

### บทที่ 3

#### แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดมูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์

การบันทึกทางการบัญชีเกี่ยวกับทรัพย์สินมนุษย์ ได้บันทึกตามหลักการบัญชีที่ใช้กับเงินลงทุนในสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ คือ บันทึกตามต้นทุนของสินทรัพย์นั้น ฉะนั้นมูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์ตามราคาในบัญชี ก็คือต้นทุนของทรัพย์สินมนุษย์ ในบางครั้งอาจเกิดความจำเป็นที่ต้องการทราบมูลค่าที่แท้จริงของสินทรัพย์ในขณะใดขณะหนึ่ง นั้นย่อมหมายความว่ามูลค่าของสินทรัพย์นั้นไม่จำเป็นต้องมีมูลค่าเท่ากับราคาในบัญชีเสมอไป การกำหนดมูลค่าของสินทรัพย์จึงอาจทำได้โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาทำการตีราคา เนื่องจากทรัพย์สินมนุษย์เป็นสินทรัพย์ประเภทไม่มีตัวตน และมูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์นั้นย่อมจะแตกต่างกันตามลักษณะและคุณภาพของทรัพย์สินมนุษย์แต่ละชนิด ฉะนั้น การกำหนดมูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ควรศึกษา

#### แนวความคิดและทฤษฎี

ความหมายของคำว่า "มูลค่า" (Value) มีผู้ให้ความเห็นไว้แตกต่างกันตามลักษณะและความต้องการที่จะนำไปใช้ มูลค่าตามความหมายทางการบัญชี อาจจะสามารถได้เป็นประเภทใหญ่ๆ 2 ประเภท คือ มูลค่าตามประโยชน์ใช้สอยประการหนึ่ง ดังคำจำกัดความว่า "มูลค่าคือจำนวนที่ปรากฏในสมุดบัญชีหรืองบการเงินในส่วนที่จะให้ประโยชน์เกินกว่าหนึ่งงวดบัญชี" <sup>1)</sup> และมูลค่าตามอำนาจซื้ออีกประการหนึ่ง ดังคำจำกัดความว่า "มูลค่า คือปริมาณของสินค้าหรือจำนวนเงินซึ่งใช้ในการแลกเปลี่ยนสินค้าหน่วยใดหน่วยหนึ่ง" <sup>2)</sup> นักเศรษฐศาสตร์มักจะมีแนวความคิดเกี่ยวกับมูลค่าในรูปของผลตอบแทน หรืออรรถ -

1) Eric L. Kohler, A Dictionary for Accountants ตามที่อ้างแล้วใน

หน้า 445

2) เรื่อง เกม

ประโยชน์ที่จะได้รับ โดยคิดว่ามูลค่าของสินทรัพย์ใดๆ จะเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของบริการที่จะได้รับในอนาคต

เงินลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ก็มีลักษณะ เช่นเดียวกับสินทรัพย์อื่นๆ ในลักษณะที่จะให้ประโยชน์ในอนาคต ฉะนั้นจึงนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับมูลค่ามาไว้กับเงินลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ได้ อย่างไรก็ตามก็แนวความคิดในทรัพยากรมนุษย์สามารถแยกออกได้ 2 ลักษณะคือ มูลค่าแต่ละหน่วย (Individual's Value) และมูลค่ารวม (Group's value)

### การกำหนดมูลค่าแต่ละหน่วย

มูลค่าทรัพยากรมนุษย์แต่ละหน่วยหมายถึง ค่าปัจจุบันของบริการที่พนักงานจะให้แก่กิจการตลอดระยะเวลาที่เขายังคงอยู่ในกิจการนั้น ทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะแตกต่างจากสินทรัพย์อื่นๆ ที่ กิจการไม่อาจเป็นเจ้าของมนุษย์ได้ มนุษย์หรือพนักงานมีอิสระที่จะตัดสินใจว่าจะอยู่ในกิจการต่อไปหรือไม่ ฉะนั้นบริการที่กิจการได้จากรายการมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน การกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์แต่ละหน่วยมีวิธีทำได้ 2 ทาง คือ

1. กำหนดมูลค่าจากจำนวนบริการที่กิจการจะได้รับจากพนักงาน โดยถือว่าพนักงานผู้นั้นคงอยู่ในกิจการตลอดระยะเวลาที่ยังทำงานได้ การที่พนักงานจะอยู่ในกิจการได้นานเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการด้วยกัน คือ

1.1 ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วยความชำนาญในการทำงานอย่างหนึ่ง และสิ่งจูงใจในการทำงานอีกอย่างหนึ่ง บริการที่ได้จากพนักงานแต่ละคนจึงไม่เท่ากัน เนื่องจากปัจจัยทั้งสองประการ ในบางครั้งบริการที่ได้จากพนักงานคนเดียวกันก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ เนื่องจากสิ่งจูงใจไม่เท่ากัน

1.2 ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากองค์การธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ภายในกิจการนั้น และผลตอบแทนที่กิจการให้แก่พนักงาน บทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานมีส่วนทำให้พนักงานนั้นพอใจที่จะคงอยู่ในกิจการ เนื่องจากว่าในบางครั้งพนักงานอาจจะมีความรู้ความชำนาญเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งมีผลทำให้

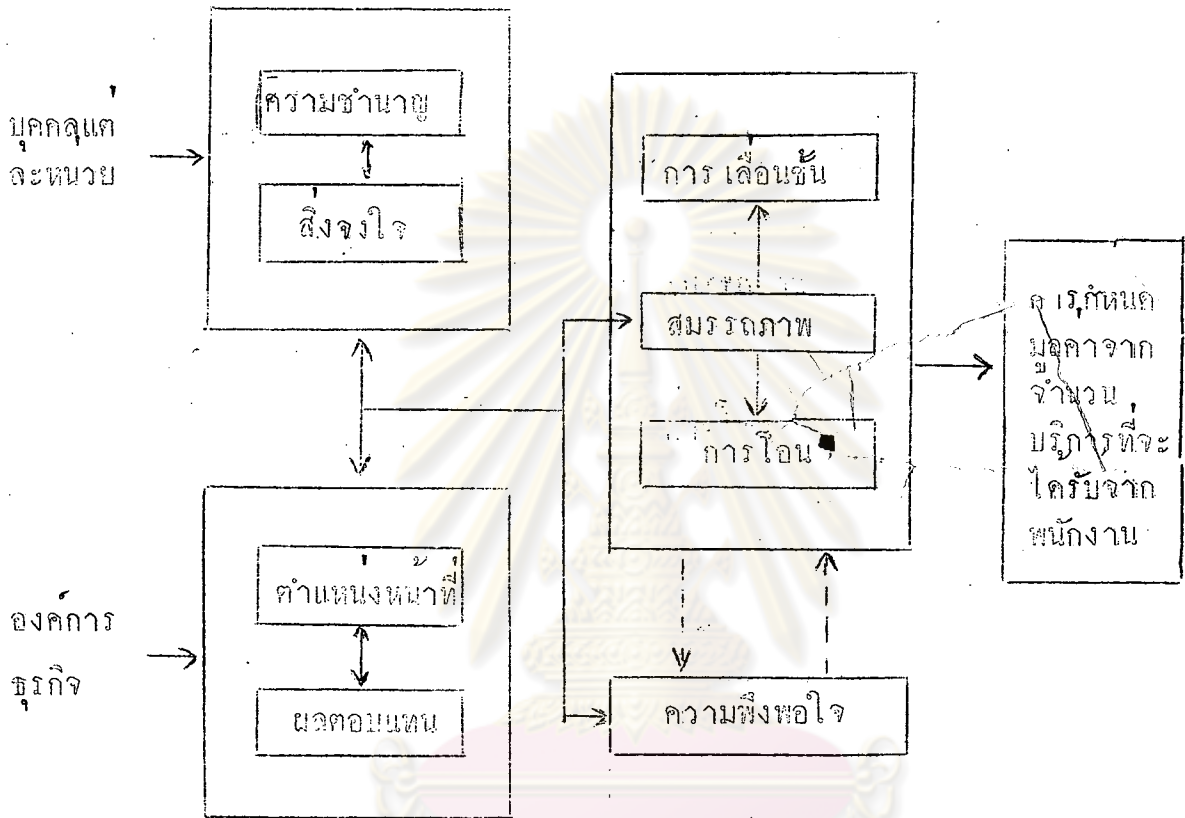
เขาเกิดความพอใจ และความสบายใจในการปฏิบัติงาน แต่ในทางตรงกันข้ามหากเขาไม่พอใจในตำแหน่งหน้าที่นั้น ก็ย่อมจะก่อให้เกิดความอึดอัดซึ่งยังผลให้เขาออกจากกิจการไปได้ ฉะนั้นตำแหน่งหน้าที่จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อบริการหรือผลผลิตของพนักงานแต่ละคน ขณะเดียวกันปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือผลตอบแทนที่ให้แกพนักงาน ผลตอบแทนในรูปของรางวัลนี้อาจจะให้เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือให้แก่กลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็ได้ ถ้าหากว่าเราตอบแทนให้แกบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็จะมีผลต่อผลตอบแทนที่บุคคลนั้นให้แกกิจการ แต่หากว่าเป็นผลตอบแทนบุคคลทั้งกลุ่มก็จะมีผลในรูปของการเพิ่มผลผลิตเฉพาะตัวบุคคล แต่มีผลต่อการเป็นแรงจูงใจให้พนักงานนั้นคงอยู่ในกิจการต่อไป

ดังนั้นการที่พนักงานจะคงอยู่ในกิจการ ก็นานเท่าใด หรือจะให้บริการหรือผลผลิตต่อกิจการมากน้อยเพียงใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับตัวพนักงานผู้นั้น และอิทธิพลจากกิจการแห่งนั้นด้วย หรืออาจจะกล่าวได้ว่าปัจจัยสำคัญทั้งสองประการนี้ก่อให้เกิดความพอใจแก่พนักงาน นอกจากนั้นผลจากปัจจัยทั้งสองยังก่อให้เกิดผลในการวัดมูลค่าของพนักงานอีก 3 ประการคือ

