

## บทที่ 5

### การวัดและประเมินผลตอบแทนการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล

The differences between what we are doing and what we are capable of doing would solve most of the world's problems.

Mahatma Gandhi

#### 5.1 การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล กับการวัดผลตอบแทนด้านทุนมนุษย์

การประเมินสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มักอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินคุณค่าของทรัพยากรบุคคล (Human Value) ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ตำราทางธุรกิจส่วนใหญ่มักไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ยกเว้นหนังสือเรื่อง The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance ของ Jac-Fitz-Enz ซึ่งได้รับรางวัลหนังสือดีเด่นจากสมาคมบริหารทรัพยากรบุคคลของสหรัฐอเมริกาประจำปี ค.ศ. 2001 ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ได้ทบทวนนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบ 50 ปีที่ผ่านมา ว่ามีแนวคิดและเทคนิคด้านการบริหารซึ่งนำมาใช้ในการดึงศักยภาพและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ นับตั้งแต่การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ศาสตร์การจัดการและการตัดสินใจโดยใช้ผังต้นไม้ ซึ่งเป็นเทคนิคที่แพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 50 จากนั้นในช่วงทศวรรษที่ 90 ก็มีการตื่นตัวในการปรับรื้อองค์กร (Reengineering) การลดขนาดองค์กร (Rightsizing) การบริการลูกค้า (Customer services) การเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard) การประเมินผลตอบแทนมูลค่าเพิ่ม (EVA) ตลอดจน 7 Habits เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Jac-Fitz-Enz เห็นว่าในศตวรรษที่ 21 นี้ องค์กรต่างๆจะหันมาสนใจในเรื่องของทุนทางปัญญาหรือ Intellectual Capital มากขึ้น ทำให้มีแนวโน้มที่องค์กรต่างๆจะต้องได้รับการพัฒนายกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organisation

แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล ปี ค.ศ. 1979 คือ Theodore Schultz ที่ระบุว่า "สิ่งที่จะทำให้ความเป็นอยู่ของมนุษย์ดีขึ้นนั้นไม่ใช่ที่ดิน เครื่องจักร

อุปกรณ์หรือพลังงาน แต่กลับเป็นความรู้ (Knowledge) และความรู้ที่ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์หรือ Human Capital ดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 1 ในบริบทของการบริหารงานในองค์กรนั้น ทุนมนุษย์ หมายถึงถึง สิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

- คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) ที่ผู้ปฏิบัติงานมีและใช้เพื่อการทำงาน เช่น ระดับสติปัญญา พลังงาน ทักษะคิดทางบวก ความไว้วางใจ และความผูกพันในงาน เป็นต้น
- ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล (Ability to learn) เช่น ความถนัดจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และสิ่งที่เรียกว่าเป็นการเอาตัวรอดได้ในสถานที่คับขันหรือเป็นอันตราย (Street Smart)
- แรงจูงใจที่จะแบ่งปันข้อมูลและความรู้ (Motivation to share information and knowledge) เช่น การมีจิตใจที่เน้นการทำงานเป็นทีม และการเน้นเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

