวหน้างาน ผู้บริหาร เป็นต้น ยกเว้นพนักงาน Un-skill หรือ Semi-skill เช่น พนักงานประกอบในฝ่ายผลิต

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 5: มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์กร ไม่เกิน 1% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่ลาออกทั้งหมด (คน)}}{\text{จำนวนผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งหมด (คน)}} * 100$$

- หมายเหตุ 1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
 2. ผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง หมายถึง ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่องค์กรวางตัวไว้สำหรับเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตหรือเป็นผู้ที่จะทดแทนผู้บริหารในปัจจุบันที่จะเกษียณ เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตำแหน่งในอนาคต

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 6: มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5% ตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนผู้บริหารที่ลาออกทั้งหมดในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา (คน)}}{\text{จำนวนผู้บริหารเฉลี่ยต่อเดือนในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา (คน)}} * 100$$

หมายเหตุ ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานระดับบริหาร (Management) ตามคำนิยามตามระดับตำแหน่งงานของแต่ละองค์การ โดยทั่วไปจะหมายถึงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานเป็นตัวบ่งบอกระดับทุนมนุษย์ขององค์การ ซึ่งทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยการพิจารณาจากอัตราการขาดงาน การทำงานล่วงเวลา เวลาทำงานต่อสัปดาห์ อุบัติเหตุในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานหรือการไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ
- 2) มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน
- 3) ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้นหยุดงาน
- 4) มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน
- 5) มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินสามารถพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกตและสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย
- เกณฑ์การพิจารณาที่ 2: มีอัตราการขาดงานไม่เกิน 3% ต่อเดือน พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่พนักงานขาดงานต่อเดือน (ชั่วโมง)}}{\text{จำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานทั้งหมดต่อเดือน (ชั่วโมง)}} * 100$$

- หมายเหตุ
1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีของปีล่าสุด (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
 2. การขาดงาน หมายถึง การที่พนักงานไม่ได้มาทำงานไม่ว่ากรณีใด ๆ ก็ตาม ยกเว้นลาพักผ่อนประจำปีเท่านั้น
 3. จำนวนชั่วโมงการทำงานทั้งหมดต่อเดือน คิดจากจำนวนพนักงานคูณจำนวนวันทำงานปกติต่อปีคูณจำนวนชั่วโมงทำงานปกติต่อวัน

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 4: มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \text{นับจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อคนต่อสัปดาห์ (รายบุคคล)}$$

- หมายเหตุ
1. ใช้ข้อมูลในรอบระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา (รอบปีปฏิทินการทำงาน)
 2. จำนวนชั่วโมงการทำงาน หมายถึง เวลาการทำงานทั้งหมดทั้งเวลาทำงานปกติและนอกเวลาทำงานปกติ

มิติที่ 5 มูลค่าเพิ่มขององค์กร

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร <คำอธิบายตัวบ่งชี้>

ทุนมนุษย์ที่ดีขององค์กรจะต้องส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางการเงิน และการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากต้นทุนแรงงานที่เหมาะสม ยอดขายรายได้ หรือกำไรต่อพนักงานหรือต่อค่าใช้จ่ายด้านฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่เพิ่มขึ้น

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีผลการดำเนินการทางธุรกิจที่สูงกว่าเป้าหมาย
- 2) มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น
- 3) มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น
- 4) มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 5%
- 5) มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 3%
- 6) มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3%

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3-4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

วิธีการประเมิน

- ผู้ประเมินสามารถพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา *กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม* (Third Party) อาจจะใช้การสังเกตและสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 2: มีสัดส่วนของกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (Full Time Equivalent: FTE) เพิ่มขึ้น พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{กำไรสุทธิต่อปี (บาท)}}{\text{จำนวนพนักงานแบบเต็มเวลาเฉลี่ยต่อเดือน (คน)}}$$

- หมายเหตุ 1. เปรียบเทียบ 2 ปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ) โดยพิจารณาเปรียบเทียบว่าพนักงานแบบเต็มเวลา 1 คน สร้างกำไรได้กี่บาท เพิ่มขึ้นหรือไม่ เช่น ปี 2556 มีกำไรเท่ากับ 20,000 บาท ต่อพนักงานแบบเต็มเวลา 1 คน ปี 2557 มีกำไรเท่ากับ 30,000 บาท ต่อพนักงานแบบเต็มเวลา 1 คน แสดงว่ามีสัดส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลาเพิ่มขึ้น
2. พนักงานแบบเต็มเวลา หมายถึง พนักงานทุกประเภทขององค์การ ไม่ว่าจะเรียกชื่อว่าอะไรก็ตาม หรือไม่ว่าจะเป็นพนักงานประจำ (Permanent) หรือพนักงานชั่วคราว (Temporary) หรือรายวัน (Daily) หรือรายเดือน (Monthly) หรือแรงงานต่างด้าว ที่ทำงานเต็มเวลา (Full Time)

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 3: มีสัดส่วนของยอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลา (FTE) เพิ่มขึ้น พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{ยอดขายหรือรายได้ทั้งหมดต่อปี (บาท)}}{\text{จำนวนพนักงานแบบเต็มเวลาเฉลี่ยต่อเดือน (คน)}}$$