- ก. สมรรถภาพในการผลิต ซึ่งหมายถึงจำนวนผลผลิตที่พนักงานสามารถให้แกกิจการในขณะที่ยังเป็นพนักงานของกิจการนั้นอยู่
- ข. การโอนพนักงาน ซึ่งหมายถึงจำนวนผลผลิตหรือบริการที่พนักงานสามารถให้แกกิจการในขณะที่มีการ โอนตำแหน่งหน้า. ไปสู่หน้าที่ใหม่ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน
- ค. การเลื่อนขั้นพนักงาน ซึ่งหมายถึงจำนวนผลผลิตหรือบริการที่พนักงานสามารถให้แกกิจการในขณะที่มีการ โอนตำแหน่งหน้าที่ไปสู่หน้าที่ใหม่ที่อยู่ในระดับสูงขึ้น

ปัจจัยที่เกิดจากมนุษย์แต่ละหน่วยและองค์การธุรกิจ จะมีผลทำให้เกิดสมรรถภาพในการผลิตของพนักงานแต่ละคนในระดับแตกต่างกัน และสมรรถภาพในการผลิตนี้จะมีผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือการ โอนโยกย้ายพนักงานในกิจการ ซึ่งแผนภูมิที่ 3 เป็นแผนภูมิ

ที่แสดงรายละเอียดในการกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีนี้

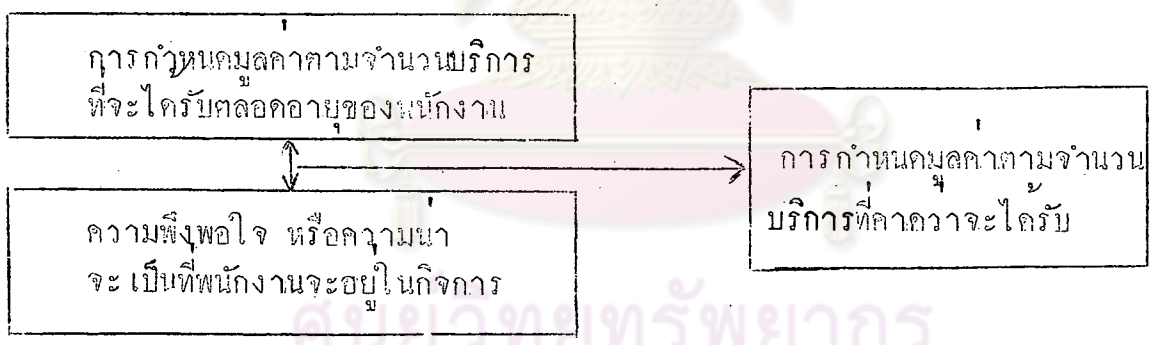


แบบภูมิที่ 3 แสดงมูลค่าทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคลจากบริการที่จะได้รับในอนาคต

2. กำหนดมูลค่าจากจำนวนที่กิจการคาดว่าจะได้รับจากพนักงาน โดยคิดตามระยะเวลาที่คาดว่าจะทำงานอยู่ในกิจการ ทั้งนี้คำนึงถึงการหมุนเวียนของทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การกำหนดมูลค่าด้วยวิธีนี้จะคำนึงถึงมูลค่าของบริการที่กิจการจะได้รับจากพนักงาน ถ้าพนักงานผู้นั้นคงอยู่ในกิจการตลอดระยะเวลาทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการกำหนดมูลค่าตามวิธีที่ 1 และความน่าจะเป็น (Probability) ที่พนักงานผู้นั้นจะคงอยู่ในกิจการ

ฉะนั้นการกำหนดมูลคาคตามวิธีที่ 2 นี้จึงแตกต่างกับวิธีที่ 1 ในส่วนที่การกำหนดมูลคาคตามวิธีที่สองคำนึงถึงความน่าจะเป็นของการที่พนักงานผู้นั้นจะยังคงอยู่เป็นพนักงานของกิจการหรือคำนึงถึงการหมุนเวียนของพนักงานนั่นเอง โดยปกติแล้วความน่าจะเป็นของการคงอยู่ในกิจการก็มักจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในกิจการนั่นเอง ความจริงแล้วความพึงพอใจในกิจการอาจจะประกอบด้วยความพึงพอใจหลายประการ เช่น ความพึงพอใจในตัวหัวหน้า ความพึงพอใจในอัตราค่าจ้าง ความพึงพอใจในหน้าที่งาน ฯลฯ

การกำหนดมูลคาคจากจำนวนบริการที่กิจการคาดว่าจะได้รับจากพนักงาน โดยคิดถึงการหมุนเวียนของพนักงานจึงเป็นวิธีที่เหมาะสมกว่าวิธีแรก เนื่องจากว่าธุรกิจไม้อาจจะมั่นใจได้ว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานในกิจการ จะอยู่ในกิจการตลอดไปจนกระทั่งปลดเกษียณ และการกำหนดมูลคาคตามวิธีหลังนี้ได้ส่งคงแผนภูมิประกอบดังในแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 แสดงการกำหนดมูลคาคที่คาดว่าจะได้รับโดยคำนึงถึงการหมุนเวียนของพนักงาน

การกำหนดมูลคาคแต่ละหน่วยทั้งสองวิธี จะแสดงให้เห็นถึงมูลคาคของทรัพยากรมนุษย์ของกิจการทั้งหมด และถ้าหากว่ากิจการคำนวณหาคาคของทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองวิธี และรายงานต่อฝ่ายบริหารแล้ว ฝ่ายบริหารสามารถที่จะนำมูลคาคทั้งสองจำนวนนี้มาเปรียบเทียบกัน คือมูลคาคจำนวนหนึ่งจะคำนึงถึงการหมุนเวียน และอีกจำนวนหนึ่งจะไม่คำนึงถึงการหมุนเวียน ส่วนแตกต่างที่เกิดขึ้นคือค่าเสียโอกาสที่เกิดจากการหมุนเวียนของทรัพยากร

มนุษย์นั่นเอง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายจัดการมาก

### การกำหนดมูลค่างรวม

เนื่องจากว่าทรัพยากรมนุษย์แต่ละหน่วยย่อมมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการหามูลค่าของทรัพยากรมนุษย์แต่ละหน่วย ย่อมจะทำให้ได้มูลค่าที่ถูกตองและใกล้เคียงความจริง แต่ในบางครั้ง การหามูลค่าแต่ละหน่วยอาจ จะทำไม่ได้ควยประสบกับอุปสรรคหลายประการ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงหาทางเลียงมาหามูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ในรูปของกลุ่มคน เพื่อหามูลค่างรวมของพนักงานในกิจการ

มูลค่างรวมของทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญๆ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยที่มีลักษณะเป็นอิสระ และจะเกิดขึ้นภายในกิจการ ดังนั้นกิจการจึงสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ปัจจัยเหล่านี้จัดเป็นประเภทใหญ่ได้ 2 ประเภทคือ

1.1 พฤติกรรมของฝ่ายบริหาร หมายถึงปัจจัยที่เกิดจากพฤติกรรมของชนชั้นหัวหน้าในหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่มพนักงาน พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่

- การสนับสนุน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ฝ่ายบริหารคิดว่าบุคลากรของกิจการมีค่า และมีความสำคัญ จึงให้การสนับสนุน

- การสร้างกลุ่มของพนักงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พยายามจะให้พนักงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมีความสนิทสนมรักใคร่กัน

- เน้นให้เห็นเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญ ของเป้าหมาย และพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น

- การให้ความสะดวกสบายในการทำงาน โดยการจัดทำตารางทำงาน วางแผนงาน จัดหาเครื่องมือ วัสดุทึบ ตลอดจนให้เทคนิคและควารู้ใหม่ๆ

ถ้าหากว่าฝ่ายบริหารมีพฤติกรรมในลักษณะของการจัดหาสิ่งต่างๆทั้งสี่ ก็จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และให้ผลผลิตเต็มตามสมรรถภาพ

1.2 โครงสร้างขององค์การ หมายถึงรวมถึงลักษณะของการจัดสายงาน และการแบ่งหน้าที่งานในองค์การ ซึ่งจะต้องมีการทำรายงานตามลำดับชั้น เพื่อแสดงความรับผิดชอบจากพนักงานระดับต่ำจนถึงสูงสุด ถ้าหากว่าการจัดโครงสร้างขององค์การ เป็นไปอย่างเหมาะสมก็ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

2. ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแรก ปัจจัยนี้แบ่งออกเป็นปัจจัยย่อยอีก 4 ประการด้วยกันคือ

2.1 ขบวนการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยขบวนการวางแผน ประสานงาน ทำการตัดสินใจแก้ปัญหา และแลกเปลี่ยนข่าวสาร ฯลฯ

2.2 ลักษณะของผู้นำกลุ่ม ในบางครั้งลักษณะที่กล่าวว่าเป็นพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร ไม่ปรากฏแก่กิจการ ทำให้สมาชิกในกลุ่มของพนักงานทำหน้าที่เป็นผู้นำแทน ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ ผลผลิตหรือพฤติกรรมของกิจการจะเป็นไปได้ด้วยดีเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ที่ตั้งตัวเป็นผู้นำ

2.3 ทิศนคติที่มุ่งต่อองค์การธุรกิจนั้น ทิศนคติรวมทั้งทางด้านจิตใจ และ สังคมของพนักงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก การคมนาคม การตัดสินใจ แรงจูงใจ และ อื่นๆ

2.4 ความพึงพอใจของผู้ใ้บังคับบัญชา หมายถึงความพึงพอใจในเรื่องต่างๆของผู้ใ้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องของ จำนวนผลลอบแทน ความก้าวหน้า ความรู้สึกต่องิจการและต่อผู้บังคับบัญชา

จากปัจจัยทั้งสี่ที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรกเป็นอย่างมาก เช่นพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดพนักงานมีทัศนคติต่องิจการ และ พฤติกรรมของฝ่ายบริหาร รวมทั้งทัศนคติต่องิจการ ทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้น เช่น ถ้า พฤติกรรมของฝ่ายบริหารไม่เป็นสิ่งที่ส่งเสริมผู้ใ้บังคับบัญชา ให้มีทัศนคติที่ดีต่องิจการ แต่อาจทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้น

