



## Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nrompho@tu.ac.th

# การวัดมูลค่าของพนักงานในองค์กร

คงไม่มีใครจะโต้แย้งว่าพนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือประสบผลล้มเหลว เพราะไม่ว่าองค์กรจะวางกลยุทธ์ได้ดีอย่างไร กลยุทธ์เหล่านั้นก็จะไม่เกิดผลอันใดเลย หากปราศจากพนักงานที่มีความสามารถที่จะนำเอากลยุทธ์นั้นไปใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ไม่ว่าองค์กรนั้นจะผลิตสินค้าหรือบริการ พนักงานก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพและได้รับการยอมรับจากลูกค้า จากความสำคัญของพนักงานนี้จึงทำให้องค์กรหลายแห่งได้มีการลงทุนไปเป็นจำนวนมากในการคัดสรรพนักงาน ฝึกอบรมพนักงาน และพยายามที่จะรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร อย่างไรก็ตามการที่องค์กรต้องลงทุนไปเป็นจำนวนมากเพื่อดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถนั้น ก็ทำให้เกิดคำถามที่น่าสนใจคำถามหนึ่งคือพนักงานเหล่านี้สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้เท่ากับสิ่งที่องค์กรลงทุนไปหรือไม่ เราจะทราบได้อย่างไรว่าพนักงานในองค์กรมีมูลค่าเท่าไรต่อองค์กร การตอบคำถามนี้เป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนัก ถ้าหากมีตลาดในการซื้อขายพนักงานเหมือนกับในอุตสาหกรรมกีฬา เช่น ฟุตบอล การวัดมูลค่าของพนักงานอาจจะไม่ยากนัก เพราะมีตลาดในการกำหนดราคาตามหลักของอุปสงค์และอุปทานการที่นักฟุตบอลคนหนึ่งมีราคาในการซื้อขายเป็นหลายพันล้านบาท ก็เนื่องจากสโมสรผู้ซื้อเชื่อว่านักฟุตบอลคนนี้มีความสามารถสูง และจะสามารถช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะนำมาซึ่งรายได้ไม่ว่าจะเป็นค่าเข้าชมที่แฟนฟุตบอลจะเข้ามาชมมากขึ้น รายได้จากการถ่ายทอดสด รายได้จากค่าลิขสิทธิ์ต่างๆ นอกจากนี้นักเตะคนนั้นอาจจะช่วยให้สโมสรสามารถขายสินค้าที่เกี่ยวข้องได้เพิ่มมากขึ้น เช่น การขายเสื้อและของที่ระลึก เป็นต้น อย่างไรก็ตามสำหรับบริษัทต่างๆ ไปนั้น อาจจะเป็นการยากที่จะกำหนดมูลค่าของพนักงาน เนื่องจากไม่ได้มีตลาดซื้อขายเหมือนกันกับอุตสาหกรรมกีฬา ดังนั้นคำถามที่น่าสนใจคือแล้วจะทำการวัดมูลค่าของพนักงานได้อย่างไร

มีแนวทางในการหามูลค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยได้มีตัววัดหลายๆ ตัวที่จะช่วยในการบ่งชี้ว่าพนักงานในองค์กรนั้นๆ มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร และสามารถตีมูลค่าออกมาเป็นจำนวนเงินได้เท่าไร โดยตัววัดต่างๆ ที่สามารถใช้วัดได้มีดังต่อไปนี้

### **Human Capital Revenue Factor (HCRF)**

ตัววัดนี้สามารถคำนวณได้โดยนำเอายอดขายขององค์กรหารด้วยจำนวนพนักงานขององค์กรเทียบเท่า (Full Time Equivalent หรือ FTE) โดยค่าที่ได้จะเป็นบ่งชี้ว่าโดยเฉลี่ยแล้วพนักงาน 1 คนสามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้มากน้อยเท่าไร ตัววัดนี้อาจจะมีความคล้ายกับตัววัดแบบดั้งเดิมคือยอดขายต่อจำนวนพนักงานประจำ แต่ข้อดีของตัววัดนี้คือการคิดคำนวณจำนวนพนักงานได้รวมเอาพนักงานในทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นพนักงานประจำ พนักงาน Part Time หรือพนักงานที่มีสัญญาระยะสั้น การคำนวณจำนวนพนักงานเทียบเท่าจะนำเอาชั่วโมงการทำงานมาเป็นตัววัดจำนวนพนักงาน เช่น เราอาจจะนับว่าหากพนักงานใดทำงาน 8 ชั่วโมงก็จะถือว่าเป็นจำนวนพนักงานเทียบเท่า 1 คน ดังนั้นหากมีการจ้างแรงงานที่ทำงาน Part Time 1 คน ทำงาน 4 ชั่วโมงเท่านั้น ก็จะนับพนักงานคนนี้เป็นเพียง 0.5 คนเทียบเท่า เป็นต้น