- หมายเหตุ 1. เปรียบเทียบ 2 ปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ) โดยพิจารณาเปรียบเทียบว่าพนักงานแบบเต็มเวลา 1 คน สร้างยอดขายหรือรายได้ได้กี่บาท เพิ่มขึ้นหรือไม่ เช่น ปี 2556 มียอดขายหรือรายได้เท่ากับ 40,000 บาท ต่อพนักงานแบบเต็มเวลา 1 คน ปี 2557 มียอดขายหรือรายได้เท่ากับ 60,000 บาท ต่อพนักงานแบบเต็มเวลา 1 คน แสดงว่ามียอดขายหรือรายได้ต่อจำนวนพนักงานแบบเต็มเวลาเพิ่มขึ้น เป็นต้น
2. พนักงานแบบเต็มเวลา หมายถึง พนักงานทุกประเภทขององค์การ ไม่ว่าจะเรียกชื่อว่าอะไรก็ตาม หรือไม่ว่าจะเป็นพนักงานประจำ (Permanent) หรือพนักงานชั่วคราว (Temporary) หรือรายวัน (Daily) หรือรายเดือน (Monthly) หรือแรงงานต่างด้าว ที่ทำงานเต็มเวลา (Full Time)

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 4: มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{รายได้ทั้งหมดต่อปี (บาท)}}{\text{ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งหมดต่อปี (บาท)}}$$

หมายเหตุ เปรียบเทียบ 2 ปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ) โดยพิจารณาเปรียบเทียบว่ารายได้ของปีล่าสุดเพิ่มขึ้นหรือไม่ ก็เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เช่น ปี 2556 รายได้เท่ากับ 100 บาท มีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเท่ากับ 10 บาท (สัดส่วนเท่ากับ 10 : 1) ปี 2557 มีรายได้เท่ากับ 130 บาท และมีค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเท่ากับ 12 บาท (สัดส่วนเท่ากับ 10.8 : 1) แสดงว่ามีรายได้เพิ่มขึ้น 8%

วิธีคำนวณเปรียบเทียบ

$$\begin{aligned} &= (\text{สัดส่วนปีล่าสุด} - \text{สัดส่วนปีก่อนล่าสุด}) / \text{สัดส่วนปีก่อนล่าสุด} * 100 \\ &= ((10.8 - 10) / 10) * 100 \\ &= 8\% \end{aligned}$$

2. รายได้ หมายถึง รายได้ก่อนหักภาษีและค่าใช้จ่าย หรือ EBITDA

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 5: มีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output)}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input)}} * 100$$

หมายเหตุ เปรียบเทียบ 2 ปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ) หรือพิจารณาจากรายงานประจำเดือนที่เกี่ยวข้องหรือประจำปี

- เกณฑ์การพิจารณาที่ 6: มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3% พิจารณาตามสูตรคำนวณ ดังนี้

วิธีคำนวณ

$$\text{สูตร} = \frac{\text{ต้นทุนแรงงานทั้งหมดต่อปี (บาท)}}{\text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อปี (บาท)}} * 100$$

- หมายเหตุ 1. ต้นทุนแรงงาน หมายถึง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด (Labor Cost) เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น
2. เปรียบเทียบ 2 ปีล่าสุด (รอบปีงบประมาณ) โดยพิจารณาเปรียบเทียบว่า ต้นทุนแรงงานของปีล่าสุดเพิ่มขึ้นหรือไม่ ก็เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด เช่น ปี 2556 มีค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อปีเท่ากับ 1,000 บาท ต้นทุนแรงงานทั้งหมดต่อปีเท่ากับ 100 บาท คิดเป็น 10% ปี 2557 มีค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อปีเท่ากับ 1,000 บาท ต้นทุนแรงงานทั้งหมดต่อปีเท่ากับ 105 บาท คิดเป็น 10.5% แสดงว่าต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้น 5%

วิธีคำนวณเปรียบเทียบ

$$\begin{aligned} &= (\text{สัดส่วนปีล่าสุด} - \text{สัดส่วนปีก่อนล่าสุด}) / \text{สัดส่วนปีก่อนล่าสุด} * 100 \\ &= ((10.5 - 10) / 10) * 100 \\ &= 5\% \end{aligned}$$

◆ ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

<คำอธิบายตัวบ่งชี้>

นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ สิทธิบัตร หรือมูลค่าเพิ่มจากการเรียนรู้ของพนักงานที่สัมพันธ์กับผลดำเนินการทางธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากทุนมนุษย์ขององค์กรที่มีศักยภาพในระดับสูง องค์กรจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การ กิจกรรมหรือตัวชี้วัดการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน
- 2) มีตัวชี้วัด (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน
- 3) มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน
- 4) มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์หรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา
- 5) มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจากกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา

- 6) มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา

เกณฑ์การให้คะแนน

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3-4 ข้อ	มีการดำเนินการ 5 ข้อ	มีการดำเนินการ 6 ข้อ

วิธีการประเมิน

ผู้ประเมินสามารถพิจารณาจากหลักฐานประกอบ (Evidence-Based) ที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือพนักงาน แผนงานประจำปี รายงานประจำเดือนหรือประจำปี ประกาศ รายงานการประชุม แผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละเกณฑ์การพิจารณา **กรณีผู้ประเมินเป็นบุคคลที่สาม** (Third Party) อาจจะใช้การสังเกต และสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

เกณฑ์การให้คะแนนและน้ำหนักของแต่ละตัวบ่งชี้

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนและน้ำหนักของแต่ละตัวบ่งชี้

มิติ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	เกณฑ์การให้คะแนน	น้ำหนักคะแนน	คะแนนเต็ม
1. บริบทพื้นฐาน	1. มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญสำคัญกับทุนมนุษย์	5 ข้อ	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
	2. มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	6 ข้อ	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

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์ การพิจารณา	เกณฑ์การให้คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	คะแนน เต็ม
	3. มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	5 ข้อ	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
2. ปัจจัยนำเข้า	4. มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม	5 ข้อ	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
	5. มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ	6 ข้อ	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
3. กระบวนการ	6. มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	7 ข้อ	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
	7. มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพนักงาน	6 ข้อ	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