3. บริษัทที่เป็นผลผลิตขั้นสุดท้าย หรือผลผลิตขั้นสุดท้าย ซึ่งประกอบไปด้วย  
ต้นทุน ค่าขาย และกำไร ในกิจการที่ลงทุนค้าขาย ดังนั้นในเรื่องของทรัพย์สิน  
บริษัทที่เป็นผลผลิตขั้นสุดท้าย ก็คือบริการที่พนักงานให้แก่กิจการ ซึ่งมีผลสืบเนื่องจากปัจจัย  
สองประการแรกนั่นเอง

การกำหนดมูลค่าของทรัพย์สินทั้ง 2 วิธี ล้วนแล้วแต่มีปัจจัยต่างๆ ประกอบ  
การจัดมูลค่าจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เสมอ

### การวัดมูลค่าของทรัพย์สินในส่วนที่ไม่เป็นเงินสด

มูลค่าของทรัพย์สินในกิจการสามารถที่จะแบ่งออกได้ตามส่วนสำคัญได้สอง  
ส่วนต่างกัน คือ มูลค่าของทรัพย์สินส่วนที่เป็นเงินสด และส่วนที่ไม่เป็นเงินสด ถึง  
แม้ว่าตามหลักการบัญชีโดยทั่วไปนั้นนักบัญชีมักจะนิยมวัดมูลค่าของรายการต่างๆ เฉพาะ  
ส่วนที่เป็นเงินสดตามมูลค่าของต้นทุนเดิม แต่ The American Accounting  
Association ก็ให้ความเห็นสนับสนุนว่า การบัญชีควรจะบันทึกรายการที่ไม่เป็น  
เงินสดถ้าหากว่าสามารถวัดมูลค่าได้อย่างมีหลักเกณฑ์

ในการบัญชีเกี่ยวกับทรัพย์สิน การวัดมูลค่าในส่วนที่ไม่เป็นเงินสดมีความ  
สำคัญ ดังนี้

1. สามารถใช้เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ โดยไม่ต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเงินสด
2. สามารถใช้เป็นเครื่องช่วยรวบรวมข้อมูลที่เป็นตัวเลข
3. สามารถใช้เป็นสิ่งประมาณข้อมูลที่เป็นตัวเลขในอนาคต

### วิธีที่จะใช้วัดมูลค่าทรัพย์สินที่ไม่เป็นเงินสด

วิธีการที่จะวัดมูลค่าของทรัพย์สินในส่วนที่ไม่เป็นเงินสด มีผู้ให้แนวความคิด  
และวิธีการแตกต่างกันหลายวิธี ซึ่งรวมทั้งการใช้วิธีการในการหาวิธีเกี่ยวกับ  
บุคลากร และการบริหารทางคนบุคลากร แนวความคิดและวิธีการต่าง เพื่อจะสรุป  
ได้ดังนี้



1. สมรรถภาพของทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการขั้นพื้นฐานในการประเมินค่าของทรัพยากรมนุษย์ โดยการประเมินผลในระดับของสมรรถภาพในการทำงานตามปกติ และทำการจำแนกพนักงานออกตามพื้นฐานการศึกษา ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ แล้วจึงประเมินผลผลิตของพนักงานตามพนักงานแต่ละประเภท

2. วิธีการประเมินผลการทำงาน ซึ่งอาจจะทำได้โดยการ

- การจัดระดับของพนักงาน เป็นวิธีการประเมินผลการทำงานโดยการตั้งกฎเกี่ยวกับระดับการทำงานขึ้น แล้วจัดพนักงานเข้าไปว่าควรจะอยู่ในระดับไหน ตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เช่น หัวหน้าคนงาน อาจจะดูความสามารถของแรงงาน โดยพิจารณาถึงความรู้ แรงจูงใจ ความชำนาญ และอื่นๆ แล้วจัดระดับของคนงานแต่ละคนว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใดดังตัวอย่างในตาราง 13

- การจัดลำดับ หลังจากจัดระดับของพนักงานแล้ว สามารถที่จะจัดลำดับความสามารถของพนักงานได้ การจัดลำดับนี้อาจจะทำได้โดยการจัดลำดับตามปกติ คือเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย หรือน้อยไปหามาก หรืออาจจะจัดลำดับโดยการเปรียบเทียบกันเป็นคู่ๆก็ได้

3. การประเมินความสามารถ มีจุดประสงค์ที่จะจัดบริการหรือผลผลิตที่พนักงานจะให้แก่งาน ทั้งในขณะที่ให้บริการโดยปกติและในกรณีที่มีการเลื่อนชั้น การประเมินผลนี้มักจะใช้ตัดสินจากความเห็น

4. การวัดทัศนคติ การวัดทัศนคติ ของพนักงานมักจะจัดทำขึ้นในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ แล้วให้พนักงานเลือกคำตอบจากคำถามนั้น เสร็จแล้วจึงประเมินผลจากคำตอบ

5. การคาดคะเนจากอรรถประโยชน์ที่ควรจะได้รับ การวัดผลได้ในขั้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ ความน่าจะเป็นที่ควรจะเกิดขึ้น และอรรถประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งความน่าจะเป็นที่ควรจะเกิดขึ้นนี้ เกิดจากความเชื่อส่วนตัวบุคคลว่า เหตุการณ์นั้น ควรจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเพียงไร ซึ่งปกติบุคคลที่เกี่ยวข้องก็คือฝ่ายบริหารนั่นเอง ฉะนั้น

พอจะกล่าวได้ว่า ความน่าจะเป็นนี้เกิดจากความเห็นของผู้บริหาร และโดยเหตุนี้การ  
คาดคะเนอรรถประโยชน์ที่ควรจะได้รับจึงอาศัยความรู้ทางคานาจิตวิทยาเขาชวย

จากแนวความคิดทั้งห้าประการดังกล่าวนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการวัดมูลค่า  
ของทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นตัวเงินทั้งในมูลค่าแต่ละหน่วย และมูลค่ารวม

### การกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นตัวเงินแต่ละหน่วย

ดังกล่าวนั้นแล้วว่าการกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์แต่ละหน่วยนั้น มีอยู่ 2  
วิธี คือ การกำหนดมูลค่าที่จะได้รับตลอดอายุการทำงานของพนักงาน และการกำหนดมูลค่า  
ตามจำนวนที่ควรจะได้รับโดยคำนึงถึงการหมุนเวียนของพนักงาน ฉะนั้นในการกำหนด  
มูลค่าที่ไม่เป็นตัวเงินก็จะพิจารณาตามวิธีทั้งสองดังนี้

1. การกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นตัวเงินตามจำนวนที่กิจการ  
จะได้รับตลอดอายุการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะวัดมูลค่าตาม

1.1 ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล นั้นก็คือสมรรถภาพของทรัพยากร  
มนุษย์ ซึ่งสามารถจะวัดได้โดยการวัดทัศนคติของพนักงานเหล่านั้น และหลังจากได้คำ  
ตอบไม่ว่าจะได้จากแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความ  
น่าเชื่อถือได้ของคำตอบประกอบการพิจารณา

1.2 ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากองค์การธุรกิจ อันได้แก่ตำแหน่งหน้าที่และผล  
ตอบแทนที่เป็นรางวัล สิ่งเหล่านี้ก็เช่นกันสามารถจะวัดได้จากการวัดทัศนคติของพนักงาน  
เช่นเดียวกัน เพื่อที่จะให้ทราบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับเพียงไร

นอกจากนี้ยังต้องทำการกำหนดมูลค่าจากปัจจัยขั้นพื้นฐานในการวัดมูลค่าของ  
พนักงานทั้ง 3 ประการ อันได้แก่สมรรถภาพในการผลิต การโอนพนักงาน และการ  
เลื่อนชั้นพนักงานซึ่งเทคนิคหรือวิธี การวัดมูลค่านั้น จะใช้วิธีการประเมินผลการทำงาน  
และประเมินความสามารถ

วิธีประเมินผลการทำงาน หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลที่  
ได้ทำตามตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบอยู่ วิธีการประเมินผลนั้นอาจจะทำได้โดยตรง  
จากการวัดจำนวนผลผลิต เป็นหน่วย ประสิทธิภาพ คุณภาพ เศรษฐี และการทำงาน  
ตรงตามเวลาของพนักงาน หรืออาจจะประเมินผลโดยอาศัยการประมาณจากบุคคล  
ผู้เกี่ยวข้อง เช่นผู้บังคับบัญชา โดยการอาศัยเทคนิคในการจัดระดับ และจัดลำดับคัง  
กล่าว

ส่วนวิธีประเมินความสามารถ หมายถึง การประเมินผลจากการปฏิบัติหน้าที่  
ของพนักงานที่กิจการคาดว่าจะได้รับในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนชั้น หรือการ  
เปลี่ยนแปลงหน้าที่ในตำแหน่งระดับเดิม ซึ่งการประเมินผลนี้จะอาศัยการประเมินผล  
โดยบุคคลผู้เกี่ยวข้อง และอาศัยการทดสอบตามหลักจิตวิทยา ซึ่งจะทดสอบเกี่ยวกับความ  
เฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ และทัศนคติต่อการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงนั้น

2. การกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นตัวเงินตามจำนวนที่กิจการ  
คาดว่าจะได้รับในอนาคต โดยคำนึงถึงการหมุนเวียนของพนักงาน ตามที่กล่าวแล้วว่า  
การกำหนดมูลค่านี้เกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือจำนวนมูลค่าที่จะได้รับตลอดอายุ  
การทำงานของพนักงานส่วนหนึ่ง และความพึงพอใจที่พนักงานจะอยู่ในกิจการอีกส่วนหนึ่ง  
ซึ่งในส่วนแรกนั้น อาจจะประมาณค่าตามวิธีที่กล่าวไว้ในข้อแรก และหลังจากที่ได้มูลค่า  
แนวทางฝ่ายบริหารอาจจะทำการจัดลำดับ ซึ่งการจัดลำดับนี้ฝ่ายบริหารอาจอาศัยวิธีการ  
คาดคะเนจากอรรถประโยชน์ ที่ควรจะได้รับเขาช่วย ส่วนความพึงพอใจที่พนักงานจะอยู่  
ในกิจการนี้จะอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น ซึ่งอาจจะเกิดความน่าจะเป็นได้ 2 ประเภทคือ

