

แนวคิดใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

26 แนวคิด/
เครื่องมือ เพื่อสร้าง
ความได้เปรียบ
ทางการแข่งขัน
ให้กับองค์กร

Talent Management System

Compensation Strategy
Accounting for Human Resource

Competency Ethics in HRM

Developing Employee in Creative Economy

Ethics in HRM Zero Defect in Six Sigma

Accounting for Human Resource



A-Z

เครื่องมือการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

พศ. ดร. พิษิต เทพวรรณ

- ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ เป็นต้น กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ ฝ่ายขาย บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) อาคารทีซีไอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222 โทรสาร 0-2739-8356-9
- หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com

A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

โดย ผศ.ดร. พิเชิต เทพวรรณ

ราคา 170 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2555 โดย ผศ.ดร. พิเชิต เทพวรรณ ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาต

4 1 2 - 7 2 4 - 2 1 6
0 5 5 5 3 2 1 0 9 8 7 6 5

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

พิเชิต เทพวรรณ.

A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. -- กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2555.
216 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN : 978-616-08-1290-5

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

อาคารทีซีไอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8000

พิมพ์ที่ บริษัท วี.พี.เอ็น (1991) จำกัด

เลขที่ 23/71-72 หมู่ 1 ซอยเทียนทะเล 10 ถนนบางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150 โทรศัพท์ 0-2451-3010 นายวิชัย กาญจนพัฒนา ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา พ.ศ. 2555

คำนำ



ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน ส่งผลต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดด้านการบริหารและการจัดการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดหรือเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้า และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

หนังสือเล่มนี้ ได้มีการนำเสนอเนื้อหาแนวคิดและ/หรือเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เป็นที่นิยมในสากลและในประเทศไทย โดยเรียงลำดับตามตัวอักษรภาษาอังกฤษ A-Z รวมทั้งสิ้น 26 แนวคิด/เครื่องมือ เพื่อให้มีความเข้าใจได้ง่าย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน ทั้งที่เป็นนักศึกษา ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และผู้ที่สนใจทั่วไป ให้มีความเข้าใจในแนวคิดและ/หรือเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ตลอดจนสามารถนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานหรือองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้ต่อไป

ผศ.ดร. พิชิต เทพวรรณ


สารบัญ



บทที่ 1 Accounting for Human Resource (การบัญชีทรัพยากรมนุษย์)	15
1.1 การใช้แนวคิดการบัญชีทรัพยากรมนุษย์ช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ ขององค์การ	16
1.2 การวัดมูลค่าในการบัญชีทรัพยากรมนุษย์	17
บทที่ 2 Branding in Employment (กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน)	21
2.1 การสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงานคืออะไร	22
2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การ	23
2.3 การเปรียบเทียบระหว่างการสร้างภาพลักษณ์ในลักษณะขององค์การ กับสร้างภาพลักษณ์ในการจ้างงาน	24
บทที่ 3 Competency (สมรรถนะที่จำเป็นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่)	27
3.1 สมรรถนะคืออะไร	29
3.2 การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	31

บทที่ 4	Developing Employee in Creative Economy (การพัฒนาพนักงานในระบบเศรษฐกิจความคิดสร้างสรรค์)	35
4.1	เศรษฐกิจบนพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์	36
4.2	ความคิดสร้างสรรค์คืออะไร	40
บทที่ 5	Ethics in HRM (จริยธรรม : ประเด็นสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์)	45
5.1	จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	46
5.2	ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	47
5.3	บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านจริยธรรม	48
บทที่ 6	Fairness Compensation Strategy (บริหารค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมให้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร)	53
6.1	ปัญหาที่ทำให้องค์การมีต้นทุนด้านบุคลากรสูง	54
6.2	วิธีการบริหารค่าตอบแทน	56
บทที่ 7	Gaining Competitive Advantage Through SHRM (การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดในการ ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน)	59
7.1	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	60
7.2	ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม	61
7.3	ระดับของกลยุทธ์	63
7.4	ขั้นตอนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	63
บทที่ 8	Human Resource Research (การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ : กลยุทธ์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาขององค์การเชิงรุก)	67
8.1	การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์	68
8.2	บทบาทหน้าที่ของการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	68
8.3	กระบวนการในการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์	70

