

## การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนมนุษย์ กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจผู้ผลิตและจัดจำหน่ายพลังงานในประเทศไทย

รองศาสตราจารย์ ดร. มณีวรรณ ฉัตรอุทัย\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษา การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ปัจจุบันได้รับการยอมรับและจัดให้เป็นงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและศักยภาพการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุนมนุษย์ หรือ Human Capital จัดเป็นปัจจัยสำคัญนำความสำเร็จให้กับองค์กร และปัจจัย “ทุนมนุษย์” ที่ว่านี้ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการดูแลและปฏิบัติอย่างดี ไม่แตกต่างจากการให้ความสำคัญกับ “ทุน” หรือทรัพย์สินอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร โดยบทศึกษานี้นำเสนอพัฒนาการความเป็นมาและตัวชี้วัดการพัฒนา “ทุนมนุษย์” เพื่อความอยู่รอดและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสร้างผลงานและผลกำไรให้องค์กร โดยรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความหมายและความสำคัญของทุนมนุษย์ และทำการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรที่จัดสรรเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยนำผลที่ได้จัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้กับองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประยุกต์จาก Human Capital Management Survey ของ Lauri Bassi และ Daniel McMurrer ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 มิติ ได้แก่ มิติภาวะผู้นำ มิติความผูกพันในงาน มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน และมิติความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งผลที่ได้สามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้กับหน่วยงานได้ต่อไป

\*คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## **Human Capital Management Efficiency: A Selected Case Study on Energy Production and Distribution Organization in Thailand**

**Associate Professor Dr. Maneewan Chat-uthai \***

### **ABSTRACT**

The research explores the topic of human capital management which has been regarded as one of the strategic efforts of an organization striving to maintain the competitiveness amidst the economic instability. Human capital is different from normal headcounts because it is a sum of the workforce's skill, knowledge, and experience that needs to be nurtured and enhanced as another key corporate asset.

The study provides background information of human capital and its determinants. A large corporation in Thailand was chosen as a study site to conduct focus group survey regarding the human capital management efficiency. The research tool was adopted from Human Capital Management Survey, developed by Lauri Bassi and Daniel Mc Murrer as appeared in the Harvard Business Review. The survey consists of 5 dimensions – Leadership Practice, Employee Engagement, Knowledge Accessibility, Workforce Optimization, and Learning Capacity. The result reveals development areas and necessities for the organization to increase greater effort in developing its human capital in the future.

---

\*School of Business Administration, National Institute of Development Administration

## ความสำคัญของการสร้างแต้มต่อด้วยทุนมนุษย์

การพัฒนาและบริหารจัดการทุนมนุษย์ หรือ Human Capital นั้น จะยังคงเป็นประเด็นเด่นในองค์กรต่อเนื่องไปอีกหลายปีข้างหน้า โดยเฉพาะการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และท่ามกลางสภาพการแข่งขันในการประกอบธุรกิจที่ทวีความรุนแรง รวมถึงการได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมไม่เพียงพลาในการเข้าถึงแหล่งทุนทางการเงินหรือวัสดุเครื่องจักรกลที่นับวันจะมีย่างล้นเหลือและมีแต่จะรอคอยการถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็มีปรากฏการณ์ที่เกิดในลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ “ทุนมนุษย์” ยังคงเป็นสินทรัพย์ที่มีความขาดแคลนทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาให้ได้มาและการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานและการพัฒนาขีดความสามารถของคนทำงานในปัจจุบัน ยังมีไม่มากพอที่จะปรับเข้าสู่มิติของการเป็น “ทุนมนุษย์” ได้ตามนิยามของกลุ่ม CFO หรือผู้บริหารที่ดูแลด้านการเงินขององค์กร ที่ได้กล่าวไว้ในการสำรวจของ Mercer อย่างน่าสนใจว่า บรรดาค่าจ้างคนที้องค์กรจ้างเข้ามาทำงานนั้น ไม่ใช่ทุกคนจะกลายเป็น “ทุน” ที่ควรค่าแก่การสะสม ข้อเท็จจริงนั้น การด้อยความสามารถของคนทำงาน ไม่ต่างอะไรกับการมี NPL หรือหนี้ที่ไม่ก่อเกิดมูลค่าใด ๆ ให้กับองค์กร ด้วยเหตุนี้การเร่งสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ จึงเป็นวาระสำคัญที่ควรได้รับการสนใจและควรเป็นประเด็นที่ทุกองค์กรต้องทำความเข้าใจ ด้วยการให้ความรู้กับผู้บริหารทุกระดับ เช่น การสร้างความตระหนักและการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในการทำหน้าทีเป็นผู้ส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพคนทำงาน ให้กลายเป็น “ทุนมนุษย์” ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน ที่ต้องการการดูแลและจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นปัจจัยเพิ่มมูลค่า (Value added) ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน และทางอ้อมกับเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศในท้ายที่สุด

## การพัฒนาความสามารถ “คนทำงาน” ในทุกระดับและสายงาน

Bohlander และ Snell (2006) ได้แสดงให้เห็นความสำคัญของการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร หากองค์กรนั้น ๆ สามารถที่จะสร้างสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมในการดูแลและจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยสภาวะแวดล้อมที่ต้องเสริมสร้างนั้น ได้แก่

- การลดทอนภาวะขาดแคลน “คนเก่ง” ด้วยการ “สร้างและสงวนรักษาให้คงอยู่”
- การสังสมบุคลากรที่มี “ความสามารถชนิดยากที่จะลอกเลียนแบบ”
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ “งานเสริม” ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

Lowell L. Bryan (2007) ตั้งข้อสังเกตว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวชี้วัดในลักษณะผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นตัวเงิน ทำให้ละเลยผลตอบแทนที่เกิดขึ้นในลักษณะอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร ที่จะเป็นตัวแปรสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว

## การจัดทำตัวชี้วัดผลประสิทธิผลของงานพัฒนา “ทุนมนุษย์”

Huselid, Becker และ Ulrich (2001) ได้รวบรวมคุณลักษณะสำคัญขององค์การประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เพื่อให้ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการสำรวจเทียบเคียงว่า ปัจจุบันในองค์กรที่ตนบริหารหรือดูแลอยู่นั้นมีการดำเนินงานตามปัจจัยตัวแปรดังต่อไปนี้หรือไม่และมากน้อยเพียงใด

- การเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามค่าของงานและกลุ่มงาน
- มีคลังสำรอง “คนเก่ง”
- มีการพัฒนาความสามารถตามขีดสมรรถนะ
- การจ่ายเงินเดือนที่แข่งขันได้ในตลาดงาน

- มีระบบคำตอบแทนที่แยกความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้มีความสามารถ และผลการทำงานสูงและต่ำ
- มีทีมงานข้ามสายงาน
- มีโครงการพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความสามารถ
- มีการใช้ระบบให้ข้อเสนอแนะการทำงานที่นำไปปฏิบัติจริง
- ร้อยละของพนักงานที่ได้รับคำตอบแทนตามความสามารถ
- ร้อยละพนักงานที่มีแผนพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
- คุณภาพของระบบรับข้อมูลความคิดเห็นของพนักงาน

โดยตัวชี้วัดข้างต้นนี้ องค์กรที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้หรือนำไปศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

### ผลการศึกษที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

Laurie Bassi และ Daniel McMurrer ผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษา McBassi & Company นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร โดยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาวและการเพิ่มผลิตภาพของบุคลากรซึ่งเป็นประโยชน์ระยะสั้นที่เห็นได้ทันที ทั้งนี้ McBassi ได้ประมวลผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความผูกพันในงานของพนักงาน การเข้าถึงแหล่งความรู้ในองค์กร การพัฒนาระบบงานและความสามารถของพนักงาน และศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากร และต่อมาได้พัฒนาเป็นดัชนีชี้วัดความสามารถขององค์กรในการจัดการทุนมนุษย์ หรือ Human Capital Management ที่ประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความผูกพันในงาน การเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน การเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งในการวิจัยนี้จะได้ใช้เป็นกรอบในการศึกษาต่อไป โดยแต่ละมิติจะมีรายละเอียดย่อย ประกอบด้วย

## 1. ภาวะผู้นำ

1. **การสื่อสาร** ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการเปิดเผยและจริงจังในการสื่อสาร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารทางยุทธศาสตร์ เป้าหมายธุรกิจ และขอบเขตความคาดหวังในงาน
2. **การมีส่วนร่วม** ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการเปิดรับฟังความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และมีการหารือร่วมกันในบรรยากาศที่ให้เกียรติและเป็นมิตร
3. **ทักษะการนิเทศน์งาน** ผู้จัดการเป็นแบบอย่างค่านิยมการทำงาน และขจัดปัญหาอุปสรรคในงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในงาน รวมถึงการจัดให้มีระบบประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
4. **ทักษะการเป็นนักบริหาร** ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างค่านิยมการทำงาน และขจัดปัญหาอุปสรรคในงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในงาน และสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
5. **ระบบงาน** มีระบบและกระบวนการค้นหาและพัฒนาว่าที่ผู้นำให้กับองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านผู้บริหารเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์