2.1 ความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นจริง จะอาศัยข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับอัตรา  
การหมุนเวียนของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคาดคะเนอัตราการหมุนเวียนในอนาคต ตัวอย่าง  
วิธีการคำนวณวิธีหนึ่ง คือการสร้างแบบจำลองการหมุนเวียนของพนักงาน ซึ่งการหมุน  
เวียนนี้จะมีสองประเภท คือการโยกย้ายภายในกิจการจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งหรือการโอน  
ตำแหน่งหน้าที่ก็ตาม และอีกประเภทหนึ่งเป็นการโยกย้ายเข้าออกจากกิจการ โดยการ



เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการหมุนเวียนแยกออกตามประเภทของพนักงาน แล้วจึงคำนวณออกมาเป็นอัตราส่วน ซึ่งจะทำให้สามารถหาความน่าจะเป็นของพนักงานที่จะคงอยู่ในกิจการที่ข้อมูลนี้จะบอกให้ทราบว่าพนักงานระดับใด จะมีความน่าจะเป็นที่จะคงอยู่ในกิจการในปีใดเป็นจำนวนร้อยละเท่าใด

2.2 ความน่าจะเป็นที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งอัตราของความน่าจะเป็นจะเกิดขึ้นจากการประมาณวิธีการประมาณที่ง่ายที่สุด ก็คือใช้ความเห็นของฝ่ายบริหาร ซึ่งฝ่ายบริหารอาจใช้ประสบการณ์ในอดีต ความรู้จากการบริหารงาน และสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เพื่อทำการประมาณหรือคาดคะเนได้ว่า ควรจะมีความน่าจะเป็นเกิดขึ้นเพียงใด

การกำหนดมูลค่าที่ไม่เป็นตัวเงินของทรัพย์สินรวม

มูลค่ารวมของทรัพย์สินรวม ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ 1. ภัยคุกคามแล้วข้างต้น ฉะนั้นการกำหนดมูลค่าที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็จะประเมินค่าจากปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยหลักสองชนิดแรกอันได้แก่ พฤติกรรมของฝ่ายบริหาร โครงสร้างขององค์การ ขบวนการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ลักษณะของผู้นำกลุ่ม ทักษะของพนักงานที่มีต่อองค์การ ธุรกิจ และความพึงพอใจของพนักงาน สามารถที่จะวัดมูลค่าได้โดยอาศัยวิธีการประเมินผลโดยการทำวิจัย จากแบบสอบถามที่ส่งไปยังพนักงาน แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นจะเป็นสิ่งที่ถามถึงทัศนคติ ของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว และในแบบสอบถามจะมีคำขอให้เลือกหลายคำตอบ ผู้ทำวิจัยจะเฝ้าติดตามคำตอบแต่ละข้อ เพื่อจะประเมินผลจากคะแนนรวม

อย่างไรก็ดีการประเมินค่าจากคำตอบเหล่านี้ จะให้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้เพียงใ้ขึ้นอยู่กับ สาเหตุต่างๆ 4 ประการดังนี้

1. ความพร้อมเพียงของเทคนิค หมายถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ วิธีการและความสะดวกสบายต่างๆนั้นมีความพอเพียง มีประสิทธิภาพ และทันสมัยเพียงใด หากว่าเทคนิคที่ใช้มีประสิทธิภาพเพียงใด ผลจากการประเมินค่าก็มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นเพียงนั้น และในทางตรงกันข้ามถ้าเทคนิคที่ใช้หย่อนประสิทธิภาพ ความถูกต้องก็ลดน้อยลง

2. ระบบการสื่อสาร หมายความว่า การติดต่อให้ข้อมูลภายในกิจการทั้งในลักษณะของการส่งข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อมูลจากการรายงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในระบับเดียวกัน หากว่าระบบการสื่อสารเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และสม่ำเสมอ ก็จะทำให้พนักงานในกิจการเป็นผู้ทราบข่าวต่างๆ อยู่เสมอ การประเมินผลก็จะได้ผลมากกว่า ในกิจการที่ระบบสื่อสารไม่ดี เพราะพนักงานจะไม่มีความรู้ในกิจการเพียงพอ

3. สภาพการจูงใจในการทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญในการจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้นทำได้หลายวิธี และบางทีผลจากแรงจูงใจในพนักงานกลุ่มหนึ่ง หรือคนใดคนหนึ่ง อาจมีผลทำให้พนักงานอีกกลุ่มหนึ่ง หรืออีกคนหนึ่ง เกิดการขัดแย้งและไม่พอใจ ซึ่งให้ผลการปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ฉะนั้นในการประเมินผล ผู้ทำการประเมินผลจะต้องคำนึงถึงปัจจัยข้อนี้ เพราะจากผลของการให้แรงจูงใจบางอย่างอาจทำให้ข้อมูลที่ไ้รับผิดจากความเป็นจริง ตัวอย่าง เช่น กิจการที่ให้ค่าแรงล่วงเวลา อาจจะทำให้การวัดประสิทธิภาพในการทำงานตามปกติหย่อนกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากพนักงานต้องการค่าแรงล่วงเวลาเป็นต้น

4. ขบวนการตัดสินใจ หมายถึง ลำดับขั้น และวิธีการตัดสินใจ ถ้าหากว่าการตัดสินใจนั้นเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ การประเมินผลก็จะได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือ หากผู้ให้ข้อมูลตัดสินใจอย่างไม่มีหลักเกณฑ์ข้อมูลที่ไ้มาก็ไม่น่าเชื่อถือ

สรุปแล้วข้อมูลที่ไ้มาไม่เป็นตัวเงินเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่น่าสนใจ และมีความสำคัญต่อกิจการ โดยเฉพาะในด้านการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เป็นอย่างยิ่ง แต่ค่าเสียค่ายที่วิธีการในการวัดมูลค่านั้นยังไม่สามารถกำหนดลงไปให้แน่นอนลงไปได้ จึงทำให้ข้อมูลที่ไ้มาไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร

### การวัดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่เป็นตัวเงิน

การวัดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่เป็นตัวเงินนี้เป็นการแปลงมูลค่าต่างๆของทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในรูปที่ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจได้ค่อนข้างมีหลักเกณฑ์ ซึ่งมักจะนิยม

ทำกันเป็นตัวเลข ในที่นี้จะพิจารณาถึงการวัดมูลค่าตามหลักการวัดมูลค่าแต่ละหน่วย และมูลค่ารวม

### การกำหนดมูลค่าแต่ละหน่วย

การกำหนดมูลค่าแต่ละหน่วยของทรัพย์สินกรมบัญชี สามารถทำได้โดยอาศัย แนวความคิดของนักบัญชี ซึ่งมี การที่ราคามูลค่าของสินทรัพย์ต่างๆตามราคาต้นทุนประการหนึ่ง และอาศัยแนวความคิดในการที่ราคามูลค่าของนักเศรษฐศาสตร์อีกประการหนึ่ง

~~1.~~ การกำหนดมูลค่าตามราคาทุน ราคาต้นทุนที่ใช้ทางการบัญชีประกอบด้วยต้นทุนหลายชนิดด้วยกัน เช่น ต้นทุนเดิม ต้นทุนทดแทน ต้นทุนค่าเสียโอกาส เป็นต้น ฉะนั้น จะกล่าวถึงวิธีกำหนดมูลค่าของทรัพย์สินกรมบัญชีตามต้นทุนแต่ละประเภท

1.1 ต้นทุนเดิม มูลค่าของทรัพย์สินกรมบัญชีจะเท่ากับจำนวนต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจริงจากการที่จัดหาพนักงานเข้าสู่กิจการจนกระทั่งพนักงานสามารถให้บริการแก่กิจการได้ในระดับการทำงานปกติ

ข้อดีในการวัดมูลค่าตามต้นทุนเดิมก็คือ เป็นไปตามหลักการบัญชีที่ถือปฏิบัติอยู่ซึ่ง สะดวกต่อการคำนวณหามูลค่า และยังสามารถหาหลักฐานพิสูจน์ได้ ส่วนข้อเสียของมูลค่าตามวิธีนี้ก็คือ ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลในอดีต จึงไม่ใ้ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารมากนัก ทั้งนี้เพราะต้นทุนของทรัพย์สินกรมบัญชีในขณะนั้น อาจไม่มีส่วนสัมพันธ์กับมูลค่าของทรัพย์สินนั้นในปัจจุบัน

1.2 ต้นทุนทดแทน มูลค่าของทรัพย์สินกรมบัญชีจะเท่ากับ ต้นทุน ทั้งหมดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อที่จะจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ เช่นเดียวกับพนักงานคนเดิม หรือจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะว่างลง ฉะนั้นมูลค่าของทรัพย์สินกรมบัญชีตามแนวความคิดนี้ จึงไม่ใช่เพียงประกอบด้วยมูลค่าตามต้นทุนเดิมเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นตั้งแต่พนักงาน เริ่มออกจากกิจการจนกระทั่งพนักงานใหม่เข้ามาแทนที่

ข้อดีในการวัดมูลค่าตามต้นทุนทดแทน คือ การวัดมูลค่านี้คำนึงถึงความจำเป็นที่จะ

ต้องจัดหาพนักงานเข้าสู่อุตสาหกรรม และต้นทุนที่เกิดขึ้นในต้นทุนทดแทนนั้นเป็นต้นทุนปัจจุบัน ในการจัดหาพนักงานใหม่ ฉะนั้นจึงถือว่าแนวความคิดตามต้นทุนเดิม ที่ใช้ต้นทุนในอดีต ส่วนข้อเสียที่เกิดขึ้นก็คือ การคำนวณหาต้นทุนทดแทนเป็นสิ่งที่ยากลำบาก และเป็นต้นทุนที่หาทางพิสูจน์ให้เห็นจริงได้ยาก สาเหตุที่เป็นดังนี้ก็เนื่องจากในทางปฏิบัตินั้นการหา สินทรัพย์ที่มีลักษณะเหมือนสินทรัพย์เดิมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก และมูลค่าของสินทรัพย์ ที่มีอยู่ในกิจการอาจจะมีค่ามากกว่าราคาขายของสินทรัพย์นั้น

