



ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รอบที่ 3 ปี 2558

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	1905-9647	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลย อลงกรณ์	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

ทุนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร

HUMAN CAPITAL: CORPORATE HUMAN CAPITAL SCORECARD

กัลย์ ปิ่นเกษร¹ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน² และ จิราวรรณ คงคล้าย³
Kal Pinkesorn¹ Chalermchai Kittisaknawin² and Chirawan Kongklai³

¹นักศึกษาลูกสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
²อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
³อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “ทุนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร” มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความหมายและความสำคัญของทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางปัญญา และเสนอตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ ทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ทุนมนุษย์หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวอื่นๆ ที่สะสมอยู่ในตัวมนุษย์ นอกจากนั้นทุนมนุษย์ยังเป็นกรรมสิทธิ์ส่วนบุคคลที่ไม่สามารถเปลี่ยนถ่ายให้กับบุคคลอื่นได้ ทุนมนุษย์จึงเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า ช่วยเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และนำมาสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามเนื่องจากทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ การวัดมูลค่าทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ดังนั้นตัวชี้วัดทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นแบบแผนการวัดประสิทธิภาพจากการลงทุนในทุนมนุษย์ การเลือกใช้ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร จะช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ABSTRACT

The article titled “Human Capital: Corporate Human Capital Scorecard” aims to explain the meaning and importance of human capital as a component of intellectual capital and offer corporate human capital scorecard in order to be a tool for measuring return on investment in human capital. Human capital is very significant in developing organization. The human capital signifies the knowledge, skills and talent that accumulate in the human. Moreover, human capital is viewed as a unique asset that cannot be imitated and substituted by rivals. Consequently, human capital is a valuable asset to increase value added in the organization and also provide sustained competitive advantage. However, human capital is an intangible asset due to the

difficulty in the measurement of human capital. As a result, corporate human capital scorecard is a significant scheme to measure the efficiency of investment in human capital. The select on of a suitable corporate human capital scorecard for the organization can be use to measure the efficiently of the organization's performance.

คำสำคัญ

ทุนมนุษย์ ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร

Keywords

Human Capital, Corporate Human Capital Scorecard

บทนำ

คำว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2504 โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลชื่อ Theodore W. Schultz ได้เขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ตีพิมพ์ในวารสาร American Economic Review โดยให้นิยามของทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์คือ ความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวคนทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีนิสัยเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นตัววัดความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (Schultz, 1961 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2551)

สำหรับประเทศไทยเริ่มได้ยินคำว่า “ทุนมนุษย์” เป็นครั้งแรกประมาณปี พ.ศ. 2544 (อึ้งศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550) และมีแนวคิดการมองทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพื่อการลงทุน สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรในบรรดาปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานทั้งหมดได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และเครื่องจักร (Machine) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551) แตกต่างจากแนวคิดการจัดการองค์การในยุคเก่าที่มองมนุษย์เป็นเพียงค่าใช้จ่าย (Expenses) และต้องมีการควบคุม มิเช่นนั้นอาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น เนื่องจากทุนมนุษย์ไม่สามารถซื้อขายได้ และเป็นประโยชน์กับเจ้าของกรรมสิทธิ์เท่านั้น นอกจากนั้นทุนมนุษย์ยังปราศจากค่าเสื่อมราคาซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ (ยกเว้นที่ดิน) องค์กรสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้จากงานในปัจจุบัน เรียนรู้แนวทางการพัฒนาอาชีพในอนาคต และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาพแวดล้อม (Nadler, et al., 1985 cited in Wangudom, 2001) หากองค์กรพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการเพิ่มทุนประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาทักษะต่างๆ ก็จะช่วยเพิ่มมูลค่าทุนให้แก่สมาชิกในองค์กร และเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร (Khalique, et al., 2011)

สำหรับสังคมไทยได้แบ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) การพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาค (Macro) เริ่มต้นจาก ครอบครัว โรงเรียน ศาสนา สื่อ และนโยบายภาครัฐ ฯลฯ และ 2) การพัฒนาทุนมนุษย์ระดับจุลภาค (Micro) คือการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในช่วงวัยทำงาน เช่น การฝึกอบรม และกิจกรรมการเรียนรู้รูปแบบต่างๆที่แต่ละองค์กรมีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป (จิระ หงส์ดารมภ์, 2555) การพัฒนาทุนมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ (Human Capital Scorecard) จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นแบบแผนการวัดผล เพื่อใช้สำหรับวัดมูลค่าทุนมนุษย์ ตลอดจนการวิเคราะห์และรายงานผลการปฏิบัติการด้านทุนมนุษย์ ทั้งนี้การเลือกใช้ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร จะสามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง (ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล, 2554)

ความหมายของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ หมายถึง ผลรวมของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคล โดยเกิดจากการเสริมสร้าง สั่งสม และรวบรวมมาตั้งแต่เยาว์วัย เริ่มจากครอบครัว สังคม โรงเรียน และสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านกิจกรรมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยิ่งมนุษย์มีโอกาสได้มีการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์มากเท่าใดก็จะมีทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากตัวตนของมนุษย์ ทุนมนุษย์จึงถูกใช้เพื่อสร้างประโยชน์และเพิ่มผลตอบแทนให้กับเฉพาะเจ้าของทุนเท่านั้น (Park, 2004) ดังนั้นทุนมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

โดยสรุปแล้ว ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทั้งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด และเกิดจากการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงความรู้ในเชิงปริณัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ของมนุษย์ องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงย่อมสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้

ความสำคัญของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยที่ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) 2) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และ 3) ทุนลูกค้า (Customer Capital) ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคลที่มีความสำคัญเพราะสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับองค์กร ได้แก่ การเพิ่มความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มความสามารถในการชำระหนี้ การจัดการสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไปในอนาคต (Lv & Han, 2015)

จากการวิจัยเชิงปริมาณของ Awan & Sarfraz (2013) ได้ศึกษาผลกระทบของทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรเป็นตัวแปรกลาง ทำการ

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 200 ชุดกับพนักงานในองค์กรโทรคมนาคมจำนวน 3 องค์กรในประเทศไทยที่ศึกษาได้แก่ การลงทุนในทุนมนุษย์คือการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นตัวแปรอิสระ ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวแปรตาม และความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวแปรกลางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผลการวิจัยพบว่า การลงทุนในทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวแปรกลางความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ตัวแปร ผลการศึกษายืนยันว่าองค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนที่ได้วางไว้

นอกจากนั้นทุนมนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญต่อการกินดีอยู่ดีของประชาชนและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค ในระดับจุลภาคการศึกษามีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะช่วยเพิ่มระดับความสามารถทางการแข่งขันในตลาดแรงงานให้มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ส่วนในระดับมหภาคการพัฒนาทุนมนุษย์สามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพทางการผลิต ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีความมั่งคั่งของเงินทุนและผลตอบแทน ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Hyun, 2010)

จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์มีความสำคัญตั้งแต่ระดับปัจเจกชน ระดับองค์กร และระดับเศรษฐกิจของประเทศ โดยระดับปัจเจกชนทุนมนุษย์เป็นประโยชน์กับเจ้าของทุนโดยตรง เพราะเป็นสินทรัพย์ทุนที่มีมูลค่าและเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่ไม่สามารถเปลี่ยนหรือโอนให้กับบุคคลอื่นได้ ความสามารถส่วนบุคคลต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระดับองค์กร ทุกองค์การต่างล้วนต้องการครอบครองบุคลากรที่มีศักยภาพ ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญและเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการ พัฒนานวัตกรรมต่างๆ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันส่งผลต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร และเชื่อมโยงสู่ภาคเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร

ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร (Corporate Human Capital Scorecard) คือแบบแผนการวัดผล และการวัดมูลค่าทุนมนุษย์ ตลอดจนการวิเคราะห์และรายงานผลการปฏิบัติการด้านทุนมนุษย์ การเลือกใช้ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับองค์กร จะช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ได้เสนอการวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio) ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร เพื่อวัดประสิทธิภาพ และผลตอบแทนที่เกิดจากการลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กร ระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบระยะเวลาบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรทราบว่าในรอบปีที่ผ่านมา ทุนมนุษย์ขององค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้นหรือไม่ หากเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาหรือเทียบกับองค์กรอื่นๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์กรมีผลตอบแทนจากทุนมนุษย์เป็นอย่างไร มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนา และสร้างมูลค่าเพิ่ม