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์ การพิจารณา	เกณฑ์การให้คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	คะแนน เต็ม
	8. มีการจัดการ พนักงานที่มี ศักยภาพสูง	5 ข้อ	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
	9. มีการบริหาร ผลงานที่สร้าง ความได้เปรียบเชิง การแข่งขันให้กับ องค์กร	6 ข้อ	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
	10. มีการจัดการ พนักงานสัมพันธ์ที่ ส่งเสริมขวัญ กำลังใจของ พนักงาน	6 ข้อ	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
4. ผลลัพธ์	11. มีการเรียนรู้ ของพนักงานที่ เพิ่มขึ้น	5 ข้อ	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
	12. มีการดูแล รักษาพนักงานที่มี ศักยภาพสูง	6 ข้อ	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

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มิติ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์ การพิจารณา	เกณฑ์การให้คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	คะแนน เต็ม
	13. พนักงานมี คุณภาพชีวิตใน การทำงานที่ดี	5 ข้อ	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
5. มูลค่าเพิ่ม ขององค์กร	14. มีมูลค่าเพิ่ม ทางการเงินและ การเพิ่มผลผลิต ขององค์กร	6 ข้อ	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
	15. มีการสร้าง นวัตกรรมหรือ ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน	6 ข้อ	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
รวม	15 ตัวบ่งชี้	85 ข้อ	-	100%	5.00

วิธีคำนวณคะแนนและจัดระดับทุนมนุษย์ขององค์กร

1. ให้คะแนนตัวบ่งชี้ (Indicator Score: IS) โดยการพิจารณาเกณฑ์การพิจารณา (Considered Criteria) ของแต่ละตัวบ่งชี้ว่า “มี/ใช่” หรือ “ไม่มี/ไม่ใช่”
2. นำคะแนนตัวบ่งชี้ที่ประเมินได้ตามข้อที่ 1 ไปคูณกับค่าน้ำหนักของแต่ละตัวบ่งชี้
3. หาคะแนนทุนมนุษย์ (Human Capital Score) โดยการนำคะแนนตามข้อที่ 2 ของแต่ละตัวบ่งชี้ทั้งหมด 15 ตัวบ่งชี้ มารวมกัน ตามสูตร

คะแนนทุนมนุษย์ = ผลรวมถ่วงน้ำหนักของคะแนนทุนมนุษย์ของ 15 ตัวบ่งชี้

$$\sum_{(i = 1, n)} (W_i | S_i) = W_1 | S_1 + W_2 | S_2 + \dots + W_{15} | S_{15}$$

โดยที่

Σ	หมายถึง	ผลรวมถ่วงน้ำหนักของคะแนนทุนมนุษย์ 15 ตัวบ่งชี้
n	หมายถึง	จำนวนตัวบ่งชี้ (15 ตัวบ่งชี้)
W	หมายถึง	น้ำหนักของตัวบ่งชี้ (Weighted)
IS	หมายถึง	คะแนนประเมินของตัวบ่งชี้ (Indicator Score)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการคำนวณคะแนนทุนมนุษย์

ตัวบ่งชี้	มิติ	น้ำหนัก (W)	คะแนนที่ประเมินจริง (IS)	คะแนนจริงตามถ่วงน้ำหนัก (W * IS) / 100
ตัวบ่งชี้ที่ 1	บริบทพื้นฐาน	7%	5	0.35
ตัวบ่งชี้ที่ 2	บริบทพื้นฐาน	7%	4	0.28
ตัวบ่งชี้ที่ 3	บริบทพื้นฐาน	7%	3	0.21
ตัวบ่งชี้ที่ 4	ปัจจัยนำเข้า	7%	5	0.35
ตัวบ่งชี้ที่ 5	ปัจจัยนำเข้า	7%	4	0.28
ตัวบ่งชี้ที่ 6	กระบวนการ	7%	4	0.28
ตัวบ่งชี้ที่ 7	กระบวนการ	7%	3	0.21
ตัวบ่งชี้ที่ 8	กระบวนการ	7%	5	0.35
ตัวบ่งชี้ที่ 9	กระบวนการ	7%	4	0.28
ตัวบ่งชี้ที่ 10	กระบวนการ	7%	5	0.35
ตัวบ่งชี้ที่ 11	ผลลัพธ์	6%	4	0.24
ตัวบ่งชี้ที่ 12	ผลลัพธ์	6%	3	0.18
ตัวบ่งชี้ที่ 13	ผลลัพธ์	6%	3	0.18
ตัวบ่งชี้ที่ 14	มูลค่าเพิ่มขององค์กร	6%	3	0.18
ตัวบ่งชี้ที่ 15	มูลค่าเพิ่มขององค์กร	6%	3	0.18
รวมน้ำหนัก		100%	ผลรวมคะแนน	3.90

จากตัวอย่างการคำนวณคะแนนทุนมนุษย์ (Human Capital Score) ตามตารางที่ 2 ซึ่งได้เท่ากับ 3.90 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) นำไปจัดระดับทุนมนุษย์ (Human Capital Level) ต่อไป

4. นำคะแนนทุนมนุษย์จากการคำนวณได้ในข้อที่ 3 ไปจัดระดับทุนมนุษย์ (Human Capital Level) ขององค์การว่าอยู่ระดับใด ดังนี้

ระดับทุนมนุษย์	ความหมาย
4.01 – 5.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับดีเด่น (5 ดาว)
3.01 – 4.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับดี (4 ดาว)
2.01 – 3.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง (3 ดาว)
1.01 – 2.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (2 ดาว)
0.00 – 1.00	ทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับต้องปรับปรุงอย่างยิ่ง (1 ดาว)