บทที่ 9 Investment in Human Capital (ทุนมนุษย์กับการลงทุนที่คุ้มค่า)	75
9.1 ทุนมนุษย์	76
9.2 สมการทุนมนุษย์ (Human Capital Equation)	78
บทที่ 10 Job Training by “Coaching” (การสอนงาน : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน)	81
10.1 การสอนงาน	82
10.2 ผู้สอนงาน	83
10.3 สัญญาณบอกเหตุของการสอนงานที่ล้มเหลว	84
10.4 แนวทางการใช้การสอนงานในองค์การแบบเป็นรูปธรรม	85
บทที่ 11 Knowledge Management (การจัดการความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้)	87
11.1 ความรู้และการจัดการความรู้ (Knowledge and Knowledge Management)	88
11.2 องค์การแห่งการเรียนรู้	90
บทที่ 12 Leadership HR (ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์)	97
12.1 ภาวะผู้นำคืออะไร	98
12.2 เทคนิคที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการมีภาวะผู้นำ	99
12.3 ภาวะผู้นำที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	101
บทที่ 13 Measurement in HR Scorecard (เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในยุคการปฏิวัติการประเมินผลงาน)	105
13.1 ประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	106
13.2 มุมมองที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	107

บทที่ 14 New Roles For HR	
(ความท้าทายและบทบาทใหม่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์).....	111
14.1 ความท้าทายและบทบาทใหม่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	111
14.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	113
14.3 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	114
บทที่ 15 Outsourcing	
(การจ้างงานภายนอกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์).....	117
15.1 การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing)	118
15.2 รูปแบบของการจ้างงานจากภายนอก	119
15.3 บทบาทหน้าที่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไป	120
บทที่ 16 Performance Management	
 (การบริหารผลการปฏิบัติงาน : เครื่องมือ ทางการบริหารสู่องค์กรที่เป็นเลิศ).....	123
16.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	124
16.2 เป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	124
16.3 ขอบเขตของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	125
16.4 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	126
16.5 การประยุกต์การบริหารผลการปฏิบัติงาน	128
บทที่ 17 Quality of Work–Life	
(คุณภาพชีวิตการทำงาน กลยุทธ์การสร้างคุณค่าของคนสู่ผลงาน).....	131
17.1 คุณภาพชีวิตการทำงาน	131
17.2 การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับพนักงาน	135

บทที่ 18 Risk Management in HR	
(กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์).....	137
18.1 ความเสี่ยง (Risk)	137
18.2 การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	138
18.3 ปัจจัยเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	142
บทที่ 19 Succession Plan	
(การบริหารระบบทายาทเพื่อความเข้มแข็งขององค์กร).....	145
19.1 ความสำคัญของการวางแผนสืบทอดทายาท	146
19.2 หลักการของการจัดทำระบบสืบทอดทายาท	146
19.3 ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำและบริหารระบบสืบทอดทายาท	147
19.4 ประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของระบบสืบทอดทายาท	149
บทที่ 20 Talent Management System	
(ระบบสำหรับการบริหารคนสำคัญขององค์กร).....	151
20.1 คนเก่ง	151
20.2 การป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับคนเก่งขององค์กร	152
20.3 ระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management System; TMS)	154
บทที่ 21 Ultimate Goal of CSR	
(ประเด็นท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ).....	159
21.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	160
21.2 องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้ CSR พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	165
บทที่ 22 Virtual HRM; E-HRM	
(การจัดการทรัพยากรมนุษย์เสมือนจริง	
ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์).....	169
22.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์	170
22.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เสมือนจริง	171

บทที่ 23	Workforce Diversity (กลยุทธ์การบริหารความหลากหลายของแรงงาน)	175
23.1	ความหลากหลายของแรงงาน	176
23.2	กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดการต่อต้าน จากกำลังแรงงานที่หลากหลายในองค์การ	178
บทที่ 24	Extreme Strategic HR Marketing (การตลาดเชิงทรัพยากรมนุษย์)	181
24.1	แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ให้กับงานด้านการตลาด	183
24.2	การรักษาและส่งเสริมความก้าวหน้าในงานแก่พนักงาน (Employee Retention and Career Path)	184
บทที่ 25	Young Employee Learning to Intelligence Organization (การพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานรุ่นใหม่ สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ)	187
25.1	องค์การอัจฉริยะ แนวคิดการบริหารยุคใหม่	188
25.2	โครงสร้างของการเรียนรู้	189
25.3	การเรียนรู้ของพนักงานมีผลต่อกระบวนการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ	191
25.4	ระดับการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะ	191
บทที่ 26	Zero Defect in Six Sigma (บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ซิกซ์ซิกม่า)	195
26.1	ซิกซ์ซิกม่าคืออะไร	195
26.2	การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ซิกซ์ซิกม่า	197
26.3	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโครงการซิกซ์ซิกม่า	198
	บรรณานุกรม	205