ให้กับทุนมนุษย์ขององค์กร โดยในบทความนี้ได้เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์อัตราส่วนที่มีความสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวอย่าง ข้อมูลทางการเงินของ บริษัท ABC จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 25XX บริษัทมีพนักงานประจำ 600 คน พนักงานชั่วคราว 150 คน ราคาหุ้นในตลาด 130 บาทต่อหุ้น และราคาหุ้นตามมูลค่าตามบัญชี (Book Value) 40 บาทต่อหุ้น

รายการ	รายได้	จำนวนเงิน 150,000,000 บาท
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	จำนวนเงิน 90,000,000 บาท
	เงินเดือนและสวัสดิการพนักงานประจำ	จำนวนเงิน 30,000,000 บาท
	ค่าจ้างพนักงานชั่วคราว	จำนวนเงิน 5,000,000 บาท
	ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาดงานของพนักงาน	จำนวนเงิน 300,000 บาท
	ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการลาออกของพนักงาน	จำนวนเงิน 4,000,000 บาท

1. การทำรายได้ต่อคน

$$\begin{aligned} \text{การทำรายได้ต่อคน} &= \frac{\text{รายได้}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \\ &= \frac{150,000,000}{(600+150)} \\ &= 200,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

อัตราส่วนข้างต้นแสดงให้เห็นว่า พนักงาน 1 คน สามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัท 200,000 บาทต่อปี สำหรับจำนวนพนักงานทั้งหมดในที่นี้จำเป็นต้องใช้ผลรวมของจำนวนพนักงานประจำ (Permanent Employee) และพนักงานชั่วคราว (Temporary Employee) ส่วนสาเหตุที่ต้องนำจำนวนพนักงานชั่วคราวมาคำนวณด้วย เนื่องจากพนักงานชั่วคราวต่างก็เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร นอกจากนั้นยังเป็นแรงขับเคลื่อนนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันกับพนักงานประจำ สำหรับการวัดประสิทธิภาพจากการลงทุนในทุนมนุษย์ของบริษัทสามารถนำผลการคำนวณในรอบระยะเวลาบัญชีปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัทย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อวัดประสิทธิภาพด้านทุนมนุษย์ภายในบริษัท เช่น ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาพนักงานของบริษัทสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร หากบริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นในขณะที่จำนวนพนักงานลดลงหรือเท่าเดิมน่าจะสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทมีทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกันหากบริษัทมีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น แต่กลับมีรายได้เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ลดลงเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานของบริษัท แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีประสิทธิภาพภายในที่เกิดจากทุนมนุษย์ลดลง แนวทางแก้ไขควรที่จะเพิ่มระดับทุนมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้านใดบ้างให้แก่บุคลากรที่จะส่งผลต่อการสร้างรายได้เพิ่มให้แก่บริษัท

2. การหามูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ต่อคน

$$\begin{aligned} \text{การหามูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ต่อคน} &= \frac{\text{รายได้} - (\text{ค่าใช้จ่ายอื่นๆ} - \text{ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร})}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \\ &= \frac{150,000,000 - (90,000,000 - 39,300,000)}{(600 + 150)} \\ &= 132,400 \text{ บาท} \end{aligned}$$

อัตราส่วนข้างต้นแสดงให้เห็นว่า พนักงาน 1 คน มีประสิทธิภาพในการทำกำไรให้กับบริษัท ปีละ 132,400 บาท สำหรับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในที่นี้คือผลรวมของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ทั้งของพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวทั้งหมด จากตัวอย่างข้างต้นคือผลรวมของเงินเดือนและสวัสดิการพนักงานประจำ ค่าจ้างพนักงานชั่วคราว ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาดงานของพนักงาน และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการลาออกของพนักงาน

3. ผลตอบแทนการลงทุนในทุนมนุษย์ (ROI of HC)

$$\begin{aligned} \text{ROI of HC} &= \frac{\text{รายได้} - (\text{ค่าใช้จ่ายอื่นๆ} - \text{ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร})}{\text{ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร}} \\ &= \frac{150,000,000 - (90,000,000 - 39,300,000)}{39,300,000} \\ &= 2.527 \text{ บาท} \end{aligned}$$

อัตราส่วนข้างต้นแสดงให้เห็นว่า หากบริษัทลงทุนในทุนมนุษย์ไปทุก 1 บาท จะทำให้บริษัทมีกำไรกลับคืนมาประมาณ 2.527 บาท หรือได้กำไร 152.70% ของการลงทุน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุนในทุนมนุษย์ นอกจากนี้ยังสามารถนำผลตอบแทนการลงทุนในทุนมนุษย์ (ROI of HC) ไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานย้อนหลังของบริษัท และเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาแนวทางการสร้างทุนมนุษย์ของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