บทที่ 3

โปรแกรม

ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์



การเข้าสู่โปรแกรมประเมินแบบออนไลน์

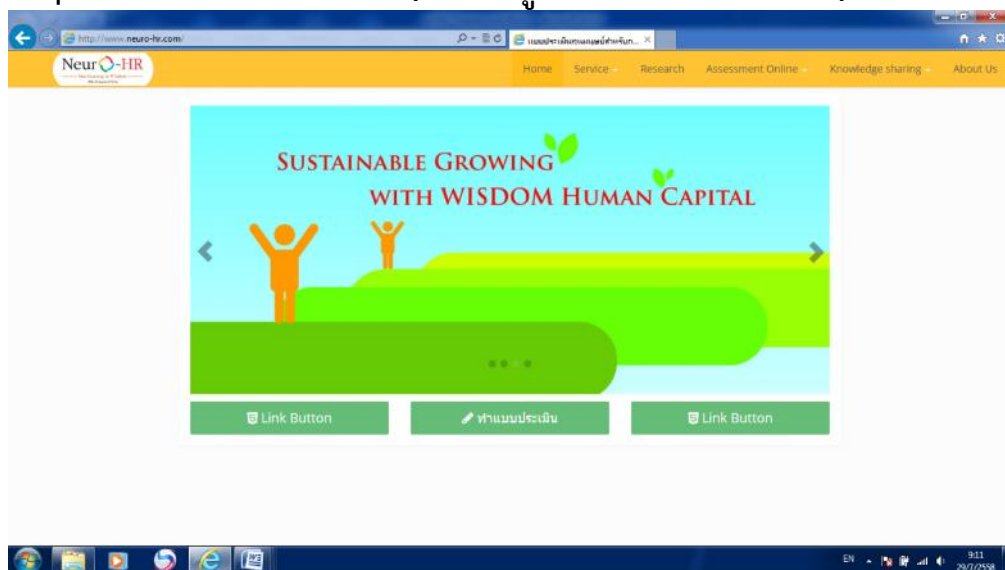
โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์นี้ เป็นโปรแกรมที่สถานประกอบการในภาคอุตสาหกรรมสามารถเข้าไปประเมินทุนมนุษย์ของตนเองว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อจะได้้นำผลการประเมินไปปรับปรุงหรือแก้ไข พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ของตนเองให้ดีขึ้น โดยสถานประกอบการที่ประสงค์จะประเมินตนเอง (Self-Assessment) สามารถเข้าสู่โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (Online Human Capital Assessment Program) ได้ที่

<http://www.neuro-hr.com>

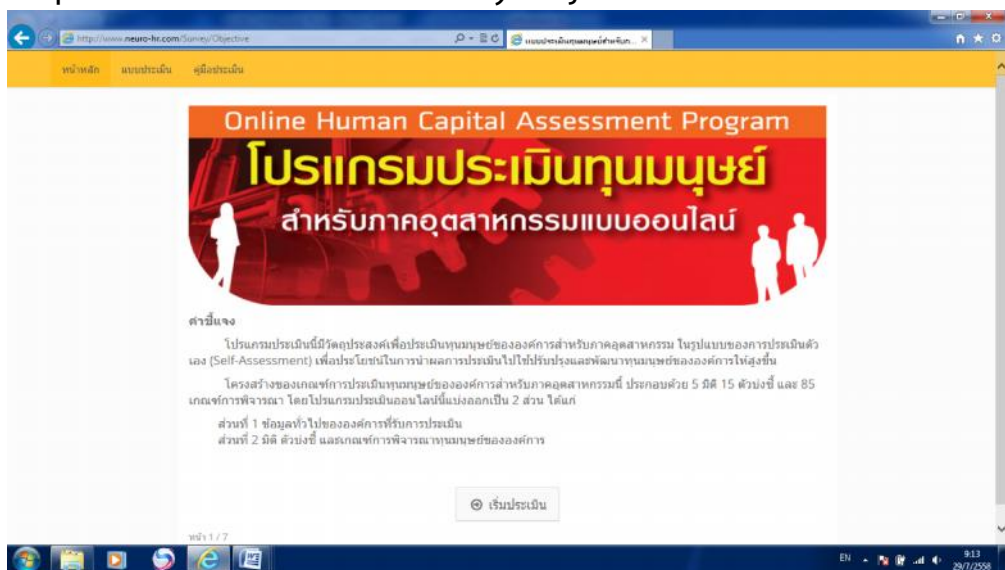
หรือ

<http://www.neuro-hr.com/Survey/Objective>

<http://www.neuro-hr.com> (เลือกเมนู Assessment Online)



<http://www.neuro-hr.com/Survey/Objective>



ภาพที่ 2 หน้าจอการเข้าสู่โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ขั้นตอนการประเมินออนไลน์

1. เข้าสู่โปรแกรมประเมินที่ <http://www.neuro-hr.com> หรือ <http://www.neuro-hr.com/Survey/Objective>
2. เลือก “เริ่มประเมิน”

3. กรอกข้อมูลส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน

<ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน>

Online Human Capital Assessment Program

โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์
สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่รับการประเมิน

1.1 ลักษณะกิจการ	ผลึกษา
1.2 ประเภทของอุตสาหกรรม	ภาคผลิตเครื่องจักรและผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง
1.3 จังหวัด	ชัยภูมิ
1.4 ขนาดของกิจการ	ขนาดกลาง (ลูกจ้าง 500-999 คน)
1.5 ปีที่ประเมิน	2558
1.6 ส่วนของ	ผู้มีสิทธิ
1.7 ประเภทการดำเนินการ	มากกว่า 15 ปี
1.8 อีเมล	สมยศ_t2000@yahoo.com

ถัดไป

หน้า 2 / 7

SUSTAINABLE GROWING
WITH WISDOM HUMAN CAPITAL

ภาพที่ 3 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ (ส่วนที่ 1)

บันทึกข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว เลือก “ถัดไป” เพื่อประเมินในส่วนที่ 2 ต่อไป

4. กรอกข้อมูลส่วนที่ 2: เกณฑ์การประเมินทุนมนุษย์ (5 มิติ 15 ตัวบ่งชี้ 85 เกณฑ์การพิจารณา) แต่หน้าจอการประเมินส่วนที่ 2 มีส่วนประกอบดังนี้