A

ccounting for Human Resource

01

(การบัญชีทรัพยากรมนุษย์)

ในช่วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมา มีหลักฐานพยานที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก จากเศรษฐกิจฐานอุตสาหกรรมไปสู่เศรษฐกิจฐานบริการอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยความแตกต่างของพื้นฐานทั้งสองระบบนั้นอยู่ที่ “สินทรัพย์ (Asset)” ซึ่งสินทรัพย์ของระบบเศรษฐกิจฐานอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมผลิตวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นสินทรัพย์ทางกายภาพ ได้แก่ โรงงาน เครื่องจักร หรือวัสดุ

ในทางตรงกันข้าม สินทรัพย์ที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานบริการ เช่น ธุรกิจโรงพยาบาล และธุรกิจการศึกษา ได้แก่ ความรู้ และทัศนคติของพนักงานที่ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หากเปรียบเทียบมูลค่าสินทรัพย์ของทั้งสองระบบจะพบว่า มูลค่าสินทรัพย์ทางกายภาพจะมีค่าน้อยกว่าเมื่อเทียบกับทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เป็นมูลค่าสินทรัพย์พนักงาน ดังนั้นความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จึงได้มาจากคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ (Skills), ความสามารถ (Competence), แรงจูงใจ (Motivation) และความเข้าใจของวัฒนธรรมองค์การ (Understanding of the Organizational Culture) การใช้ความรู้ทักษะ และความสามารถในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ จึงจำเป็นที่จะต้องยอมรับว่ามนุษย์นั้น เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่ารวมขององค์การ (Worth of an Organization)

อย่างไรก็ตาม การประเมินและคาดการณ์ถึงความคุ้มค่าของมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นวิธีการบางอย่างในการบอกจำนวนหรือความคุ้มค่าของความรู้ การจูงใจ และทักษะของมนุษย์

นั้น สามารถทำได้โดยผ่านกระบวนการทำงานขององค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้นการบัญชีทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการในการหาจำนวนและการวัดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำให้องค์กรทราบถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนในสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการบัญชีทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้รับความสนใจอย่างมากในหลายสิบปีก่อน และได้กลับมามีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน พร้อมๆ กับกระแสของการวัดและประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard; BSC) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator; KPI) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการสร้างความพร้อมให้กับทรัพยากรมนุษย์ ให้ทำงานตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเห็นผลและเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการสมาคมการบัญชีแห่งอเมริกา (American Accounting Association's Committee, 1973) ได้ให้คำจำกัดความของการบัญชีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Accounting; HRA) ไว้ว่า คือกระบวนการในการระบุและวัดข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ และทำการสื่อสารข้อมูลไปยังผู้ที่สนใจ การบัญชีทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการวัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดหรือเงินที่ลงทุนไปกับทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ว่าจะเป็นการรับสมัครงาน การฝึกอบรม หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ยังเป็นการวัดมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอีกด้วย

เฟลมโฮลต์ซ์ (Flamholtz, 1971) ได้ให้ความหมายของการบัญชีทรัพยากรมนุษย์ที่ใกล้เคียงกันว่า คือการวัดและการรายงานต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของคนในองค์การ

1.1 การใช้แนวคิดการบัญชีทรัพยากรมนุษย์ช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ

การใช้แนวคิดการบัญชีทรัพยากรมนุษย์ช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ มีดังนี้

1. เป็นการหาต้นทุนหรือมูลค่าที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจทางการจัดการเกี่ยวกับการได้มา การจัดสรร การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารต้นทุนเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

2. เป็นการติดตามและตรวจสอบการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยในการพัฒนาหลักการจัดการด้วยการจำแนกผลลัพธ์ทางการเงินจากการปฏิบัติต่างๆ

การบัญชีทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารให้มีความเข้าใจในค่าใช้จ่ายระยะยาว และผลประโยชน์จากการตัดสินใจลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีสารสนเทศสำคัญ ที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในการจัดหา จัดสรร การรักษาและการใช้ประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ได้อย่างเหมาะสม และนอกจากจะช่วยเป็นข้อมูลในการตัดสินใจสำหรับบุคคลภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นข้อมูลช่วยสำหรับบุคคลภายนอกในการตัดสินใจลงทุน เพราะนักลงทุนจะตัดสินใจจากมูลค่ารวมขององค์กร ดังนั้นการบัญชีทรัพยากรมนุษย์จึงสามารถให้ข้อมูลแก่นักลงทุนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องอีกด้วย