4. ส่วนต่างมูลค่าหุ้นของบริษัทต่อทุนมนุษย์

$$\begin{aligned} \text{ส่วนต่างมูลค่าหุ้นของบริษัทต่อทุนมนุษย์} &= \frac{\text{ราคาหุ้นในตลาด} - \text{ราคาหุ้นตามมูลค่าตามบัญชี}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \\ &= \frac{130 - 40}{(600 + 150)} \\ &= 0.12 \text{ บาท} \end{aligned}$$

อัตราส่วนข้างต้นแสดงให้เห็นว่า พนักงานของบริษัท 1 คน สามารถก่อให้เกิดส่วนต่างมูลค่าหุ้นของบริษัทได้ 12 สตางค์ เราสามารถนำส่วนต่างมูลค่าหุ้นของบริษัทต่อทุนมนุษย์ไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัทย้อนหลัง เพื่อวัดประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ว่าก่อให้เกิดส่วนต่างมูลค่าหุ้นที่เพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยในความเป็นจริงแล้วทุกบริษัทต่างก็ต้องการให้หุ้นของบริษัทตนมีส่วนต่างมูลค่าหุ้นมากๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มระดับความเชื่อมั่นที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทให้กับกลุ่มนักลงทุน

อย่างไรก็ตามการวัดผลการลงทุนในทุนมนุษย์ระดับองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพนักงานว่าพนักงานมีทักษะด้านใดเพิ่มขึ้นบ้าง และส่งผลต่อองค์กรอย่างไร จากงานวิจัยของ Ernst & Young Center for Business Innovation (นิสदारก์ เวชยานนท์, 2551) ได้ค้นพบตัวชี้วัดด้านอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องทางการเงิน เพื่อใช้ประเมินค่าขององค์กรจำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. คุณภาพการจัดการ (Quality of Management)
2. คุณภาพสินค้าและบริการ (Quality of Products and Services)
3. ประสิทธิภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Effectiveness of New Product Development)
4. ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Level of Customer Satisfaction)
5. ข้อได้เปรียบในแง่จุดยืนทางการตลาด (Strength of Market Position)
6. ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร (Strength of Corporate Culture)
7. คุณภาพของการสื่อสารที่มีต่อนักลงทุน (Quality of Investor Communications)
8. ประสิทธิภาพของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหาร (Effectiveness of Executive Compensation Policies)

นอกจากนั้น นิสदारก์ เวชยานนท์ (2551) ยังได้เสนอแบบการประเมินทุนมนุษย์ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การประเมินประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ต้องสามารถเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรได้ โดยมีขั้นตอนการประเมินทุนมนุษย์ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Data) คือการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณของพนักงานในองค์กร และผู้ที่สนใจร่วมงานกับองค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ สำหรับข้อมูลด้านทุนมนุษย์ที่จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

- 1.1 ข้อมูลด้านประชากร (Demographic Data) เช่น เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ
- 1.2 ข้อมูลด้านการสรรหาและรักษา (Recruitment and Retention Data) เช่น จำนวนตำแหน่งงานว่าง จำนวนผู้สมัครงานในตำแหน่งงานว่าง การสำรวจค่าจ้าง ระยะเวลาของการทำงาน และจำนวนคนที่ลาออก ฯลฯ
- 1.3 ข้อมูลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Data) เช่น ประเภทการฝึกอบรม จำนวนวันที่เข้าฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ฯลฯ

- 1.4 ข้อมูลผลงาน (Performance Data) เช่น ผลผลิต ผลประกอบการ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ
 - 1.5 ข้อมูลความคิดเห็น (Opinion Data) เช่น การสำรวจทัศนคติของพนักงาน ฯลฯ
 2. การสร้างมิติการวัดทุนมนุษย์ (Metrix) โดยสร้างจากข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่
 - 2.1 งานหลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Key Human Resource Activities)
 - 2.2 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Performance Outcome Measures)
- ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่าหากดำเนินกิจกรรมต่างๆเรียบร้อยแล้วจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างไร