Online Human Capital Assessment Program

โปรแกรมประเมินทุนมนุษย์
สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

ส่วนที่ 2 มี 2 ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กร

1. บริบทพื้นฐาน (Context)

2. คำอธิบาย

3. เกณฑ์การพิจารณา

5. ผลการพิจารณา

	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
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. มีคำนิยามหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีกลไกสนับสนุนการดำเนินงานให้ทุนมนุษย์อย่างทั่วถึง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 4 ส่วนประกอบของหน้าจอประเมิน (ส่วนที่ 2)

ส่วนประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ประกอบด้วย

1. ชื่อมิติ
2. ชื่อตัวบ่งชี้
3. คำอธิบายตัวบ่งชี้
4. เกณฑ์การพิจารณาของตัวบ่งชี้
5. ช่องผลการพิจารณาเกณฑ์การพิจารณาของแต่ละตัวบ่งชี้
6. คู่มือการประเมิน

4.1 พิจารณาเกณฑ์การพิจารณาของแต่ละตัวบ่งชี้ว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามเงื่อนไขของแต่ละเกณฑ์การพิจารณาหรือไม่ กรณีที่มีการดำเนินการให้เลือกผลการพิจารณา “มี/ใช่” กรณีไม่มีการดำเนินการหรือไม่ได้ตามเกณฑ์การพิจารณาให้เลือกช่อง “ไม่มี/ไม่ใช่”

4.2 ให้เลือกเมนู “คู่มือการประเมิน” กรณีต้องการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน เช่น วิธีการประเมิน สูตรหรือวิธีการคำนวณ เป็นต้น

5. พิจารณาประเมินจนครบทั้งหมด 15 ตัวบ่งชี้ แล้วเลือก “บันทึก”

แต่ละตัวบ่งชี้ มีรายละเอียด ดังนี้

<ส่วนที่ 2 มิติ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาทุนมนุษย์ขององค์กร>

<ตัวบ่งชี้ที่ 1>

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ i		
คำอธิบาย	วิสัยทัศน์ นโยบาย หรือวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่สะท้อนต่อการให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์ในระยะยาวขององค์การ รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง	
	เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา
		มี/ใช่ ไม่มี/ไม่ใช่
1.	มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
2.	มีวิสัยทัศน์หรือนโยบาย ระดับทุนมนุษย์	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
3.	มีกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในระยะยาว	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.	มีคำนิยามหรือวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมทุนมนุษย์	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
5.	มีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์การให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

ภาพที่ 5 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 1)

<ตัวบ่งชี้ที่ 2>

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีภาวะผู้นำเชิงสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ i		
คำอธิบาย	ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ องค์การจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีสมรรถนะ (Competency) และความพร้อมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การอยู่ตลอดเวลา	
	เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา
		มี/ใช่ ไม่มี/ไม่ใช่
1.	มีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารที่พัฒนาเพิ่มขึ้น	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
2.	มีการสื่อสารของผู้นำเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ขององค์การ	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
3.	มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.	มีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
5.	มีตัวบ่งชี้ผลงานของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
6.	มีแผนสืบต่อตำแหน่ง (Succession plan) สำหรับผู้บริหารขององค์การ	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

ภาพที่ 6 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 2)

<ตัวบ่งชี้ที่ 3>

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมทุนมนุษย์ i		
คำอธิบาย	ทุนมนุษย์ที่ดีขององค์กรมีพื้นฐานมาจากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสรรหรือวางระบบให้ชัดเจน ได้แก่ งบประมาณ สมรรถนะของพนักงาน ตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์และระบบการจัดการความรู้หรือระบบการเรียนรู้ของพนักงาน	
	ผลการพิจารณา	
เกณฑ์การพิจารณา	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีงบประมาณด้านบุคลากรไม่ต่ำกว่า 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"/>

ภาพที่ 7 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 3)

<ตัวบ่งชี้ที่ 4>

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม i		
คำอธิบาย	องค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีกำลังคนที่เหมาะสม มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	
	ผลการพิจารณา	
เกณฑ์การพิจารณา	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. ไม่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร	<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. มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 8 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 4)

<ตัวบ่งชี้ที่ 5>

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการได้มาซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ i		
คำอธิบาย	องค์กรจะต้องมีเครื่องมือหรือกิจกรรมการสรรหาคัดเลือกที่มีศักยภาพเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตามที่องค์กรต้องการ เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี	
	ผลการพิจารณา	
เกณฑ์การพิจารณา	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีอัตรา ส่วนของพนักงานผ่านทดลองงานเกิน 90 %	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ที่ลาออกน้อยกว่าหนึ่งปี ไม่เกิน 5%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีวิธีการคัดเลือกพนักงานที่หลากหลายสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีกิจกรรมสร้างแบรนด์ให้้องค์การ (HR Branding) หรือกลยุทธ์ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าสู่้องค์การ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีฐานข้อมูลผู้สมัครงาน (Talent pool) ที่มีคุณภาพสามารถส่งให้เตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีเครื่องมือคัดเลือกพนักงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ TOEIC Score / Structure Interview / STAR Interview / Assessment center / Panel Interview หรืออื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ย้อนกลับ ถัดไป		

ภาพที่ 9 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 5)

<ตัวบ่งชี้ที่ 6>

ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการพัฒนาพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร i		
คำอธิบาย	บุคลากรที่เข้าสู่้องค์การจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการจัดสรรงบประมาณการพัฒนา วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม มีระบบการสอนงาน การประเมินช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน และมีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	
	ผลการพิจารณา	
เกณฑ์การพิจารณา	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่น้อยกว่า 5% ของงบประมาณด้านบุคลากร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา (Cognitive skill) ของพนักงานให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีระบบการสอนงาน เช่น พี่เลี้ยง หรือ การฝึกอบรมพนักงาน (CJI) หรือกิจกรรมการเรียนรู้ในระบบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีระบบการติดตามหลังการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะพนักงาน (Competency Gap) หรือจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 10 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 6)