## 2. ความผูกพันในงาน

1. **การออกแบบงาน** มีระบบงานที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความสามารถและทักษะ ทำให้ลักษณะงานน่าสนใจ มีคุณค่าและความหมาย และผู้ปฏิบัติงานร่วมรับผิดชอบในการออกแบบและสร้างสรรค์วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศและสอดคล้องกับความต้องการของคนทำงาน

2. **ความผูกพันต่อผู้ปฏิบัติงาน** ให้ความมั่นคงในการจ้างงาน รับรู้ผลงานและความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน และให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาชีพ
3. **การจัดสรรเวลา** มีการแบ่งภาระงานอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงคุณภาพของงานและชีวิตครอบครัว
4. **ระบบงาน** มีระบบการเก็บรักษาผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยจัดให้มีระบบการสำรวจระดับความผูกพันของพนักงานในงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบการผลิตและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

### 3. การเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน

1. **ความพร้อมของอุปกรณ์** มีคู่มือการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือ และข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
2. **ความร่วมมือและทีมงาน** ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม และสถานที่พบปะหารือของทีมอย่างไม่เป็นทางการ รวมถึงเวลาที่จะให้สมาชิกทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. **การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้** มีการถ่ายทอดและให้ข้อมูลระหว่างส่วนงานต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการและตัวอย่างผลงานที่ได้ผลดี เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ เรียนรู้และปรับปรุงต่อขอพัฒนา
4. **ระบบงาน** มีระบบการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลความรู้ในการทำงานที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก

#### 4. การเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน

1. **กระบวนการทำงาน** มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามระบบ
2. **เงื่อนไขการทำงาน** ผู้ปฏิบัติงานได้รับการจัดหาวัสดุการทำงานและเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในงาน และได้ทำงานในเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดผลงานที่ดี
3. **การรับผิดชอบ** ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมรับผิดชอบการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง โดยคนที่มีความดีได้รับการเลื่อนตำแหน่งบนฐานความสามารถในงาน ขณะที่คนที่ไม่ตั้งใจทำงานจะถูกระบบกำจัดออกไป ในบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมทำงานให้บรรลุผลดีร่วมกัน
4. **การตัดสินใจการจ้างงาน** กระบวนการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานที่มีทักษะความสามารถตรงกับลักษณะงาน โดยคนทำงานใหม่จะได้รับการนิเทศงานตั้งแต่แรกเข้า และได้รับการพัฒนาให้มีทักษะความรู้ที่เหมาะสมกับงานที่ต้องทำ และผู้ปฏิบัติงานสามารถให้ข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในการจ้างงาน
5. **ระบบงาน** มีระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ในการจัดการผลการปฏิบัติงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาภาพรวมระดับความสามารถของคนทำงาน การช่วยเหลือให้พนักงานได้รับโอกาสพัฒนาศักยภาพในการทำงาน การให้โอกาสเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับความต้องการ และเสริมแรงจูงใจให้เห็นความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ



## 5. ความสามารถในการจัดการเรียนรู้

1. **นวัตกรรมการทำงาน** ส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสวงหาวิธีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น และเปิดรับข้อมูลการปรับปรุงการทำงานจากผู้ปฏิบัติงาน
2. **การฝึกอบรมและพัฒนา** จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เข้ากับลักษณะการทำงานจริง และตอบสนองเป้าหมายองค์กร และส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มพูนการปฏิบัติงาน
3. **การพัฒนา** มีแผนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการใช้แผนการพัฒนาดังกล่าวเพื่อบรรลุเป้าหมายด้านคุณค่าของอาชีพ
4. **ระบบค่านิยมและการสนับสนุน** มีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่สอดคล้องและส่งเสริมและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และผู้จัดการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
5. **ระบบงาน** มีระบบการจัดการการเรียนรู้และกลไกอัตโนมัติที่แจ้งให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากหัวข้อการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้อย่างทันการณ์ และมีการรายงานผลการเรียนรู้ให้ผู้บริหารได้รับทราบ รวมถึงแนวทางการให้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะความรู้ที่ต้องการให้จัดฝึกอบรมพัฒนาตามกรอบขีดสมรรถนะ

## ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูล โดยใช้แบบประเมิน HCM กับกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานผู้ผลิตและจัดจำหน่ายพลังงานในประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 160 คน โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 4 ช่วงเวลา โดยกลุ่มตัวอย่างต้องไม่ซ้ำกัน และระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2550 - กุมภาพันธ์ 2552 ปรากฏผลว่าในองค์การที่ใช้เป็นกรณีศึกษาตัวอย่างนั้น มีค่า HCM โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ จากสเกลที่กำหนดไว้เป็น 4 ช่วงคือ 90-100 = สูง ; 80-89 = ปานกลาง ; 70-79 = ต่ำ ; น้อยกว่า 69 = ต่ำมาก

ทั้งนี้ ผลการศึกษาสามารถจำแนกเป็นรายมิติ ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แบบสำรวจทวนมนุษย์ในองค์กร ครั้งที่ 1

มิติ	คะแนนที่ให้ 5 กลุ่ม	weight	คะแนนจริง	คำนวณ %
มิติภาวะผู้นำ	17.522	0.8	14.0176	70.088
มิติความผูกพันในงาน	13.356	1	13.356	66.78
มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน	15.966	1	15.966	79.83
มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน	18.154	0.8	14.5232	72.616
มิติความสามารถในการจัดการความรู้	18.654	0.8	14.9232	74.616
<b>คะแนนรวมทั้ง 5 มิติ</b>			<b>72.786</b>	

ตารางที่ 2 แบบสำรวจทุนมนุษย์ในองค์กร ครั้งที่ 2

มิติ	คะแนนที่ให้ 5 กลุ่ม	weight	คะแนนจริง	คำนวณ %
มิติภาวะผู้นำ	15.57142857	0.8	12.45714	62.28571
มิติความผูกพันในงาน	11.85714286	1	11.85714	59.28571
มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน	14.85714286	1	14.85714	74.28571
มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน	16.28571429	0.8	13.02857	65.14286
มิติความสามารถในการจัดการความรู้	18	0.8	14.4	72
<b>คะแนนรวมทั้ง 5 มิติ</b>			<b>66.6</b>	

ตารางที่ 3 แบบสำรวจทุนมนุษย์ในองค์กร ครั้งที่ 3

มิติ	คะแนนที่ให้ 5 กลุ่ม	weight	คะแนนจริง	คำนวณ %
มิติภาวะผู้นำ	18.34	0.8	14.672	73.36
มิติความผูกพันในงาน	15.2975	1	15.2975	76.4875
มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน	16.9075	1	16.9075	84.5375
มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน	17.8	0.8	14.24	71.2
มิติความสามารถในการจัดการความรู้	20.0825	0.8	16.066	80.33
<b>คะแนนรวมทั้ง 5 มิติ</b>			<b>77.183</b>	

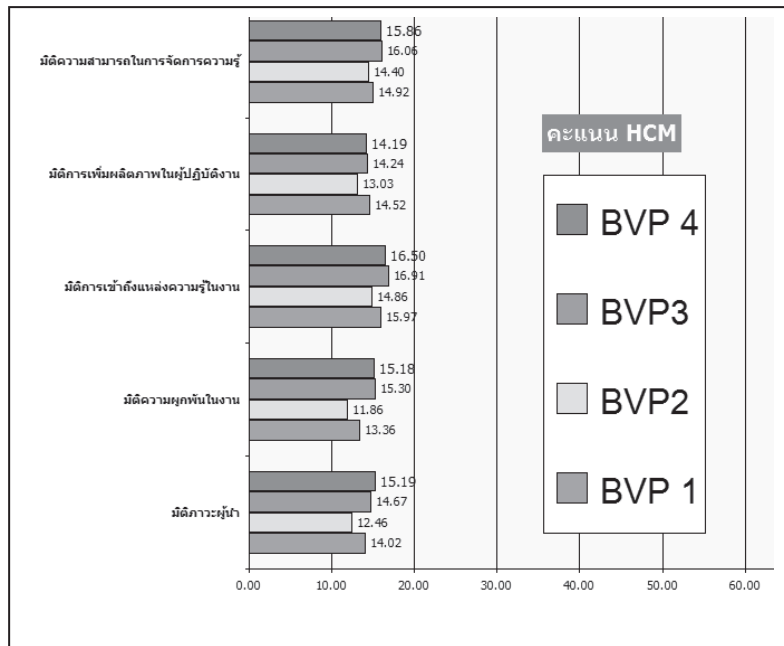
ตารางที่ 4 แบบสำรวจทุนมนุษย์ในองค์กร ครั้งที่ 4

มิติ	คะแนนที่ให้ 5 กลุ่ม	weight	คะแนนจริง	จำนวน %
มิติภาวะผู้นำ	18.9925	0.8	15.194	75.97
มิติความผูกพันในงาน	15.175	1	15.175	75.875
มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน	16.5	1	16.5	82.5
มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน	17.7425	0.8	14.194	70.97
มิติความสามารถในการจัดการความรู้	19.825	0.8	15.86	79.3
<b>คะแนนรวมทั้ง 5 มิติ</b>			<b>76.923</b>	

ตารางที่ 5 แบบสำรวจทุนมนุษย์ในองค์กร รวมทั้ง 4 ครั้ง

มิติ	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 3	ครั้งที่ 4	Total
มิติภาวะผู้นำ	14.02	12.46	14.67	15.19	14.09
มิติความผูกพันในงาน	13.36	11.86	15.30	15.18	13.92
มิติการเข้าถึงแหล่งความรู้ในงาน	15.97	14.86	16.91	16.50	16.06
มิติการเพิ่มผลิตภาพในผู้ปฏิบัติงาน	14.52	13.03	14.24	14.19	14.00
มิติความสามารถในการจัดการความรู้	14.92	14.40	16.06	15.86	15.31
<b>คะแนนรวมทั้ง 5 มิติ</b>	<b>72.79</b>	<b>66.60</b>	<b>77.18</b>	<b>76.92</b>	<b>73.37</b>

รูปที่ 1 คะแนน HCM



### สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ข้อมูลที่ได้รับดังกล่าวเป็นตัวอย่างการประเมินความต้องการในการพัฒนาบนมิติทุนมนุษย์ที่มีความน่าสนใจโดยที่กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในองค์กรดังกล่าวมาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในองค์กร ส่งผลให้คำตอบที่ได้รับจากการเข้าร่วมการประเมินศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กรมีความน่าเชื่อถือได้พอสมควร อีกทั้งคะแนนที่ได้รับในทั้ง 5 กลุ่ม ที่ทำการศึกษาในแต่ละครั้งนั้นจัดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระต่อกัน แต่กลับมีการประเมินค่าระดับคะแนนในแต่ละมิติไม่แตกต่างกันมาก โดยมีคำตอบในค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ช่วงเวลา มีค่าเท่ากับ 73.37 จากคะแนนเต็ม 100 นั้น ทำให้ผลการศึกษานี้สะท้อนว่าองค์กรดังกล่าวควรต้องมีการปรับปรุงเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ ในมิติที่ McBassi ได้รวบรวมไว้ โดยเฉพาะในมิติของความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานและการสร้างผลิตภาพในงาน ที่มีคะแนนต่ำกว่า 70 เปอร์เซนต์

กล่าวโดยสรุปได้ว่าเครื่องมือประเมินความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์นี้ สามารถชี้ประเด็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรและเน้นสิ่งที่ควรดำเนินการได้อย่างเป็น รูปธรรม และผลการศึกษานี้ยังสะท้อนให้เห็นประเด็นที่ควรเร่งให้การพัฒนาและยังช่วย ให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิผลและ มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพเศรษฐกิจและ สภาพแวดล้อมด้านความต้องการพลังงานได้อย่างเท่าทันสถานการณ์มากยิ่งขึ้น

## References

- Bassi, L. & McMurrer, D. (2006). A White Paper on Human Capital and Organizational Performance: Next Generation Metrics as a Catalyst for Change. McBassi & Company.
- Bohlander, George. W. and Snell, Scott A. (2006). Managing Human Resources (14<sup>th</sup> Edition). South-Western, Thomson Learning.
- Bryan, L. (2007). The New Metrics of Corporate Performance: Profit Per Employee. The McKinsey Quarterly 2007 Number 1.
- Huselid, M., Becker, B, and Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston: Harvard Business School Press.
- McBassi & Company. (2007). Human Capital Management (HCM) Index and Factor Definition.
- Mercer Consulting. Human Capital Management: The Chief Financial Offer(CFO) Point Of View\*. [www.mercerhr.com](http://www.mercerhr.com)