1.3 ต้นทุนค่าเสียโอกาส ตามแนวความคิดของต้นทุนประเภทนี้ มูลค่าของทรัพยากรมนุษย์จะเท่ากับจำนวนบริการ หรือกระแสเงินสดที่ควรจะได้รับจากการให้พนักงานคนหนึ่งไปทำงานในตำแหน่งหน้าที่อื่น จากแนวความคิดนี้มูลค่าของทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ก็คือเมื่อกิจการนั้นมีโอกาสที่จะให้ทรัพยากรมนุษย์ไปในทางอื่น ฉะนั้น ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์ขาดแคลนเท่านั้นที่ทรัพยากรมนุษย์จะมีมูลค่า

แนวความคิดนี้ให้ผลดี ในการแก้ไขข้อเสียที่เกิดจากแนวความคิดเกี่ยวกับต้นทุน ทั้งสองวิธีแรก แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ เช่นในกรณีที่จะคาดคะเนถึงผลได้ในการทำงานนั้น ไปทำงานในหน้าที่อื่น ๆ ทั้งที่พนักงานผู้นั้นไม่ได้ไปทำหน้าที่นั้นจริง ๆ

2. การกำหนดมูลค่าตามแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์ เนื่องจากแนวความคิด ในการกำหนดมูลค่าของนักบัญชี มักจะให้ราคาต้นทุนและในแนวความคิดนี้มีข้อเสียอยู่ หลายประการดังกล่าวข้างต้น จึงมีผู้นำเอาการกำหนดมูลค่าตามแนวความคิดทาง เศรษฐศาสตร์มาใช้กับทรัพยากรมนุษย์บาง นักบัญชีหลายท่านที่ลองนำเอาแนวความคิดทาง เศรษฐศาสตร์มาใช้ และสร้างแบบจำลองในการวัดมูลค่าขึ้นต่าง ๆ กันดังจะกล่าวต่อไป อย่างไรก็ตามแนวความคิดหลักของมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ก็คือ มูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับบริการที่กิจการจะได้รับจากพนักงานในอนาคต ดังนั้นการกำหนดมูลค่าจึงมีหลักว่า จะต้องประมาณจำนวนผลได้ที่จะได้จากพนักงานในอนาคต และคำนวณผลได้เหล่านั้นกลับมาเป็นค่าปัจจุบัน

2.1 แนวความคิดของ Lev และ Schwartz <sup>3)</sup> มูลค่าของทรัพย์สิน  
 มนุษย์ เท่ากับมูลค่าปัจจุบันของผลได้ที่บุคคลผู้นั้นได้รับตลอดอายุการทำงาน โดยคำนึง  
 ถึงโอกาสที่เขาอาจจะตายก่อนปลดเกษียณ ตามแนวความคิดนี้อาจจะกำหนดมูลค่าของ  
 ทรัพย์สินมนุษย์โดยใช้สูตรดังนี้

$$E(V_y^*) = \sum_{t=y}^T P_y (t+1) \sum_{i=y}^T \frac{I_i}{(1+r)^{t-y}}$$

โดยที่สัญลักษณ์ต่างๆ มีความหมายดังนี้

- $E(V_y^*)$  = มูลค่าเฉลี่ยของทรัพย์สินมนุษย์ของบุคคลที่มีอายุ  $y$  ปี
- $I_i$  = รายได้ของบุคคลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตในปีที่  $i$
- $r$  = อัตราผลตอบแทนที่จะได้รับจากพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะถือเป็นอัตราส่วน-  
 ลก ในการคิดค่าปัจจุบัน
- $T$  = อายุที่ปลดเกษียณ เช่น 60 ปี
- $y$  = อายุในขณะที่กำลังพิจารณาของบุคคลนั้น
- $t$  = ปีที่  $y$  จนถึงปีที่  $T$
- $P_y$  = ความน่าจะเป็นที่บุคคลนั้นจะตายเมื่อเขามีอายุ  $y$  ปี
- $I_i$  = รายได้ที่คาดว่าจะได้รับ โดยปกติในช่วงแรกจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วตาม  
 อายุประสบการณ์ในการเรียนรู้ และความชำนาญ และต่อไปอีกสักระยะหนึ่งจะเพิ่มขึ้นใน  
 อัตราที่ลดลง จนในที่สุดจะลดลงเนื่องจากเหนื่อยและความรู้ต่างๆ เริ่มล้าสมัย สุขภาพ  
 เริ่มไม่แข็งแรง ฉะนั้นในการประมาณรายได้จะต้องคำนึงถึงความจริงเหล่านี้ด้วย
- $P_y$  = ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะตายในขณะใดขณะหนึ่ง ข้อมูลเหล่านี้จะได้  
 จากตารางมรณะของบริษัทประกันชีวิต ซึ่งความน่าจะเป็นนี้จะแตกต่างกันไปตามสภาพแวด  
 ล้อม และอิทธิพลต่างๆ เช่น เชื้อชาติ เพศ การศึกษา หน้าที่การงาน ฯลฯ

3) Baruch Lev and Abe Schwartz "On the Use of the Economic  
 Concept of Human Capital in Financial Statements"  
The Accounting Review (January 1971 หน้า 103-112)



2.2 แนวความคิดของ Flamholtz <sup>4)</sup> มีความคิดคล้ายกับของ Lev และ Schwartz ฉะนั้นสูตรที่ใช้เป็นไปในทำนองเดียวกัน ส่วนขอแตกต่างกันที่การกำหนดค่าของตัวแปรบางตัวดังนี้

$I_i$  = รายได้หรือผลได้ที่กิจการคาดว่าจะได้รับนั้นแยกวิธีคำนวณได้ 2 วิธี คือ คำนวณจากปริมาณผลผลิต และมูลค่าของผลผลิตนั้น ตัวอย่างเช่นผลได้หรือรายได้ของพนักงานขาย คำนวณจากจำนวนสินค้าที่พนักงานนั้นขายไป ส่วนมูลค่าก็จะคำนวณจากราคาตลาดของบริการที่ใช้ไป ส่วนอีกวิธีหนึ่งคำนวณจากกำไร โดยประมาณจำนวนกำไรที่จะได้ในอนาคตจากการให้บริการของพนักงาน โดยถือว่าบริการที่พนักงานใช้ไปนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกำไรที่กิจการจะได้ในอนาคต ฉะนั้นเมื่อคำนวณกำไรที่คาดว่าจะได้ในอนาคตเป็นจำนวนเท่าใดแล้ว ก็ให้ถือว่ากำไรนั้นคือบริการทั้งหมดที่พนักงานให้แก่กิจการ ฉะนั้นจึงนำจำนวนที่คำนวณได้จัดสรรให้พนักงานแต่ละคน โดยถือว่าส่วนนั้นคือผลได้ของพนักงาน

ส่วนระยะเวลาที่พนักงานจะให้บริการแก่กิจการ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายชนิดด้วยกัน เช่นขึ้นอยู่กับอายุการทำงานของแต่ละคน สุขภาพ อารมณ์ นโยบายของบริษัท การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ภายในกิจการ ฉะนั้นในการคำนวณอายุการทำงานของกิจการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ทั้งหมด ไม่เพียงแต่สาเหตุการตายเท่านั้น นอกจากนั้นแล้วในการที่กิจการจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การทำงานของพนักงาน ซึ่งอาจจะเลื่อนชั้น หรือย้ายตำแหน่งก็ตาม จะทำให้ระดับบริการที่พนักงานให้แก่กิจการไม่เท่ากัน ฉะนั้น Flamholtz ยังให้แนวความคิดเกี่ยวกับการคำนวณหาบริการที่ได้รับจากพนักงานในแต่ละระดับ โดยจะจัดระดับการให้บริการในกิจการออกเป็นหลายระดับ และคาดคะเนความน่าจะเป็นของพนักงานในการที่จะทำงานในแต่ละระดับ และนำเอาผลได้ทั้งหมด

---

4) Eric Flamholtz "A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Process with Service Rewards" The Accounting Review (April 1971 หน้า 253-267)

รวมกันเข้าเป็นระดับการให้บริการที่พนักงานผู้นั้นจะให้แก่งาน ซึ่งทั้งนี้จะแสดงตัวอย่างประกอบในหัวข้อต่อไป

2.3 แนวความคิดของ Flamholtz และ Lundy <sup>5)</sup> ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดมูลค่า 2 วิธีด้วยกัน คือ การกำหนดมูลค่าของพนักงานโดยสมมติว่าบุคคลนั้นจะสามารถให้บริการแก่งานนั้นจนกว่าจะถึงเวลาปลดเกษียณ ซึ่งหมายถึงว่าจะไม่มีการออกจากกิจการในระหว่างที่เขายังไม่ครบเกษียณอายุ วิธีนี้เรียกว่า Expected Conditional Value ส่วนอีกวิธีหนึ่ง มูลค่าของทรัพยากรมนุษย์จะใช้มูลค่าของวิธีแรก และปรับปรุงด้วยการหมุนเวียนของพนักงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งวิธีนี้เรียกว่า Expected Realizable Value