<ตัวบ่งชี้ที่ 7>

ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากร i		
คำอธิบาย	ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเป็นสิ่งสะท้อนระดับทุนมนุษย์ขององค์กรที่องค์กรจะต้องออกแบบและพัฒนาองค์กร ระบบหมุนเวียนงาน การสื่อสารและพัฒนาพนักงานในมีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับการเติบโตของพนักงานแต่ละคน	
	ผลการพิจารณา	
	มี/ไม่	ไม่มี/ไม่
1. มีพนักงานที่หมุนเวียนงาน (Job Rotation) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งไม่น้อยกว่า 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. มีการออกแบบและพัฒนา องค์กร (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"/>

ภาพที่ 11 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 7)

<ตัวบ่งชี้ที่ 8>

ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง i		
คำอธิบาย	พนักงานที่มีศักยภาพสูงถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญขององค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้องค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ครอบคลุมตั้งแต่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะ ระบบขึ้นชมผลงาน และโครงการพัฒนาที่เฉพาะสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	
	ผลการพิจารณา	
	มี/ไม่	ไม่มี/ไม่
1. มีโปรแกรมการยกย่องชมเชย (Recognition program) สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีโครงการพัฒนาที่เฉพาะสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดเพื่อดึงดูดคนที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นประจำ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 12 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 8)

<ตัวบ่งชี้ที่ 9>

ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีการบริหารผลงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร i		
คำอธิบาย	พนักงานในองค์กรจะนำทฤษฎีของตัวตัวเองออกมาใช้ องค์กรจะต้องออกแบบระบบการบริหารผลงานที่กระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าความคาดหมาย มีตัวชี้วัดผลงานที่พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กรและมีระบบค่าตอบแทนที่แข่งขันกับตลาดแรงงานได้	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีการบริหารผลงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานตามกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีสัดส่วนของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นหรือสูงกว่าเป้าหมาย เกิน 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีกระบวนการย้อนกลับผลงานของพนักงาน (Feedback) ที่ส่งเสริมการบริหารผลงานของ พนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ของตลาดแรงงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 13 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 9)

<ตัวบ่งชี้ที่ 10>

ตัวบ่งชี้ที่ 10 มีการจัดการพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน i		
คำอธิบาย	ขวัญกำลังใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนระดับของทุนมนุษย์ขององค์กร องค์กรจึงต้องส่งเสริมผูกพันของพนักงานผ่านนโยบายแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจน ด้วยกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์และสวัสดิการที่หลากหลาย	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีระบบการสื่อสารหรือรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่หลากหลาย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <u>ไม่มี</u> ข้อพิพาทแรงงาน ได้แก่ การประท้วง การปิดงาน การนัดหยุดงานหรือการไกล่เกลี่ยของพนักงานตรวจแรงงาน	<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 (มรท.)/Happy workplace หรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะเทียบเคียง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ย้อนกลับ

ถัดไป

ภาพที่ 14 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 10)

<ตัวบ่งชี้ที่ 11>

ตัวบ่งชี้ที่ 11 มีการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น i		
คำอธิบาย	การเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวสะท้อนถึงผลลัพธ์ของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งต้องพิจารณาจากชั่วโมงการฝึกอบรม จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และคะแนนการประเมินหลังการฝึกอบรม ที่จะนำไปสู่สมรรถนะของพนักงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีคะแนนการประเมินหลัง (Post: test) การเรียนรู้ หรือฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 90%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competency Gap) ลดลงตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีจำนวนหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตรต่อคนต่อปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการดำเนินงานตามแผนฝึกอบรมประจำปี (Training Action Plan) ไม่น้อยกว่า 90%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 15 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 11)

<ตัวบ่งชี้ที่ 12>

ตัวบ่งชี้ที่ 12 มีการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง i		
คำอธิบาย	พนักงานหรือผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร การรักษาให้อยู่ในองค์กร ไม่ลาออกไปอยู่องค์กรอื่น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีทุนมนุษย์ที่ดีที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีสัดส่วนของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ไม่น้อยกว่า 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่เกิน 3% ต่อปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีอัตราหายออกในรอบ 2 ปีที่ผ่านมามีไม่เกิน 5% ต่อปี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีอัตราการลาออกของพนักงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมามีไม่เกิน 2%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีอัตราการลาออกของผู้บริหารที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ขององค์กร ไม่เกิน 1%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีอัตราการลาออกของผู้บริหารในรอบ 2 ปี ไม่เกิน 5%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 16 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 12)

<ตัวบ่งชี้ที่ 13>

ตัวบ่งชี้ที่ 13 พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี i		
คำอธิบาย	คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นต้นแบบของระดับทุนมนุษย์ขององค์กร ทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งพิจารณาจากอัตราค่าจ้าง การทำงานล่วงเวลา เวลาทำงานต่อสัปดาห์ อุบัติเหตุในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานหรือการไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. ไม่มีปัญหาแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีอัตราค่าจ้างตกไม่เกิน 3% ต่อเดือน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ไม่มีอุบัติเหตุจากการทำงานจนทำให้ถึงขั้นหยุดงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีเวลาทำงานต่อสัปดาห์ไม่เกิน 60 ชั่วโมงต่อคน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีดัชนีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ย้อนกลับ ถัดไป		

ภาพที่ 17 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 13)