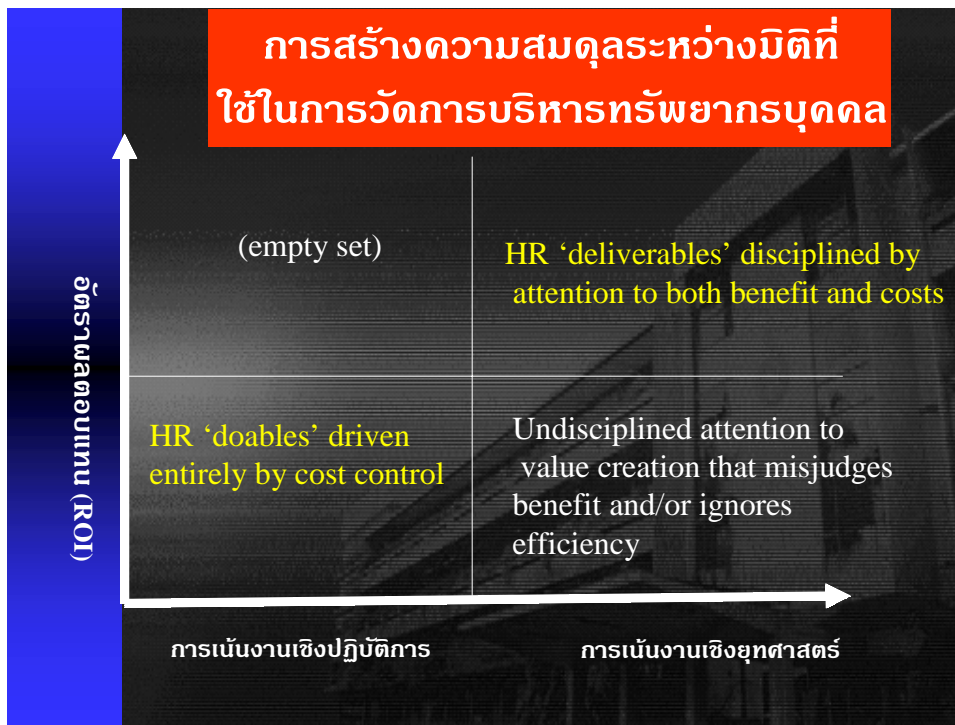
## 5.2 การวัดผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคล: แนวคิดเบื้องต้น

ขณะที่แนวความคิดในการจัดการทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ 21 แต่องค์กรส่วนใหญ่ก็ยังคงเผชิญปัญหาอันเกี่ยวเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยสถาบัน Saratoga Institute ในสหรัฐอเมริกาได้ออกรายงานเกี่ยวกับงบประมาณการเงินด้านทรัพยากรบุคคลหรือ Human Resource Financial Report ระบุว่า ในปี ค.ศ. 1999 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Employee Costs) นั้นสูงเกิน 40 เปอร์เซ็นต์ ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่สูง และอยู่ในระดับเดียวกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในระบบราชการไทย ดังนั้น การวัดผลตอบแทนการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล จึงถูกหยิบยกเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารและนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเอาใจใส่อย่างมาก

ในการวัดผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคลนั้น นิยมวัดใน 2 มิติ คือ การควบคุมต้นทุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Cost Control) และการสร้างและ/หรือเพิ่มคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Value Creation) มิติแรกนั้นเกี่ยวข้องกับการวัดผลในอดีต (Lagging Indicators) โดยการพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานในองค์กร (Operating Efficiency and HR Efficiency) ส่วนมิติหลัง เป็นการสร้างความมั่นใจว่าโครงสร้างและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Ensuring that the HR architecture intersects with the strategy implementation process) โดยเน้นการสร้างคุณค่าเพิ่มซึ่งวัดจากการส่งมอบผลงานด้าน

ทรัพยากรบุคคล (Value creation comes through measuring HR deliverables, HR system alignment and the high performance work system) ดังนั้นมิติด้านการสร้างคุณค่าเพิ่มจึงถือเป็นตัววัดที่ชี้หน้าอนาคต หรือ Leading indicators

การวัดผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคลอาจพิจารณาจากวิธีการวัดก็ได้ ซึ่งอาจสรุปได้เป็น 2 วิธีการ คือ การวัดในมิติเชิงปริมาณซึ่งเน้นต้นทุน เวลา และสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล อันจะช่วยให้ผู้บริหารและนักวิชาชีพด้านการบุคคลทราบว่า “เกิดอะไรขึ้น”(What's happened?) ในอีกด้านหนึ่งก็อาจจะวัดมิติเชิงคุณภาพที่เน้นคุณค่า (Value) และปฏิกิริยา (Human Reactions) ซึ่งจะทำให้ทราบว่าสิ่งนั้นเกิดขึ้นเพราะเหตุใด(Why it happened?) ดังนั้น การวัดผลตอบแทนการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่างมิติที่ใช้ในการวัด นอกจากนี้สิ่งที่ต้องการวัดยังจะเป็นตัวกำหนดบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรอีกด้วย กล่าวคือ ถ้าเน้นการวัดผลงานสุดท้ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือที่เรียกว่า HR Deliverables วิธีการวัดก็จะเน้นที่ผลลัพธ์ซึ่งต้องสะท้อนว่าระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่วางไว้หรือไม่ หากเน้นการวัดในแนวนั้น ผู้บริหารและนักวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ต้องแสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partners) แต่ถ้าหากเป็นการวัดผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคลจากสิ่งที่กระทำหรือ Doables วิธีการวัดก็จะเน้นไปที่ประสิทธิภาพในกระบวนการและขั้นตอนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล บทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลก็จะเน้นความเป็นมืออาชีพและความเชี่ยวชาญ สรุปแนวทางการเลือกมิติสำหรับวัดผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคลตามแผนภาพข้างล่าง



Jac Fitx-Enz ได้เสนอตัวแบบสำหรับการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลตอบแทนด้านทุนมนุษย์ และได้แบ่งการวัดและประเมินทรัพยากรบุคคลออกเป็น 3 ระดับคือ

- ระดับภาพรวมขององค์กร เป็นการวัดว่าทุนมนุษย์นั้นช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายพันธกิจหรือไม่ (Measure Human Capital's contribution to enterprises goals) การวัดในระดับองค์กรนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งกล่าวถึงในบทที่ 3 และบทที่ 4 กล่าวคือ มีการนำ Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคล

## Human Capital Enterprise Scorecard

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Financial</b></li> <li>■ HC Revenue</li> <li>■ HC Cost</li> <li>■ HC ROI</li> <li>■ HC Value Added</li> <li>■ HEVA</li> <li>■ HCMV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Human</b></li> <li>■ Exempt Percentage</li> <li>■ Contingent Percentage</li> <li>■ Accession Rate</li> <li>■ Separation (Loss) Rate</li> <li>■ Total labour cost revenue percentage</li> <li>■ Employee Development Investment cost</li> </ul>
---	--

- ระดับกระบวนการงาน เป็นการวัดผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อกระบวนการบริหารงาน (Measure human capital's impact on the processes) โดยสิ่งที่วัดก็คือ ระดับของการปรับปรุงงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งมักจะมีการติดตาม ประเมิน และแสดงผลด้วยตารางผลงาน (Performance Matrix and Process and Function Metrics)

## Human Capital Performance Matrix

	Acquiring	Maintaining	Developing	Retaining
Cost	Cost per hire	Cost per paycheck	Cost per trainee	Cost of turnover
Time	Time to fill jobs	Time to fulfill request	Cost per trainee hour	Turnover by length of service
Quantity	Number hired	No. of claims processed	No. trained	Voluntary turnover rate
Error	New hire rating	Process error rate	Skill attained	Readiness level
Reaction	Manager satisfaction	Employee satisfaction	Trainee responses	Turnover reason

- ระดับหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการวัดว่า งานด้านบุคลากรนั้นสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด (Measure human resources' value added) การวัดในระดับนี้จะเน้นที่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึง การวางแผนกำลังคน การสรรหา การดูแลความเป็นอยู่ การพัฒนา การกระตุ้น จูงใจและรักษาไว้ (Human Capital Management Star)



### ■ Human Capital Management Star

## 5.3 บทสรุป

องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คือการประเมินผลตอบแทนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Return on Investment of Human Capital) โดยในการประเมินนั้นจะต้องมีความสมดุลทั้งในแง่ของสิ่งที่ประเมินและวิธีการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกันไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรและนักวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในนิยามของผลงานด้านทรัพยากรบุคคล ว่าหมายถึง Deliverables หรือ Doables และการวัดประเมินนั้นจะเป็นการประเมินในระดับองค์กรโดยรวม ระดับกระบวนการ หรือระดับหน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังควรทำความเข้าใจกับเทคนิคการประเมินผลตอบแทนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของหนังสือเล่มนี้ด้วย