1.2 การวัดมูลค่าในการบัญชีทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการวัดมูลค่าในการบัญชีทรัพยากรมนุษย์นั้น แบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางหลัก

ได้แก่

1.2.1 แนวคิดการวัดแบบต้นทุน (Cost)

แนวคิดการวัดแบบต้นทุน เป็นวิธีการวัดบนพื้นฐานของต้นทุน (ค่าใช้จ่าย) ในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้น โดยต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายประเภทนี้ ได้แก่

1. ต้นทุนในอดีต (Historical Cost) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมา เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ประเมินเทศ และฝึกอบรม เป็นต้น

2. ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่ยังคงการไม่ได้รับผลตอบแทน จากกิจกรรมที่สูญเสียโอกาสไปในการเลือกทำกิจกรรมอย่างหนึ่งแทน เช่น การเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน แทนที่จะเลือกการใช้หน่วยงานที่มีความชำนาญ (Outsource)

3. ต้นทุนทดแทน (Replacement Cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหากต้องมีการทดแทนพนักงานที่ได้ออกจากองค์กรไป เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ประเมินเทศ และฝึกอบรม เป็นต้น

สำหรับการคำนวณมูลค่าต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ มีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ เช่น การคำนวณหาต้นทุนในการจ้างพนักงาน

$$\text{ต้นทุนในการจ้างพนักงาน (ต่อคน)} = \frac{\text{ค่าใช้จ่าย (ต่อปี)* + เงินเดือนและสวัสดิการพนักงานใหม่ (ต่อปี)} + \text{เงินเดือนและสวัสดิการกรรมการสอบสัมภาษณ์ (ต่อปี)}}{\text{จำนวนพนักงานที่จ้างทั้งหมดทั้งปีที่ผ่านมา}}$$

* คือ ค่าโฆษณา ค่าโทรศัพท์ ค่าเอกสาร ค่าใบสมัคร ค่าตรวจร่างกาย และค่าใช้จ่ายในการปฐมพยาบาล

1.2.2 แนวคิดการวัดแบบมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value)

แนวคิดการวัดแบบมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ประกอบไปด้วย วิธีการวัดบนพื้นฐานของมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานให้กับองค์กรกับสิ่งที่องค์กรได้รับ

สำหรับการคำนวณมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ เช่น การหาผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (Return on Investment of HR) คือ

$$\text{ROI of HR} = \frac{\text{รายได้} - (\text{ค่าใช้จ่ายอื่น}) - (\text{ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานทั้งหมด})}{\text{ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานทั้งหมด}}$$

ผลจากการคำนวณจะทำให้ทราบว่า การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ทุกๆ 1 บาท จะทำให้องค์กรมีผลตอบแทนกลับมาเป็นจำนวนเงินเท่าใด

อย่างไรก็ตาม ในการวัดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์แบบไม่ได้คำนึงถึงตัวเลขทางการเงิน ยังสามารถประเมินหรือวัดได้จากพฤติกรรมของคนในองค์กร ได้แก่

1. ทักษะหรือความสามารถ (Skill or Capability Inventory) ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากร

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งสามารถวัดได้โดยการเปรียบเทียบ หรือจัดอันดับกับพนักงานในกลุ่มหรือแผนกเดียวกัน

3. การประเมินศักยภาพ (Assessment Potential) ได้แก่ การประเมินความสามารถของบุคลากรสำหรับการส่งเสริมและพัฒนางานในตำแหน่งหรือสายงานที่สูงขึ้น

4. การวัดทัศนคติ (Attitude Measurement) เป็นการวัดและตรวจสอบความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่มีต่องาน และสภาพการทำงานที่รับผิดชอบ

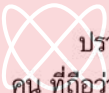
การวัดมูลค่าของคนเพื่อลงในบัญชีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Accounting) ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่จะทำการวิเคราะห์และประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดและหลักการทางบัญชี ซึ่งมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การคำนวณหาต้นทุนและผลตอบแทนการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ทั้งเนื่องจากการอาจทำการตีมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการง่ายๆ เช่น การคำนวณหาต้นทุนและผลตอบแทนของกระบวนการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ยังรวมถึงการขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน หรือการนำรางวัลและสิ่งจูงใจมาใช้ต่อผลประกอบการขององค์กร โดยในการคำนวณจำเป็นต้องนำข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ มาพิจารณาด้วย ซึ่งอาจสรุปได้อย่างง่ายๆ ก็คือ ข้อมูลสำคัญๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จะต้องแปลงเป็นตัวเงินหรือมูลค่าทางบัญชีได้ เพราะถือว่าพนักงานทุกคนคือสินทรัพย์ขององค์กร หรือเป็นการลงทุนที่จะส่งผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุน ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จก็มักจะมีผลตอบแทนการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมด้วย

Branding in Employment

(กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ ในการจ้างงาน)

02



ปรากฏการณ์ของโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ คน ที่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ซึ่งเคลื่อนที่ได้ และพร้อมจะเปลี่ยนใจได้ตลอดเวลา

เดวิด ฟอ์แมน รองประธานอาวุโส Professional & Business Development, The Society of Human Resources Management (SHRM) แห่งสหรัฐฯ มองว่า จากแนวโน้ม เศรษฐกิจและสังคม ทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย อาจพบกับปัญหาคลาสสิกที่เหมือนกันทั่วโลกในการบริหารจัดการ “คน” และยังหนีไม่พ้นว่าจะมีวิธีการดึงดูดความสนใจของคนให้ ยอยากเข้าไปทำงาน หรือจะใช้กลยุทธ์ใดเพื่อเฟ้นหาคนดีที่มีฝีมือมาเป็นดาวประดับให้กับองค์กร

หลายองค์การต่างประสบปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาคนขององค์การ ซึ่งประเด็นหลักๆ ได้แก่

1. การที่ต้องแข่งขันกับองค์การใหญ่และมีชื่อเสียง
2. ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการการขาดแคลน เพราะคนที่้องค์การ ต้องการคือ คนเก่ง ส่วนคนตกงานไม่ใช่กลุ่มที่้องค์การต้องการ
3. โอกาสก้าวหน้าในองค์การไม่มี หรือสวัสดิการและค่าตอบแทนไม่จูงใจ
4. ที่ตั้งขององค์การอยู่ไกล ไม่สะดวกในการเดินทาง

หนังสือ **A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่** เล่มนี้ ได้มีการนำเสนอเนื้อหา แนวคิด/เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เป็นที่ยอมรับของสากลและในประเทศไทย โดยเรียงลำดับตามตัวอักษรภาษาอังกฤษ A-Z รวมทั้งสิ้น 26 แนวคิด/เครื่องมือ เพื่อให้มีความเข้าใจได้ง่าย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน ทั้งที่เป็นนักศึกษา ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และผู้ที่สนใจทั่วไป ให้มีความเข้าใจในแนวคิด/เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ตลอดจนสามารถนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานหรือองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันได้ต่อไป

เกี่ยวกับผู้เขียน



พศ. ดร. พิเช็ด เทพวรรณ

การศึกษา

- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านบริหารธุรกิจ (Doctor of Business Administration)

การทำงาน (ปัจจุบัน)

- ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครุฑ-เชียงใหม่
- ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนครุฑ-เชียงใหม่
- ที่ปรึกษาด้านการบริหารและจัดการในหลายองค์กร อาทิ ส่วนงานธุรกิจ องค์กรสวนพฤกษศาสตร์ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถฯ
- ผู้เขียนคอลัมน์ HR Currents (ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่) นิตยสาร S+M (Strategy + Marketing)
- อาจารย์ผู้สอนและบรรยายในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาทางด้านธุรกิจ การจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนหลายแห่ง

รางวัลเกียรติยศ

- บุคลากรดีเด่นด้านวิชาการ จากสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
- ครูผู้สอนผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมดีเด่น จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.)
- ผู้ทำคุณประโยชน์ด้านการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.)

การอบรม

- Certificate Train The Trainer Program, Vancouver School Board, Canada
- หลักสูตรที่ปรึกษาแผนธุรกิจ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถาบัน ISMED
- หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย (นบม.) รุ่นที่ 20

ผลงานทางวิชาการ

- หนังสือ *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*
- บทความวิชาการเรื่อง *องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม* วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร
- บทความวิชาการเรื่อง *การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ Six Sigma เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจ*
- วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- บทความวิชาการเรื่อง *บทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมภายในองค์กร* วารสารบริหารธุรกิจนิด้า สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- งานวิจัยเรื่อง *ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยในมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์*
- งานวิจัยเรื่อง *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย* และงานวิจัยอีกหลายเรื่องที่ได้รับทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED) เครือข่ายวิจัยภาคเหนือตอนบน (สกอ.) และกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น

ISBN 978-616-08-1290-5



9 786160 812905

170 บาท

บริหารธุรกิจ / คู่มือเรียน - การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์