<ตัวบ่งชี้ที่ 14>

ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีมูลค่าเพิ่มทางการเงินและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร i		
คำอธิบาย	ทุนมนุษย์ที่ดีขององค์กรจะต้องส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางการเงิน และการเพิ่มผลผลิต ซึ่งพิจารณาจากต้นทุนแรงงานที่เหมาะสม ยอดขาย รายได้ หรือกำไรต่อพนักงานหรือต่อค่าใช้จ่ายด้านฝึกอบรมและพัฒนาที่เพิ่มขึ้น	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าเป้าหมาย	<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. มีสัดส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีผลผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 3%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 3%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ภาพที่ 18 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 14)

<ตัวบ่งชี้ที่ 15>

ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน		
คำอธิบาย	นวัตกรรม หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ สหัชชี หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานที่สัมพันธ์กับผลดำเนินงานทางธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากทุนมนุษย์ขององค์กรที่มีศักยภาพในระดับสูง องค์กรจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมหรือตัวชี้วัดการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง	
เกณฑ์การพิจารณา	ผลการพิจารณา	
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่
1. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ด้านนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีกิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. มีการได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมหรือการจดสิทธิบัตร (Patent) ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ของเสียหรืออุบัติเหตุลดลง เนื่องจาก กิจกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือข้อเสนอแนะหรือการเรียนรู้ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีข้อมูลบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ย้อนกลับ

บันทึก

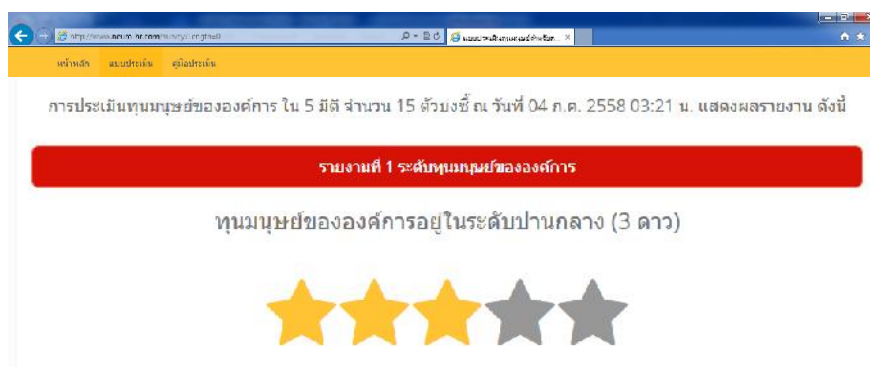
ประเมินครบ 15 ตัวบ่งชี้
ให้เลือก “บันทึก”

ภาพที่ 19 หน้าจอโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์ (ตัวบ่งชี้ที่ 15)

รายงานผลการประเมิน

รายงานประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

รายงานที่ 1 ระดับทุนมนุษย์ขององค์กร เป็นรายงานที่แสดงผลสัมฤทธิ์ภาพรวมว่าองค์กรมีทุนมนุษย์อยู่ในระดับใด (1 ดาว – 5 ดาว) ดูรายละเอียดความหมายของระดับดาวได้ที่หน้า 35



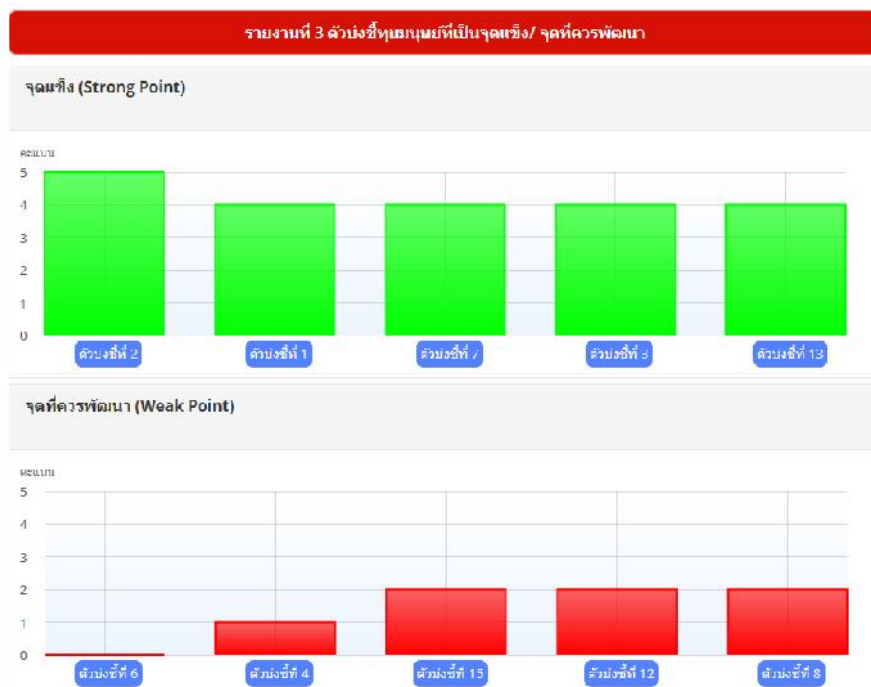
ภาพที่ 20 รายงานระดับทุนมนุษย์ขององค์กร

รายงานที่ 2 ผลการประเมินจำแนกตามมิติ เป็นรายงานผลการประเมินทุนมนุษย์จำแนกตามมิติทั้ง 5 มิติ ได้แก่ มิติบริบทพื้นฐาน มิติปัจจัยนำเข้า มิติกระบวนการ มิติผลลัพธ์ และมิติมูลค่าเพิ่มขององค์กรว่าได้คะแนนเท่าใด (คะแนนก่อนถ่วงน้ำหนัก) จากคะแนนเต็ม 5



ภาพที่ 21 รายงานทุนมนุษย์ขององค์กรจำแนกตามมิติ

รายงานที่ 3 ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์ที่เป็นจุดแข็ง/ จุดที่ควรพัฒนา เพื่อให้องค์กรได้ข้อมูลสารสนเทศ ว่าควรปรับปรุงเรื่องใดบ้างที่จะช่วยทำให้ทุนมนุษย์ขององค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น