วิธีการคำนวณมูลค่านั้นจะมีลำดับขั้นดังนี้

- ขั้นแรก จะต้องจัดระดับขั้นของบริการที่จะได้จากพนักงาน

ดังตาราง 13

- ขั้นที่สอง วั้มูลค่าของบริการที่พนักงานแต่ละคนจะให้แก่งานในแต่ละระดับ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งมูลค่านี้อาจคำนวณได้ 2 วิธี ซึ่งจะได้มูลค่าที่ต่างกัน คือ อาจจะคำนวณเป็นมูลค่าของบริการขั้นต้น และมูลค่าสุทธิ ซึ่งกิจการจะเลือกใช้มูลค่าตัวใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกิจการแต่ละแห่ง สมมติว่ามีกิจการให้บริการแห่งหนึ่ง มูลค่าบริการของพนักงานเบื้องต้น จะคำนวณได้จากอัตราค่าบริการต่อชั่วโมง คูณด้วยจำนวนชั่วโมงในการทำงาน ซึ่งจำนวนชั่วโมงในการทำงานนี้หมายถึงจำนวนชั่วโมงที่พนักงานใช้ไปในกาให้บริการลูกค้า จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการบริการ และจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการปรับปรุงบริการของตนเอง เช่นศึกษาคนควา แต่ไม่รวมเวลาที่ใช้ไปเนื่องจากการลา การนัดหยุดงาน ฯลฯ ส่วนอัตราค่าบริการ หมายถึงอัตราค่าบริการ

---

5) Eric Flamholtz and Toold S.Lundy "Human Resource Accounting For CPA Firms" The CPA (October 1975

ตารางที่ 13

รายละเอียดของบริการระดับต่างๆ

1. เสมียน (ก) ผู้มีประสบการณ์ตั้งแต่ 0-1 ปี ทำหน้าที่ช่วยทำการตรวจสอบบัญชี
2. เสมียน (ข) ผู้มีประสบการณ์ตั้งแต่ 1-2 ปี ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อลูกค้าทาง  
งานเทคนิค อาจมีผู้ช่วยสัก 1 คน
3. เสมียน (ค) ผู้มีประสบการณ์ตั้งแต่ 3-4 ปี ทำหน้าที่รับผิดชอบต่องานทั้งหมด  
ที่เขาทำ รวมทั้งงานของผู้ช่วยด้วย (มีผู้ช่วยหลายคน)
4. ผู้จัดการ รับผิดชอบต่องานทุกอย่างที่มีอยู่ในกิจการ
5. ผู้เป็นหุ้นส่วน(ก) รับผิดชอบต่อลูกค้าในทุกๆด้านที่ลูกค้าต้องการ
6. ผู้เป็นหุ้นส่วน(ข) รับผิดชอบต่อลูกค้าในเรื่องสำคัญๆ เช่น จำนวนอัตราค่าบริการ
7. การโอน บริการในระดับที่เกิดจากการทำงานแทนบุคคลที่โอนไปแผนกอื่น
8. การออก บริการในระดับที่เกิดจากการทำงานแทนบุคคลที่ออกจากกิจการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่เรียกเก็บจากลูกค้า และมูลค่าบริการสุทธิของพนักงาน หมายถึงมูลค่าบริการของพนักงานเบื้องต้นหักด้วยผลได้ตอบแทนจากทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งวิธีการคำนวณผลได้ตอบแทนได้กล่าวไว้ในตาราง 9) ดังรายละเอียดที่แสดงในตาราง 14

- ขั้นที่สาม ประมาณความน่าจะเป็นของพนักงานแต่ละคนที่จะให้บริการในแต่ละระดับ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ความน่าจะเป็นนี้มีวิธีที่จะประมาณได้ 2 วิธีด้วยกัน กล่าวแต่ข้างต้น คือ การประมาณความน่าจะเป็นที่คำนวณจากข้อมูลในอดีต เพื่อที่จะประมาณความน่าจะเป็นในอนาคต และการประมาณความน่าจะเป็นจากความคิดเห็น ความเชื่อของฝ่ายจัดการ ตัวอย่างของความน่าจะเป็นแสดงในตาราง 15

- ขั้นสุดท้าย คำนวณค่าทั้งหมดกลับมาเป็นค่าปัจจุบัน โดยใช้อัตราส่วนลดซึ่งคิดแปลงจากอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด ตัวอย่างประกอบในตาราง 16

ตัวอย่างประกอบความเข้าใจ เป็นตัวอย่างของกิจการหนึ่งสมมติว่าเป็นสำนักงานสอบบัญชี และสนใจที่จะวัดมูลค่าของผู้สอบบัญชีคนหนึ่ง ซึ่งจะอยู่ในกิจการต่อไปเป็นเวลา 3 ปี และขณะนี้พนักงานในระดับเสมียน (ค) ข้อมูลประกอบอื่นๆ แสดงในตารางที่ 13 ถึง 16

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งเสมียน (ค) เพราะฉะนั้นจะพิจารณาจากจุดนี้เนื่องจากเขามีโอกาสเลื่อนตำแหน่งแต่ไม่มีโอกาสที่จะถูกลดตำแหน่ง และมีโอกาสที่จะออกจากกิจการด้วย ดังในตัวอย่างแสดงในปีที่ 1 พนักงานผู้นี้มีโอกาที่จะอยู่ในตำแหน่งเดิม 80 % เลื่อนเป็นผู้จัดการ 10 % และมีโอกาสที่จะลาออก 10 % ต่อมาในปีที่ 3 เขามีโอกาสที่จะเลื่อนเป็นผู้จัดการ แต่หาเขาไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวเขาก็จะออกจากกิจการ และโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือไม่เลื่อนมีเท่ากันคือ 50 % เรื่องของการออกจากกิจการขึ้นอยู่กับขอสम्मติ ถ้าหากว่ากำหนดมูลค่าภายใต้

ตาราง 14

<u>มูลค่าของบริการในระดับต่างๆ</u>		
<u>ระดับบริการ</u>	<u>มูลค่าเบื้องต้น</u>	<u>มูลค่าสุทธิ</u>
เสียมียน (ก)	30,000.-	20,000.-
เสียมียน (ข)	35,000.-	22,000.-
เสียมียน (ค)	45,000.-	30,000.-
ผู้จัดการ	60,000.-	40,000.-
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ก)	70,000.-	45,000.-
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ข)	80,000.-	50,000.-
การโอน	*	*
การออก	0	0

\* มูลค่าของบริการในระดับนี้จะต้องคำนวณเป็นรายๆไป

ตาราง 15

<u>ความน่าจะเป็นในบริการระดับต่างๆ</u>			
<u>ระดับบริการ</u>	<u>ปีที่ 1</u>	<u>ปีที่ 2</u>	<u>ปีที่ 3</u>
เสียมียน (ค)	.80	.70	0
ผู้จัดการ	.10	.20	.50
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ก)	0	0	0
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ข)	0	0	0
การออก	.10	.10	.50

ตาราง 16-ก.

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับโดยไมคำนึงถึงการหมุนเวียนของพนักงาน

ระดับบริการ	มูลค่าบริการสุทธิ (R <sub>i</sub> )	ความน่าจะเป็นในบริการระดับต่างๆ			มูลค่าบริการสุทธิ * ความน่าจะเป็น		
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
เสมียน (ค)	30,000	.89	.78	0	26,700	23,400	0
ผู้จัดการ	40,000	.11	.22	1.00	4,400	8,800	40,000
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ก)	45,000	0	0	0	0	0	0
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ข)	50,000	0	0	0	0	0	0
รวม		<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>31,100</u>	<u>32,200</u>	<u>40,000</u>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 16-ซี

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับโดยค่าน้ำใจการหมุนเวียนของพนักงาน

ระดับบริการ	มูลค่าบริการสุทธิ (R <sub>i</sub> )	ความน่าจะเป็นในบริการระดับต่าง ๆ			มูลค่าบริการสุทธิ × ความน่าจะเป็น		
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
เสมียน (ค)	30,000	.80	.70	0	24,000	21,000	0
ผู้จัดการ	40,000	.10	.20	.50	4,000	8,000	20,000
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ก)	45,000	0	0	0	0	0	0
ผู้เป็นหุ้นส่วน (ข)	50,000	0	0	0	0	0	0
การออก	-	.10	.10	.50	0	0	0
รวม		<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>1.00</u>	<u>28,000</u>	<u>29,000</u>	<u>20,000</u>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อสมมุติแรก คือ พนักงานจะอยู่ในกิจการจนกระทั่งปลดเกษียณแต่โอกาสที่จะเกิดการออกจากกิจการย่อมไม่มี ฉะนั้นโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์อื่นก็จะมีเพิ่มขึ้น เช่น ในปีที่ 3 เมื่อไม่ลาออก โอกาสที่จะเป็นผู้จัดการก็กลายเป็น 100 % ซึ่งจะเห็นตัวอย่างได้จากตาราง 16 ก.

จากตาราง 16 จะเห็นว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากพนักงานผู้นี้ ถ้าหากว่าไม่คำนึงถึงการหมุนเวียน คือคิดว่าเขาจะไม่ออกจากกิจการก่อนปลดเกษียณ จะเท่ากับ  $\$ 103,300 = (31,100 + 32,200 + 40,000)$  และมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากพนักงานผู้นี้ โดยคำนึงถึงการหมุนเวียน จะเท่ากับ  $\$ 77,000 = (28,000 + 29,000 + 20,000)$  มูลค่าที่ได้รับเหล่านี้จะถือว่าเป็นมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ยกต่อเมื่อกิจการที่กำลังพิจารณาอยู่ และสภาพแวดล้อมต่างๆมีความแน่นอน แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่ได้เป็นเช่นนั้น ฉะนั้นมูลค่าที่ได้รับจึงต้องนำไปหาค่าปัจจุบันเสียก่อน เพื่อลดอัตราความเสี่ยง โดยกำหนดอัตราส่วนลด (r) ขึ้นมาเสียก่อน สมมุติว่าฝ่ายบริหารของกิจการนี้เห็นว่าอัตราส่วนลดควรจะเป็น 10 % ฉะนั้นมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์โดยไม่คำนึงถึงการหมุนเวียนของทรัพยากรนั้นจะเท่ากับ  $\$ 84,937$  และมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงการหมุนเวียนของทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเท่ากับ  $\$ 64,448$

