

การจัดทำโครงการด้าน HR บนพื้นฐานของ ROI



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

หลายคนคงเคยได้ยินคำว่า ROI (Return On Investment) มาบ้างแล้ว และอีกหลายคนอาจจะไม่เคยได้ยินมาก่อนเลย การรู้จักหรือเคยได้ยินมาก่อนนั้นคงไม่ใช่ประเด็นใหญ่โตอะไร แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าในอนาคตอันใกล้นี้คนที่ทำงานด้าน HR จะต้องถูกบังคับให้รู้จักกับคำ ๆ นี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะสิ่งนี้ถือเป็นคำตอบสุดท้ายที่ผู้บริหารรอคอยมานานจากระบบการบริหารคนขององค์กร

HR ROI นี้ไม่ถือว่าเป็นเรื่องใหม่เพราะมีมาตั้งนานแล้ว พร้อม ๆ กับแนวคิดการเปลี่ยน HR จาก Cost Center เป็น Profit Center ซึ่งเรื่องนี้เข้ามาในเมืองไทยนับสิบปีแล้ว แต่ยังไม่ค่อยองค์กรใดได้นำเอาระบบนี้ไปใช้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากนัก แต่ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้เรื่อง HR ROI ถือเป็นเรื่องใหญ่ที่ HR มีโอกาสที่จะต้องรู้และนำไปใช้จริง เหตุผลที่สำคัญคือสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น ความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนแปลงไป ผนวกกับกระแสของ “Out-source” ด้านงาน HR กำลังมาแรง มีโอกาสเบียดแซง HR มีอสมัครเล่นตลกขบไปง่าย ๆ ถ้า HR ไม่สามารถพิสูจน์ให้ผู้บริหารเห็นได้ว่า HR สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจริงหรือไม่

ก่อนที่จะกล่าวถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการนำเอา HR ROI ไปใช้ อยุากจะแนะนำให้รู้จักคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการลงทุน 2 คำคือ

- BCR (Benefit-Cost Ratio)

หมายถึง อัตราผลตอบแทนต่อหนึ่งหน่วยของต้นทุนว่าได้ผลตอบแทนมาเท่าไร

$$\begin{aligned} \text{สูตรการคำนวณ BCR} &= \frac{\text{ผลตอบแทนจากโครงการ}}{\text{ต้นทุนในการลงทุน}} \\ &= \frac{500,000}{250,000} = 2 : 1 \end{aligned}$$

ดังนั้น อัตราผลตอบแทนต่อหนึ่งหน่วยลงทุน เท่ากับ 2 : 1 หมายถึง จะได้ผลตอบแทนคืนมา 2 บาท จากเงินทุนทุก 1 บาทที่ลงทุนไป

- ROI (Return On Investment)

หมายถึง อัตราผลตอบแทนต่อหนึ่งหน่วยของต้นทุน แต่จะแตกต่างจาก BCR ตรงที่ ผลตอบแทนที่นำมาคำนวณนั้นเป็นผลตอบแทนสุทธิที่หักต้นทุนออกไปแล้ว ขอให้ดูตัวอย่างดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการคำนวณ ROI} &= \frac{\text{ผลตอบแทนจากโครงการ} - \text{ต้นทุนในการลงทุน}}{\text{ต้นทุนในการลงทุน}} \\ &= \frac{500,000 - 250,000}{250,000} = 1 : 1 \end{aligned}$$

ดังนั้น อัตราผลตอบแทนสุทธิ (Net Profit) จากโครงการนี้เท่ากับ 1 : 1 หมายถึง จะได้ ผลตอบแทนสุทธิ (หักต้นทุนเรียบร้อยแล้ว) กลับมา 1 บาท จากเงินลงทุนทุก 1 บาท

โดยทั่วไปแล้วการคำนวณหา ROI มักจะคำนวณออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งสามารถทำได้โดยการคูณด้วย 100 เข้าไปในสูตรคำนวณ เช่น

$$\begin{aligned} \%ROI &= \frac{500,000 - 200,000}{200,000} \times 100 \\ &= 150\% \end{aligned}$$

ดังนั้น อัตราผลตอบแทนสุทธิจากเงินลงทุนในครั้งนี้อยู่ที่ 150% หมายความว่าเงินลงทุน 100 บาท จะได้ผลตอบแทนสุทธิ (หักค่าต้นทุนแล้ว) กลับคืนมา 150 บาท

HR ROI ถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ HR มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้นทั้งในสายตาของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานอื่น ๆ เพราะในอดีตที่ผ่านมาทุกคนมักจะมองว่างานด้าน HR เป็นเพียง Cost Center คือหน่วยที่มีแต่รายจ่ายเท่านั้น จึงทำให้ HR เป็นเพียงตัวประกอบในเวทีของการประชุมฝ่ายจัดการเท่านั้น เขาจะหันมาหา HR ในสองโอกาสคือ เมื่อต้องการให้มีการปลดคนออก และเมื่อองค์กรมีกำไรและต้องการเลี้ยงสังสรรค์ ทุกคนก็จะหันมาบอกให้ HR ดำเนินการ โอกาสที่จะได้เข้าไปมีส่วนร่วมในประเด็นของการลดต้นทุน เพิ่มรายได้หรือกำไรขององค์กรมีน้อยมาก

การนำเอา ROI ไปใช้ไม่ใช่เรื่องยากอะไร เพียงแต่จะต้องมีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเท่านั้นเอง ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าต้องการเสนอโครงการ Profit Sharing อาจจะมีการวิเคราะห์ดังนี้

1. ต้นทุน (Cost)

ให้คำนวณจากจำนวนเงินที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานในกรณีที่ผลการดำเนินงานขององค์กร ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละไตรมาส เช่น

- ประสิทธิภาพในการผลิต (อาจจะพิจารณาจากอัตราผลผลิต x อัตราของเสีย x ต้นทุนการผลิต) ไม่ต่ำกว่า 0.8 และ
- ยอดขายไม่น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท

- จะสะสมเป็น Profit Sharing ให้กับพนักงาน จำนวน 200,000 บาท

ดังนั้น ต้นทุนเท่ากับ 200,000 บาท

หมายเหตุ – วิธีการจ่ายเงิน Profit Sharing ให้กับพนักงาน บางองค์กรกำหนดจ่ายทุกไตรมาส โดยเอาเงินที่ได้รับหารด้วยจำนวนพนักงาน ซึ่งทุกคนจะได้รับเงินในจำนวนเท่า ๆ กัน

2. ผลตอบแทน (Benefit)

- ในกรณีที่ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามเงื่อนไขข้อ 1 บริษัทฯจะมีกำไรเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 550,000 บาท ดังนั้น การคำนวณ %ROI จึงเป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \%ROI &= \frac{\text{กำไร} - \text{ต้นทุน} \times 100}{\text{ต้นทุน}} \\ &= \frac{550,000 - 200,000 \times 100}{200,000} \\ \%ROI &= 175\% \end{aligned}$$

ROI เท่ากับ 175% หมายถึง การจัดทำโครงการแบ่งปันผลกำไรให้พนักงาน (Profit Sharing) นี้อัตราผลตอบแทนสุทธิ เท่ากับ 175 บาท จากเงินลงทุนทุก ๆ 100 บาท หรือผลตอบแทนสุทธิเท่ากับ 175 เท่าของเงินลงทุน

สรุป การจัดทำโครงการด้าน HR บนพื้นฐานของ ROI นี้จะช่วยให้การนำเสนอโครงการต่าง ๆ เข้าตาผู้บริหารมากยิ่งขึ้น โอกาสตกม้าตายในห้องประชุมจะมีน้อยลง นอกจากนี้ ยังจะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ยอมรับในผลงานและอยากจะได้ HR เข้าไปร่วมทำโครงการด้วย จึงอยากเชิญชวนให้ HR มีอาชีพเร่งรีบศึกษาและทดลองนำเอาเครื่องมือดังกล่าวนี้ไปใช้ เพื่อที่จะได้ก้าวไปสู่การเป็น Business Player ในเร็ว ๆ นี้ นะครับ