ภาพที่ 22 รายงานทุนมนุษย์ขององค์กรที่เป็นจุดแข็ง/ จุดที่ควรพัฒนา

ภาคผนวก ค
แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม
ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์



แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม ประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาความเหมาะสมของข้อความของแบบประเมินว่าจะนำไปใช้ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมประเมินทุนมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมแบบออนไลน์ โดยหลังจากที่ท่านศึกษาคู่มือและโปรแกรมประเมินฯ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์ระดับความคิดเห็น

- 1 หมายถึง ข้อความมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมิน
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความจะนำไปใช้ประเมินได้หรือไม่
- 1 หมายถึง ข้อความไม่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมิน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	-1	0	1
ด้านความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน (Performance Expectancy)			
1. โปรแกรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น			
2. โปรแกรมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร			
3. การประมวลผลของโปรแกรมมีความรวดเร็วและถูกต้อง			
ด้านความคาดหวังด้านความพยายามของผู้ใช้งาน (Effort Expectancy)			
1. การจัดรูปแบบง่ายต่อการใช้งาน			
2. การออกแบบโปรแกรมดูสวยงาม สีสันดึงดูดการใช้งานได้ดี			
3. การสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับโปรแกรม มีความสะดวกและเข้าใจง่าย			
ด้านอิทธิพลจากสังคม (Social Influence)			
1. ผู้บังคับบัญชาจะสนับสนุนการใช้โปรแกรมนี้เพื่อประเมินศักยภาพของทุนมนุษย์ขององค์กร			
2. ผู้บริหารขององค์กรจะสนับสนุนการใช้โปรแกรมนี้			
3. องค์กรได้ให้การสนับสนุนเรื่องการใช้งานโปรแกรมออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอ			

(ต่อ)

ข้อความ	ระดับ ความคิดเห็น		
	-1	0	1
ด้านสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกในระบบ (Facilitating Condition)			
1. คู่มือการประเมินสามารถอธิบายวิธีการใช้งานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย			
2. โปรแกรมสามารถเข้ากันได้ดีกับระบบอื่น ๆ ที่ใช้งานอยู่แล้ว			
3. ผู้ใช้มีความรู้ที่เพียงพอสำหรับการใช้งานโปรแกรม			

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบประเมินในครั้งนี้

นายสุพจน์ นาคสวัสดิ์
 นิสิตระดับปริญญาเอก
 สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา
 วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา
 โทร. 087-6018039
 supot_n2000@yahoo.com

ภาคผนวก ณ
รายชื่อบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบทุนมนุษย์

รายชื่อบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบทุนมนุษย์

ลำดับ ที่	ขนาดองค์กร	ประเภท อุตสาหกรรม	ชื่อบริษัท	จังหวัด	ประเภทรางวัล อุตสาหกรรมดีเด่น	ปีที่ได้รับ รางวัล
1	ขนาดกลางและ ขนาดย่อม	1	บริษัท ซันไฮน์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	จันทบุรี	การบริหารอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม	2556
2	ขนาดกลางและ ขนาดย่อม	1	บริษัท สามร้อยยอด จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	การบริหารอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม	2554
3	ขนาดกลางและ ขนาดย่อม	2	บริษัท เอเชีย ฟริชชั่น จำกัด	ชลบุรี	การบริหารอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม	2547
4	ขนาดกลางและ ขนาดย่อม	2	บริษัท โอ.อี.ไอ. พาร์ท จำกัด	สมุทรปราการ	การบริหารอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม	2545
5	ขนาดกลางและ ขนาดย่อม	3	บริษัท เวสต์โคท เอ็นจิเนียริง จำกัด	ประจวบคีรีขันธ์	การบริหารอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม	2546
6	ขนาดกลางและ ขนาดย่อม	3	บริษัท เซเวน ซีส์ อินโนเวชั่น จำกัด	สมุทรปราการ	การบริหารอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม	2557
7	ขนาดใหญ่	1	บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	นครราชสีมา	การเพิ่มผลผลิต	2555
8	ขนาดใหญ่	1	บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)	นครราชสีมา	บริหารงานคุณภาพ	2557

รายชื่อบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบทุนมนุษย์ (ต่อ)

ลำดับ ที่	ขนาดองค์กร	ประเภท อุตสาหกรรม	ชื่อบริษัท	จังหวัด	ประเภทรางวัล อุตสาหกรรมดีเด่น	ปีที่ได้รับ รางวัล
9	ขนาดใหญ่	2	บริษัท เคนโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (โรงงานบางปะกง)	ชลบุรี	บริหารงานคุณภาพ	2550
10	ขนาดใหญ่	2	บริษัท เจนเนอรัลมอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	ระยอง	บริหารงานคุณภาพ	2547
11	ขนาดใหญ่	3	บริษัท ซัมซุง อิเล็คโทร-แม็คคานิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด	ชลบุรี	การเพิ่มผลผลิต	2556
12	ขนาดใหญ่	3	บริษัท โซนี่ โมบายล์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ชลบุรี	การเพิ่มผลผลิต	2545

หมายเหตุ ประเภทอุตสาหกรรม 1 = อาหารและเครื่องดื่ม 2 = ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ 3 = เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ภาคผนวก ด

ผลวิเคราะห์สถิติแมน-วิทนีย ยู (Mann-Whitney U Test)

NPar Tests

Mann-Whitney Test

Ranks

	TYPE	N	Mean Rank	Sum of Ranks
HC	Large	6	9.50	57.00
	SME	6	3.50	21.00
	Total	12		

Test Statistics^b

	HC
Mann-Whitney U	.000
Wilcoxon W	21.000
Z	-2.887
Asymp. Sig. (2-tailed)	.004
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.002 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: TYPE