ในการคำนวณมูลค่าทั้ง 2 วิธีดังกล่าวอาจจะเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 & - \text{การกำหนดค่าโดยไม่คำนึงถึงอัตราการหมุนเวียน} \\
 E(V) &= \sum_{t=1}^n \frac{R_t P(R_t)}{(1+r)^t} \\
 & - \text{การกำหนดมูลค่าโดยคำนึงถึงอัตราการหมุนเวียน} \\
 E(V) &= \sum_{t=1}^n \frac{R_t P(R_t)}{(1+r)^t}
 \end{aligned}$$

โดยให้ความหมายของสัญลักษณ์เพิ่มเติมดังนี้

t = เวลาที่คาดว่าพนักงานให้บริการแก่กิจการ คือเริ่มตั้งแต่ปีที่ 1 ถึงปีที่ m

m = คือปีที่จะออกจากกิจการ

$R_t$  = มูลค่าบริการสุทธิ

$P(R_t)$  = ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ที่ t



จากวิธีการกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์ จะเห็นว่า เป็นวิธีที่สามารถแก้ไขข้อเสียที่เกิดจากการคิดมูลค่าตามวิธีการทางการบัญชี และ วิธีคิดมูลค่าตามแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์ดูเหมือนว่าวิธีของ Flamholtz และ Lundy จะเป็นแนวความคิดที่สมเหตุสมผล และใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ไรท์ก็วิธีดังกล่าวก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ เช่น

1. การคำนวณหามูลค่าของบริการที่คาดว่าจะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นการคำนวณตามจำนวนผลผลิต หรือการกำหนดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตก็ตาม ล้วนเป็นสิ่งที่ลำบาก และบางครั้งก็เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่นในการหามูลค่าของจำนวนผลผลิต ถ้าหากว่ากิจการนั้นทำการผลิตสินค้าหลายประเภท และสินค้าทุกประเภทผ่านขบวนการผลิตขั้นต้นเหมือนกันหมด แล้วในขบวนการผลิตขั้นต่อไปจึงแตกต่างกัน การคำนวณหามูลค่าของบริการที่คาดว่าจะได้รับจากการผลิตสินค้านั้นทำได้ยาก
2. การคำนวณหาอัตราส่วนลด ที่จะเป็นเครื่องคำนวณหามูลค่าปัจจุบันเป็นสิ่งที่ลำบากที่จะหาบรรทัดฐานที่จะกำหนดลงไปได้ว่าอัตราส่วนลดควรเป็นเท่าไร

### การกำหนดมูลค่ารวม

ในบางกรณีมูลค่าแต่ละหน่วยย่อยรวมกัน อาจจะมีมูลค่าไม่เท่ากับมูลค่ารวม ฉะนั้นในกรณีที่มูลค่าของทรัพยากรมนุษย์แต่ละหน่วยในกิจการรวมกัน อาจจะได้ผลลัพธ์ไม่เท่ากับการวัดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ทั้งกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยบางประการในตัวพนักงานแต่ละคนอาจจะขัดแย้งกันบ้าง เช่น แรงจูงใจ ลักษณะงาน ฯลฯ ทำให้นำเอามูลค่ามารวมกันแล้วไม่เท่ากับมูลค่าที่วัดจากทรัพยากรทั้งกลุ่ม ตัวอย่างของเรื่องนี้มีผู้ทำการทดสอบโดยการจัดพนักงานขึ้น 2 กลุ่ม ซึ่งมีความสามารถเท่าเทียมกัน และประกอบควยคนจำนวนเท่ากัน แล้วมอบหมายงานให้พนักงานทั้ง 2 กลุ่มทำงานในลักษณะอย่างเดียวกัน โดยที่กลุ่มแรกนั้นมอบหมายงานจะระแวงให้กับพนักงานแต่ละคนโดยเฉพาะเจาะจง คือแบ่งงานเป็นอิสระจากกัน ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งนั้นจะมอบงานไปให้ทั้งโครงการแต่ให้พนักงานไปแบ่งกันเอง ผลปรากฏว่าพนักงานกลุ่มหลังทำงานได้ประสิทธิภาพมากกว่า

กลุ่มแรก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อสมมติว่าพนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบ จากตัวอย่างนี้จึงแสดงให้เห็นว่าส่วนย่อยรวมกันไม่จำเป็นต้องเท่ากับส่วนใหญ่ และในบางครั้งการกำหนดมูลค่าแต่ละหน่วยในกิจการนั้น เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการกำหนดมูลค่าโดยพิจารณาารวมๆกันเป็นกลุ่ม

ในองค์การธุรกิจแต่ละแห่งจะประกอบด้วยพนักงานกลุ่มย่อยๆเป็นจำนวนมาก ปัญหาจึงเกิดขึ้นว่าการวัดมูลค่าของกลุ่มนั้น จะวัดจากกลุ่มใดเป็นเกณฑ์ กลุ่มในกิจการนั้น อาจจะแบ่งออกได้ ตามแผนก ตามโรงงาน ตามสาขาเหล่านี้เป็นต้น แต่อาจจะแบ่งตามลักษณะของการทำงานแล้ว อาจจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ให้บริการ (Expense or Service Center) หมายถึงกลุ่มที่คอยให้ความสะดวกแก่แผนก หรือกลุ่มอื่นนั่นเอง ลักษณะของกลุ่มนี้จะสามารถกำหนดปริมาณค่าใช้จ่ายได้ง่าย แต่กำหนดจำนวนรายได้ได้ยาก ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายไปยังแผนกอื่นๆ ก็มักจะต้องกำหนดจากชั่วโมงทำงานเป็นบรรทัดฐาน แต่ไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นรายได้ของกลุ่มได้ เช่น แผนกบุคลากร แผนกซ่อมแซมบำรุงรักษา ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่ให้กำไร (Profit Center) หมายถึงกลุ่มที่ทางกิจการแบ่งออกไปแล้ว ในกลุ่มนั้นมีทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น และสามารถกำหนดจำนวนกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละงวดได้ เช่น สาขาแต่ละแห่ง แผนกขาย ฯลฯ

ฉะนั้นจากลักษณะของกลุ่มทั้งสองนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นลักษณะที่เป็นไปได้ในทุกหน่วยงาน ที่จะให้หน่วยงานในธุรกิจมีลักษณะเป็นกลุ่มที่ให้บริการ หรือกลุ่มที่ให้กำไรในการพิจารณาการวัดมูลค่ารวมของทรัพยากรมนุษย์ จะถือหลักการแบ่งกลุ่มของพนักงาน ออกตามกลุ่มทั้งสอง โดยที่กลุ่มของพนักงานใดที่เข้าหลักกลุ่มที่ให้บริการ การกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ จะยึดหลักค่าใช้จ่ายเป็นเกณฑ์ แต่ในกลุ่มที่ให้กำไรการกำหนดมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์จะยึดหลักของรายได้เป็นเกณฑ์ ดังนั้นการจัดกลุ่มเช่นนี้ทำให้การกำหนดมูลค่าทรัพยากรมนุษย์รวมเป็นไปตามแนวความคิดของนักบัญชีที่วิเคราะห์ราคาหุ้น และแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่สมดุลได้ตอบแทนที่จะได้รับ

X การกำหนดมูลคาตามราคาทุน ทั้งกล่าวแล้วในการกำหนดมูลคาแต่ละหน่วยตามราคาทุนวราคาทุนที่ใช้อยู่มีหลายชนิด ดังนั้นในที่นี้จะพิจารณาราคาทุนแต่ละชนิดดังที่ปฏิบัติในการกำหนดมูลคาแต่ละหน่วย

1.1 คนทุนเดิม มูลคาของทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุนต่างๆ เช่นเดียวกับการกำหนดมูลคาแต่ละหน่วย แตกต่างกันที่เงินลงทุนในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งในกรณีของเงินลงทุนในการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มจะประกอบด้วย เงินลงทุนในรูปของการสื่อสาร การประสานงาน และขบวนการอื่นๆในกิจการที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเงินลงทุนทั้งหมดนี้จะรวมเป็นมูลคาของทรัพยากรมนุษย์ด้วย อนึ่ง ข้อดีและข้อเสียของการกำหนดมูลคาตามวิธีนี้ก็กล่าวไว้แล้วในการกำหนดมูลคาแต่ละหน่วย

1.2 คนทุนทดแทน มูลคาของทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคนทุนในการจัดหาพนักงานใหม่มาแทนพนักงานเก่าไม่ว่าจะเป็นการแทนตัวพนักงาน หรือการแทนโดยตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น ในหน่วยงานแห่งหนึ่งซึ่งจัดให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มละ 3-4 คน หากว่ามีพนักงานคนหนึ่งลาออกไป พนักงานคนอื่นๆยังคงทำงานต่อไป งานของพนักงานผู้นั้นอาจจะถูกเพื่อนๆในกลุ่มช่วยจัดสรรกันไปทำ ความเสียหายต่างๆจะเกิดขึ้นไม่มากนัก คนทุนในการจัดหาพนักงานมาทดแทนจะรวมถึงความเสียหายที่เกิดจากการขาดพนักงานผู้นี้ แต่ถาลองสมมติว่าพนักงานในกลุ่มเกิดออกไปพร้อมกัน 2 คน ความเสียหายที่เกิดจากพนักงาน 2 คน ย่อมมีมากขึ้นเมื่อกลุ่มมีเพียง 3 คน จะให้พนักงานที่เหลือ 1 คน ทำงานแทนเพื่อนอีก 2 คน ย่อมจะเป็นไปไม่ได้ และผลเสียหายที่เกิดขึ้นก็จะกระทบกระเทือนไปถึงกลุ่มอื่นๆ ฉะนั้นมูลคาของทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากคนทุนทดแทนในกรณีแรกย่อมจะต่ำกว่ามูลคาของทรัพยากรมนุษย์ในกรณีหลัง การกำหนดมูลคาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีนี้จึงเหมาะที่จะใช้กับมูลคาแต่ละหน่วยมากกว่าเป็นกลุ่ม

1.3 คนทุนชดเชย (Compensation Cost) มูลคาของทรัพยากรมนุษย์อาจจะกำหนดได้จากคนทุนที่จ่ายให้แก่กลุ่มของพนักงาน ในกรณีนี้เหมาะกับการให้อัตราผลตอบแทนเป็นกลุ่ม อัตราผลตอบแทนนี้มักจะอยู่ในรูปค่าจ้างหรือเงินเดือน ฉะนั้นมูลคา