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างมิติการวัดทุนมนุษย์

งานหลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Key Human Resource Activities)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Performance Outcome Measures)
การจัดหาบุคลากร (Acquire)	- การประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน - ความเข้มแข็งของ Brand
การพัฒนา (Develop)	- คุณภาพของแผนอัตรากำลังทดแทน - การทำ Skill Audits
การให้รางวัล (Reward)	- การให้รางวัลที่ผูกพันกับผลงาน - การให้รางวัลที่ผูกพันกับ Engagement Score
การรักษาบุคลากร (Retention)	- จำนวนพนักงานที่มีความสามารถที่อยู่กับองค์การ - ตัวชี้วัดความยืดหยุ่นของแรงงาน
การจูงใจ (Motivation)	- ตัวชี้วัดความผูกพัน - จำนวนพนักงานที่แสดงความคิดเห็นต่องาน
การลาออกจากงาน (Exiting)	- ผลสะท้อนกลับจากการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน - การประเมินผลของแผนการเกษียณอายุ

ที่มา: นิสตารค์ เวชยานนท์ (2551)

จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญเพราะเป็นแบบแผนในการวัดประสิทธิภาพจากการลงทุนในทุนมนุษย์ ทั้งนี้องค์การอาจเลือกใช้ตัวชี้วัดทุนมนุษย์แบบผสมผสาน คือเลือกใช้ตัวชี้วัดทั้งแบบที่เกี่ยวข้องทางการเงิน ได้แก่ การวิเคราะห์อัตราส่วนต่างๆ และแบบที่ไม่เกี่ยวข้องทางการเงิน ทั้งนี้ควรเลือกใช้ตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ นอกจากนี้องค์การยังต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การว่ามีทักษะด้านใดเพิ่มขึ้นบ้างและส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างไร พนักงานมี Hard Skill ที่เป็นความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพียงพอหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันความรู้ด้าน Soft Skill ก็มีความสำคัญ เพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการ

ทำงานเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้นหากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เก่งทั้งงานเก่งทั้งคน ก็จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

สรุป

ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและมีคุณค่าสำหรับองค์กร การวัดมูลค่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และเป็นกรรมสิทธิ์ส่วนบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนถ่ายให้กับบุคคลอื่นได้ ตัวชี้วัดทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นแบบแผนการวัดมูลค่าและรายงานผลการปฏิบัติการด้านทุนมนุษย์ ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กรแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ตัวชี้วัดทุนมนุษย์เชิงปริมาณ และตัวชี้วัดทุนมนุษย์เชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดทุนมนุษย์เชิงปริมาณ คือการวิเคราะห์อัตราส่วนเพื่อวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กร ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์อัตราส่วนจะแสดงในรูปของตัวเลขที่มีหลักฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์ สามารถใช้อัตราส่วนดังกล่าวในการอ้างอิงเปรียบเทียบแนวโน้มระหว่างปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมาหรือผลการดำเนินงานขององค์กร ณ ช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้ ส่วนตัวชี้วัดทุนมนุษย์เชิงคุณภาพ คือการประเมินค่าขององค์กรด้านทุนมนุษย์โดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ไม่เกี่ยวข้องทางการเงิน ใช้สำหรับประเมินประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ว่ามีความสามารถเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่ การวัดมูลค่าทุนมนุษย์จึงเป็นภารกิจที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรสามารถใช้ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กรแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์รายงานผลการดำเนินงาน การวางแผน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และบริบทขององค์กรได้

บรรณานุกรม

- จิระ หงส์ดารมภ์. (2555). สร้างทุนมนุษย์คนไทยรองรับประชาคมอาเซียนอย่างไร. *Journal of HR Intelligence*. 7(1), 47-54.
- ณัฐวุฒิ โรจน์นริชิตกุล. (2554). การจัดการทุนมนุษย์:กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*. 10(2), 1-6.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารนักบริหาร*. 32(4), 103-108.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). การจัดการ:จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Awan, M. A. S., Sarfraz, Naintara. (2013). The Impact of human capital on Company performance and the mediating effect of employee's satisfaction. *Journal of Business and Management*. 8(2), 76-82.
- Hyun, H. S. (2010). *Human Capital Development*. ADB Economic Working Paper Series No.225 Asian Development Bank.
- Khalique, Muhammad., and others. (2011). Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 6(9), 253-257.
- Ly, Biyun., Han, Dongping. (2015). *The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance in Chinese Bio-pharmaceutical Industry*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20151701024>
- Park, Won Joo. (2004). *Human Capital & Economic Growth in Japan*. Institute of Developing Economies Japan External Trade Organization.
- Wangudom, Apipat. (2001). *Human Capital and Development in Thailand*. Master of Economics thesis Faculty of Economics Thammasat University.