### **Human Economic Value Added (HEVA)**

จากแนวคิดของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) หรือที่เป็นที่รู้จักกันในชื่อย่อว่า EVA ซึ่งเป็นการคิดคำนวณผลต่างของกำไรที่องค์กรสร้างขึ้นมากับต้นทุนค่าเสียโอกาสขององค์กร HEVA ก็จะเป็นตัววัดที่แสดงอัตราส่วนระหว่างค่า EVA ต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่า โดยจะเป็นค่าที่แสดงให้เห็นว่าพนักงาน 1 คนสามารถสร้างกำไรในเชิงเศรษฐศาสตร์ได้มากน้อยเท่าไร

### **Human Capital Cost Factor**

ตัววัดนี้จะเป็นตัววัดในส่วนของต้นทุนที่องค์กรได้ใช้ไปในการพัฒนา รักษาพนักงาน และต้นทุนอื่นๆ ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากพนักงาน โดยสามารถแบ่งต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

- (1) ต้นทุนค่าจ้างและสวัสดิการที่ให้แกพนักงานประจำ
- (2) ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่มีสัญญา ซึ่งในบางกรณีบริษัทอาจจะมีการจ้างพนักงานภายนอกในลักษณะของ Contract
- (3) ต้นทุนที่เกิดจากการขาดงาน ซึ่งอาจจะทำการประมาณจากรายได้ขององค์กรต่อจำนวนพนักงาน ดังนั้นหากพนักงานขาดงานไป 1% ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ 1% เป็นต้น (หรืออาจจะคิดว่าการขาดงาน

อาจจะส่งผลกระทบต่อเพียงแค่ครึ่งหนึ่งของรายได้ก็ได้ เนื่องจากการขาดงานนั้นอาจจะมีพนักงานคนอื่น คอยช่วยทำงานในส่วนที่พนักงานคนนั้นไม่ได้ทำ)

(4) ต้นทุนที่เกิดจากการลาออก ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรต้องจ่ายให้พนักงานในกรณีที่พนักงานลาออก การหาคนใหม่ทดแทน ความสูญเสียจากการที่ต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้สามารถทำงานได้เหมือนกับพนักงานที่ลาออกไป ผลผลิตที่อาจจะลดลงเนื่องจากพนักงานใหม่ยังไม่มีทักษะที่เพียงพอ เป็นต้น

ตัววัดนี้จะเป็นตัววัดที่ทำให้องค์กรเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานส่วนไหนเป็นสัดส่วนจำนวนมาก ซึ่งอาจจะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลมากเพียงพอที่จะใช้ในการปรับกลยุทธ์ทางการบริหารบุคลากรขององค์กรต่อไป

### **Human Capital Value Added (HCVA)**

เป็นตัววัดที่คำนวณจากรายได้ขององค์กรลบออกด้วยค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายในเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน และนำตัวเลขที่ได้จากการคำนวณมาหารด้วยจำนวนพนักงานเทียบเท่า โดยตัววัดนี้จะแสดงถึงอัตรากำไรต่อจำนวนพนักงานนั่นเอง



**Human Capital Return on Investment (HCROI)**

ตัววัดนี้จะคำนวณจากรายได้ขององค์กรลบออกด้วยค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายในเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน และนำตัวเลขที่ได้จากการคำนวณมาหารด้วยค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน ตัวเลขที่ได้จะแสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายที่องค์กรได้ลงทุนไปในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานนั้น ก่อให้เกิดกำไรต่อองค์กรเท่าไรและจะทำให้ผู้บริหารสามารถมีข้อมูลในการตัดสินใจในเรื่องการลงทุนในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม

**Human Capital Market Value (HCMV)**

สามารถคำนวณได้จากผลต่างระหว่างมูลค่าขององค์กรกับมูลค่าทางบัญชีขององค์กร และนำตัวเลขมาหารด้วยจำนวนพนักงานเทียบเท่า โดยผลที่ได้จะสามารถแสดงให้เห็นว่าพนักงาน 1 คนสามารถจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากน้อยเท่าไร เป็นต้น

ตัววัดเหล่านี้เป็นตัววัดที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารระดับสูงที่ใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร อย่างไรก็ตามตัววัด

เหล่านี้เป็นตัววัดระดับองค์กรเท่านั้น มิใช่เป็นสิ่งที่จะสามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล ดังนั้นการนำไปใช้จึงควรจะต้องทำโดยความระมัดระวัง เพื่อที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

**บรรณานุกรม**

Fitz-enz, J. (2009), *The ROI of Human Capital: Measuring the economic value of employee performance*, AMACOM, New York.