ของทรัพยากรมนุษย์ คืออัตราผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ การกำหนดมูลค่าประเภทนี้ดูเหมือนว่าจะเป็นไปได้ยาก ✕

2. การกำหนดมูลค่าตามแนวความคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ มีผู้ให้ความคิดเกี่ยวกับการกำหนดมูลค่าด้วยวิธีนี้เป็นจำนวนมาก จากแนวความคิดทั้งหมดนี้พอจะสรุปเป็นวิธีใหญ่ๆ 3 วิธีด้วยกัน คือ

2.1 ถ้าไรของกิจการในอนาคต แนวความคิดนี้เสนอโดย Brummet, Flamholtz และ Pyle<sup>7)</sup> มูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ คำนวณได้จากผลตอบแทนของค่าปัจจุบันของกำไรที่กิจการจะได้รับในอนาคต จากเงินลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ในการคำนวณมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์

ขั้นแรก ประมาณจำนวนกำไรที่จะเกิดขึ้นแก่กิจการในอนาคต

ขั้นที่สอง ให้หาอัตราส่วนลดที่เหมาะสม แล้วคำนวณกำไรในอนาคตเป็นค่าปัจจุบัน

ขั้นที่สาม หาอัตราส่วนของเงินลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ต่อเงินลงทุนทั้งหมด

ขั้นสุดท้าย นำอัตราส่วนที่ได้คูณกับค่าปัจจุบันของผลตอบแทน ผลที่ได้รับ คือมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์

ตัวอย่างในการกำหนดมูลค่าทรัพยากรมนุษย์ สมมติว่ากิจการหนึ่งลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ 500,000 บาท และมีสินทรัพย์ทั้งหมดในกิจการ 2,000,000 บาท และมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนในการลงทุนในอนาคต 2,400,000 บาท มูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ จะแสดงในตาราง 17

---

7) R.lee Brummet, Fric G.Flamholtz, and William L. Pyle, "Human Resource Measurement- A Challenge for Accountants" The Accounting Review (April 1968 หน้า 222-23)

ตาราง 17

การกำหนดมูลค่าทรัพย์สินมนุษย์

มูลค่าปัจจุบันของกำไรในอนาคต	=	2,400,000
อัตราส่วนของเงินลงทุนในทรัพย์สินมนุษย์	=	$\frac{\text{เงินลงทุนในทรัพย์สินมนุษย์}}{\text{เงินลงทุนทั้งหมด}}$
	=	$\frac{500,000}{2,000,000} = \frac{1}{4}$
มูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์	=	$\frac{1}{4} \times 2,400,000 = 600,000$

2.2 ค่านิยมในกิจการ แนวความคิดนี้เกิดจากการที่พยายามจะแสดงมูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์ในงบการเงินที่เสนอต่อบุคคลภายนอก และมีแนวความคิดว่าในกรณีที่กิจการใดมีกำไรเกินปกติ คือเกินกว่าอัตรากำไรเฉลี่ยของธุรกิจประเภทเดียวกัน หรืออุตสาหกรรมเดียวกันย่อมมีผลจากการที่กิจการมีทรัพย์สินมนุษย์ที่เหนือกว่ากิจการอื่น ฉะนั้นมูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์จึงเท่ากับจำนวนเงินลงทุนในส่วนที่เป็นกำไรเกินปกติ วิธีการคำนวณจึงมีวิธีการ เช่น เกี่ยวกับการคำนวณหาค่านิยมในกิจการ โดยทำเป็นลำดับขั้นดังนี้

- ขั้นแรก หาอัตราผลตอบแทนของกิจการ คืออัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์สุทธิ
- ขั้นที่สอง หาผลตอบแทนจากการลงทุนตามปกติ โดยใช้อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยในธุรกิจประเภทนั้น
- ขั้นที่สาม หาผลตอบแทนส่วนที่เกินปกติ
- ขั้นสุดท้าย หาเงินลงทุนส่วนที่เกินปกติ โดยใช้อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยในธุรกิจนั้นคือมูลค่าทรัพย์สินมนุษย์

ตัวอย่าง ในการกำหนดมูลค่าของทรัพย์สินมนุษย์ สมมติมีกิจการ 3 แห่ง ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน คือ ก, ข, และ ค. มีรายละเอียดการลงทุนดังในตาราง 18

ตาราง 18

รายละเอียดการลงทุน

	<u>ก.</u>	<u>ข.</u>	<u>ค.</u>	<u>รวม</u>
สินทรัพย์สุทธิ	150,000	450,000	300,000	900,000
กำไรสุทธิ	30,000	145,000	15,000	90,000
อัตราผลตอบแทนของการลงทุน	20 %	10 %	5 %	10 %

จากตาราง 18 จะเห็นว่ากิจการ ก. มีกำไรเกินปกติ 10 % ข. และ ค. ไม่มี โดยที่ ค. ทำกำไรต่ำกว่าปกติ ฉะนั้นจะคำนวณหามูลค่าจากการลงทุนทั้งแสดงในตาราง 19 มูลค่าของทรัพย์สินสุทธิของกิจการ ก. เท่ากับ 150,000 บาท ส่วนในกิจการ ข. และ ค. ทรัพย์สินสุทธิไม่มีมูลค่า ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่ากิจการ ข. และกิจการ ค. ไม่ได้ลงทุนในทรัพย์สินสุทธิ แต่หมายความว่าทรัพย์สินสุทธิในกิจการทั้งสองไม่มีค่า คือหมายความว่าหมดประโยชน์ไป หรือไม่มีประสิทธิภาพ เช่น กิจการ ข. มูลค่าของทรัพย์สินสุทธิหมดประโยชน์ จึงแสดงมูลค่าเท่ากับศูนย์ ส่วนในกิจการ ค. มูลค่าของทรัพย์สินสุทธิแสดงค่าติดลบ แสดงว่าทรัพย์สินสุทธิในกิจการนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เงินลงทุนส่วนนี้เปล่าประโยชน์

แนวความคิดนี้มีข้อเสียอยู่ 3 ประการ คือ ประการหนึ่งเงินลงทุนในทรัพย์สินสุทธินั้นมีอยู่ในกิจการหลายงวดบัญชี ฉะนั้นการที่จะใช้กำไรในปีใดปีหนึ่ง คำนวณหาอัตราผลตอบแทนย่อมจะทำให้จำนวนมูลค่าทรัพย์สินสุทธิที่ได้นั้น ได้จากการหากำไรในปีนั้น เท่านั้นจึงเป็นการไม่ถูกต้อง และถ้าหากว่าจะใช้อัตราเฉลี่ยของกำไรในหลายๆ ปี ก็จะทำให้มูลค่าของทรัพย์สินสุทธิเป็นมูลค่าที่ได้จากการเฉลี่ย ไม่ใช่มูลค่าของทรัพย์สินสุทธิในปีนั้น อีกประการหนึ่งวิธีการกำหนดมูลค่าของทรัพย์สินสุทธินั้น กำหนดจากกำไรเกินปกติแสดงว่าถ้ากิจการไม่ได้ทำกำไรเกินปกติ ทรัพย์สินสุทธิก็ไม่มีค่า ทั้งๆที่เป็นที่ยอมรับว่าในการดำเนินธุรกิจจะต้องอาศัยมนุษย์อยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะได้อำไรหรือขาดทุน ประการ

ตารางที่ 19

การคำนวณมูลค่าทรัพย์สินถาวรมนุษย์

	<u>ก.</u>	<u>ข.</u>	<u>ค.</u>
สินทรัพย์สุทธิ	150,000	450,000	300,000
กำไรปกติ (10 %)	15,000	45,000	30,000
กำไรที่ได้รับ	30,000	45,000	15,000
กำไรเกินปกติ	15,000	-	(15,000)
มูลค่าทรัพย์สินถาวรมนุษย์	150,000	-	(150,000)
(อัตราผลตอบแทน 10%)			

สุดท้าย กำไรเกินปกติอาจจะเกิดจากสาเหตุอื่นๆหลายประการ เช่นชื่อเสียงของกิจการ ลักษณะของสินค้า ฯลฯ ไม่ได้เกิดขึ้นจากทรัพย์สินถาวรมนุษย์เพียงอย่างเดียว ฉะนั้นวิธีการนี้ก็ยังมีความบกพร่องอยู่เช่นเดียวกับวิธีอื่นๆ .

2.3 องค์ประกอบของทรัพย์สินถาวรมนุษย์ แนวความคิดนี้ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดมูลค่าของทรัพย์สินถาวรมนุษย์รวมในส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังนั้นวิธีการกำหนดมูลค่าจึงทำอย่างเดียวกัน เพียงแต่แปลงมูลค่าที่ได้รับออกมาเป็นตัวเลข โดยถือเสมือนว่าตัวเลขที่ได้ คือ ความน่าจะเป็นแล่นนำมาคูณกับกำไรที่กิจการได้รับ ถือเป็นมูลค่าของทรัพย์สินถาวรมนุษย์

วิธีการกำหนดมูลค่าตามวิธีนี้ จึงกำหนดกฎเกณฑ์ลงไปให้แน่นอนไม่ได้ จึงทำให้ความน่าเชื่อถือลดน้อยลงไป เมื่อเทียบกับวิธีการอื่นๆ

จากมูลค่าต่างๆที่คำนวณได้ไม่ว่าจะเป็นมูลค่าแต่ละหน่วย หรือมูลค่ารวมทำให้สามารถนำมารวมกันเป็นมูลค่าของทรัพย์สินทั้งหมดของกิจการ จากการกำหนดมูลค่าทุกๆวิธีที่กล่าวมา จะพบว่าแต่ละวิธียังคงมีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไข และจะหาวิธีใดวิธีหนึ่งเป็นวิธีมาตรฐานที่จะใช้กับสถานการณ์ทุกประเภทยังไม่ได้ เนื่องจากแต่ละวิธีก็จะเหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะอย่าง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย