

การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์:

วิวัฒนาการ การปรับตัวขององค์กร บทเรียน และแนวโน้มในอนาคต

สุจิตรา พงศ์พิศุทธิโสภา* โษชรัตน์ต ธรรมบุษดี**

และโรจลักษ์ณ์ จักรไพวงศ์***

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ นำเสนอ วิวัฒนาการ องค์กรประกอบ บทเรียนในอดีต กรณีศึกษา และแนวโน้มในอนาคตสำหรับการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR analytics จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่สืบค้นจากแหล่งฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ในปัจจุบัน HR analytics มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า กระบวนการด้านการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และหลายองค์กรสนใจลงทุนในอันดับต้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในด้าน HR analytics ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรตามแนวทางภายนอกสู่ภายใน (Outside/inside หรือ Outside in) ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) และมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร (Business partner) โดยปัจจัยที่มีความสำคัญคือ การจัดโครงสร้างในองค์กร และทักษะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการนำ HR analytics มาใช้ในองค์กรอย่างประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาบทเรียนในอดีต ข้อเสนอแนะในอนาคต รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อเปลี่ยน HR analytics จากรูปแบบทางการบริหารตามกระแสนิยมไปสู่การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ บทความนี้จะทำให้ผู้ที่สนใจทางด้าน HR analytics ได้เห็นภาพในมุมมองกว้างและในเชิงลึกในด้านการนำไปใช้และความท้าทายในองค์กร

คำสำคัญ: การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้มในอนาคต

* **หน่วยงานผู้แต่ง:** สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการระบบสารสนเทศ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา เลขที่ 25/25 ถ.พุทธมณฑลสาย 4 ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170 E-mail: suchittra.pon@student.mahidol.ac.th

** **หน่วยงานผู้แต่ง:** สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการระบบสารสนเทศ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา เลขที่ 25/25 ถ.พุทธมณฑลสาย 4 ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170 E-mail: sotarat.tha@mahidol.ac.th

*** **หน่วยงานผู้แต่ง:** สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการระบบสารสนเทศ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา เลขที่ 25/25 ถ.พุทธมณฑลสาย 4 ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170 E-mail: rojjalak.chu@mahidol.ac.th

HR Analytics: Evolutions, Organizational Adaptation, Lesson Learnt, and Future Trends

Suchittra Pongpisutsopa * *Sotarar Thammaboosadee* **
and *Rojjalak Chuckpaiwong* ***

Abstract

This academic article presents Human Resource Analytics (HR analytics) in several aspects which are: evolution, element, lesson learnt, and future trends. Our study base on research and academic articles from reliable sources. Nowadays HR analytics has essential roles to link between HR activities and business outcomes. This study found that HR analytics process has continuous improvement, and many organizations primarily invest in HR analytics that adds value to themselves. Many organizations have been shifting Human Resource from an Inside/outside (Inside Out) to an Outside/inside (Outside In) approach, so they have been making HR practitioner as a professional and a business partner. The crucial factors are organizational structure and analytical skills that support HR analytics in the organizations and succeed. Finally, it is imperative that study and understands the lesson learnt, and the suggestions are change HR analytics from management fashion to management decisions. This article shows broader viewpoint of HR analytics, in-depth adaptation, and cooperate challenge.

Keywords: Human Resource (HR) analytics, Human Resource Management, Future Trends

* **Affiliation:** Information Technology Management, Faculty of Engineering, Mahidol University 25/25 Salaya, Phuttamonthon, Nakhon Pathom, 73170 E-mail: suchittra.pon@student.mahidol.ac.th

** **Affiliation:** Information Technology Management Program, Faculty of Engineering, Mahidol University 25/25 Salaya, Phuttamonthon, Nakhon Pathom, 73170 E-mail: sotarat.tha@mahidol.ac.th

*** **Affiliation:** Information Technology Management Program, Faculty of Engineering, Mahidol University 25/25 Salaya, Phuttamonthon, Nakhon Pathom, 73170 E-mail: rojjalak.chu@mahidol.ac.th

1. บทนำ

องค์กรในปัจจุบันเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในอันดับต้น ๆ หลายองค์กรสนใจที่จะลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017) แต่ยังมีอีกหลายองค์กรมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังถูกมองว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนมากกว่าที่จะเป็นหน่วยงานหลักขององค์กร เนื่องจากหลายกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นนามธรรม ในบริบทนี้ เป็นหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิสูจน์คุณค่าด้วยการทำให้กิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปธรรมมากขึ้น ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการบริการซึ่งต้องตอบคำถามมากกว่าในอดีต เช่น อะไรคือความคุ้มค่าเมื่อจ้างพนักงานเพิ่ม โปรแกรมฝึกอบรมมีผลดีกับต้นทุนหรือยอดขายหรือไม่ ทำอย่างไรความพึงพอใจของพนักงานจึงจะเพิ่มขึ้น (Muscalu & SERBAN, 2014) และคำถามที่เชื่อมกับธุรกิจขององค์กร เช่น อะไรเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญในอีก 3-5 ปีข้างหน้า และทรัพยากรมนุษย์จะสนับสนุนธุรกิจขององค์กรอย่างไร (Rasmussen & Ulrich, 2015)

หลายองค์กรใช้การวิเคราะห์ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเงิน การบัญชี และการตลาด แต่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงเล็กน้อย การมองเห็นโอกาสในการใช้การวิเคราะห์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการตัดสินใจที่ถูกต้องโดยใช้แนวทางการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนตัวเองให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร (Kapoor & Kabra, 2014) แนวโน้มที่ร้อนแรงที่สุดของทรัพยากรมนุษย์อันชาญฉลาด (HR Intelligence) คือ HR analytics ในบริบทของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจ (Falletta, 2014) สอดคล้องตามแนวทางภายนอกสู่ภายใน (Outside In) ซึ่งในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องเน้นทักษะในการเข้าใจการวัดและวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (Ulrich & Dulebohn, 2015) การนำ HR analytics มาใช้อย่างเป็นรูปธรรมทำให้เกิดความยุติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล (Good governance) แทนการตัดสินใจที่ใช้สัญชาตญาณของผู้บริหารแบบในอดีต จากบทความ หนังสือ และการศึกษาที่ถกเถียงเกี่ยวกับการปรับตัวทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic partner) ทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนได้อย่างไร อะไรทำให้เปลี่ยน และจะต้องมีหน้าที่อะไร คำตอบของคำถามเหล่านี้ คือ วิกฤตในการพัฒนาทิศทางของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (Lawler III & Mohrman, 2003)

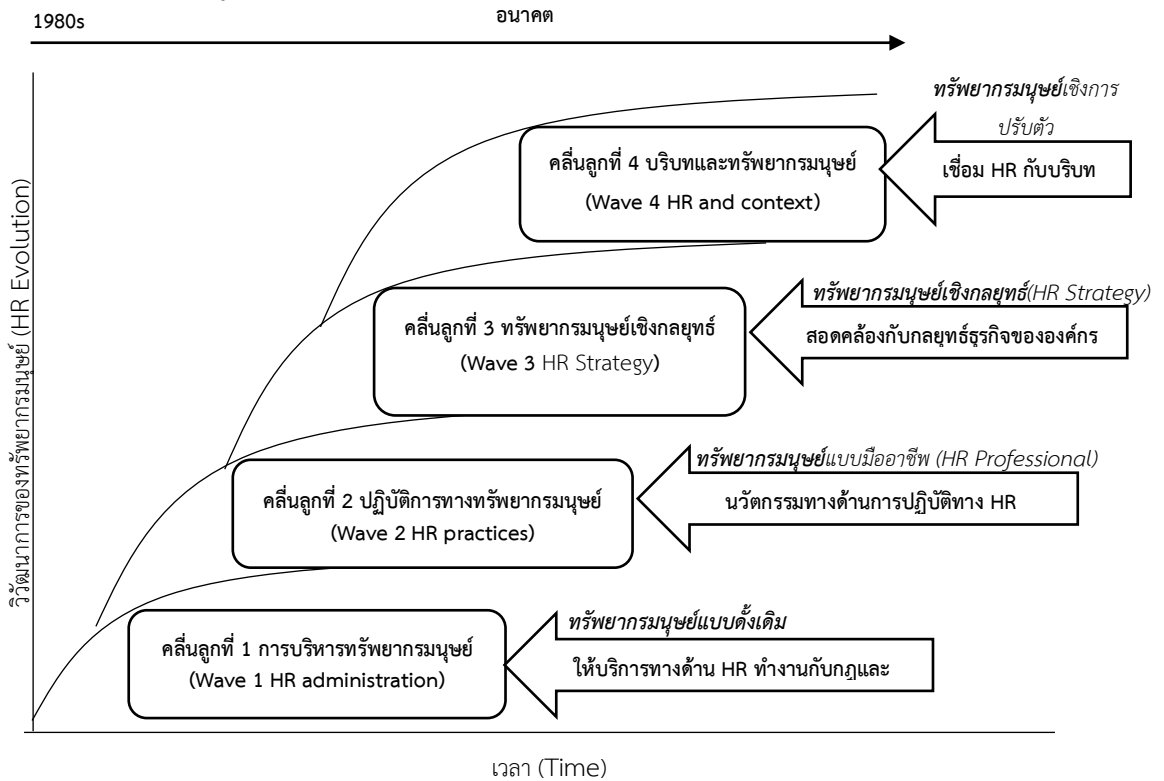
บทความนี้เป็นการศึกษาการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR analytics จากเอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย บทความวิชาการ หนังสือ และบทความปริทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางให้นักปฏิบัติการ ผู้ศึกษาและวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าทรัพยากรวารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

มนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ (Assets) และเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ทั้งความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ของพนักงานจะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) และหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร (Business partner)(Batarliene, Ciziuniene, Vaiciute, Sapalaite, & Jarasuniene, 2017)

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 วิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1980 โดยมีการเปลี่ยนจากหน้าที่การบริหารงานแบบสนับสนุนเป็นมุมมองหน้าที่หลักทางธุรกิจที่สนับสนุนประสิทธิผลขององค์กร โดยแบ่งเป็นคลื่น 4 ลูก (Ulrich & Dulebohn, 2015) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 วิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์ กับการเปลี่ยนแปลง 4 ลูกคลื่น

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก "Are we there yet? What's next for HR?" Dave Ulrich และ James H. Dulebohn, 2015, Human Resource Management Review, 25(2), น. 190.

คลื่นลูกที่หนึ่ง คือ คลื่นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Administrative) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (HR Traditional) ให้บริการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานกับกฎระเบียบ และเริ่มยกระดับความสำคัญของงานในมุมมองของธุรกิจ ผลักดันให้ผู้จัดการในสายงานใช้แนวทางในเชิงรุก (Proactive approach) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน

คลื่นลูกที่สอง คือ คลื่นการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) เป็นการออกแบบนวัตกรรมการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการจ้างงาน การฝึกอบรม และการบริหารสายอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัล การติดต่อสื่อสารและองค์กรที่เกี่ยวกับนโยบาย การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน เริ่มมีความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) ตัวอย่างเช่น การสรรหาควรมีหลายแนวทางที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งโดยต้องสัมพันธ์กับตลาดแรงงาน และตรงตามเป้าหมายของการวางแผนกำลังคน ทั้งนี้ เพื่อก้าวข้ามจากคลื่นลูกที่หนึ่ง เริ่มมีมุมมองในการเพิ่มมูลค่า (Value added) ทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนบทบาทมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรตามแนวทางภายในสู่ภายนอก (Inside Out) เพื่อก้าวข้ามไปสู่คลื่นลูกถัดไป

คลื่นลูกที่สาม คือ คลื่นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR strategy) ทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยมองเป็นกระจกสะท้อนการปฏิบัติ ในทางกลับกัน องค์กรจะประสบความสำเร็จได้จากกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทในการแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่า และทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คลื่นลูกที่สี่ คือ คลื่นบริบทและทรัพยากรมนุษย์ (HR and context) เป็นลูกคลื่นแห่งอนาคตตามแนวทางภายนอกสู่ภายใน (Outside In) มุ่งสู่บริบททางธุรกิจที่กว้างขึ้นเป็นการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งวิธีคิดและการปฏิบัติ การออกแบบงานใหม่ เปลี่ยนมุมมองไปสู่ภายนอกเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจมีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

การที่ผู้นำในองค์กรและทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) มีโอกาสได้เข้าใจในวิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาสู่สถานการณ์ปัจจุบัน และทำนายแนวโน้มในอนาคต การเข้าใจวิวัฒนาการในแต่ละลูกคลื่นทำให้เห็นปัจจัยหลักที่เป็นแรงผลักดันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ต้องเดินเป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร การ

ปรับตัวจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value added) และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์

2.2 ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional)

ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) เป็นหลักสำคัญในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 มีความต้องการที่จะเพิ่มทักษะให้กับนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ รวมถึงความรู้ทางธุรกิจเพื่อที่จะเข้าใจธุรกิจในบทบาทหุ้นส่วนทางธุรกิจ องค์กรจะต้องลงทุนกับทุนมนุษย์เพื่อสร้างสมรรถนะแบบมืออาชีพ ผลการศึกษาร่วมกันระหว่างบริษัท RBL Group ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกา กับมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) โดยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focused group) จากนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ด้านสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในบทบาทที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจจาก 45,000 คนทั่วโลกกว่า 100 บริษัท ได้ให้เสนอแนวโน้ม 3 ประการ ของบทบาทและทักษะของทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในอนาคต สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1 (Ulrich & Dulebohn, 2015)

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเมื่อองค์กรต้องปรับตัวในอนาคต และการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ประการแรก คือ ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องพัฒนาทั้งตนเอง องค์กร และความสามารถของผู้นำให้ทันกับตลาดโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประการที่สอง คือ ความเสี่ยง (Risk) ผู้บริหารเรียนรู้กับการบริหารความเสี่ยงทั้งทางเทคโนโลยี การเงิน กฎระเบียบ และการปฏิบัติการ ประการต่อมา ความเข้าใจ (Meaning) ความสามารถส่วนบุคคล มาจากสมรรถนะ ความผูกพัน และการสร้างหรือการสนับสนุน ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องสนับสนุนให้พนักงานค้นหาความเข้าใจในงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับตนเองและองค์กร และประการสุดท้าย การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) จากกระแสความรับผิดชอบต่อสังคม การเปลี่ยนยุคของพนักงาน นโยบายปรับสมดุลการทำงานและการดำรงชีพ และการอุทิศขององค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นหน้าที่ที่ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในการบริหารโครงการด้านนี้ (Ulrich & Dulebohn, 2015)

ตารางที่ 1 บทบาทและทักษะของทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพในอนาคต

ประการแรก	การแบ่งทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ส่วน คือ 20-60-20	
	20% มีความเป็นมืออาชีพที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ 60% เป็นกล่องดำและเป็นคำถามว่าจะเป็นผู้มืออาชีพได้หรือไม่ (แต่สามารถฝึกฝนได้) 20% ยังไม่มุ่งมั่นและผูกพันในงานแบบมืออาชีพ	
ประการที่สอง	องค์กรมุ่งเน้นความสำคัญในการสร้างความมั่นคงในกิจกรรมหลักขององค์กร ทำให้บางกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลถูกตัดออกและนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนำมาประยุกต์ใช้ เช่น จ่ายเงินเดือน การจัดการผลประโยชน์ การจัดทีมงาน และการเก็บรักษาประวัติ ทำให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมลดน้อยลง	
ประการที่สาม	การเป็นทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องมี 6 บทบาท	
	บทบาทแรก “นักกิจกรรม”	เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ เป็นผู้เปิดมุมมองให้องค์กรประสบความสำเร็จ
	บทบาทที่สอง “ตำแหน่งกลยุทธ์”	อยู่ในตำแหน่งที่รู้อนาคตในบริบทของธุรกิจเพื่อช่วยให้องค์กรและผู้ถือหุ้นประสบความสำเร็จ
	บทบาทที่สาม “ผู้มีความสามารถ”	มีความสามารถในการรับรู้ วินิจฉัย และปรับปรุงความสามารถขององค์กร เพื่อที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรไปในแนวเดียวกับกลยุทธ์
	บทบาทที่สี่ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change champions)	เป็นทั้งผู้เริ่มและรักษาการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ระดับเริ่มต้น และระดับองค์กร
	บทบาทที่ห้า “ผู้นำนวัตกรรม”	นำนวัตกรรมมาสร้างแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และรวมการปฏิบัติงานให้เป็นหนึ่งเดียว
	บทบาทที่หก “ผู้นำเสนอด้านเทคโนโลยี”	นำเสนอเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพและการแบ่งปันข้อมูลในมุมมองสังคมออนไลน์

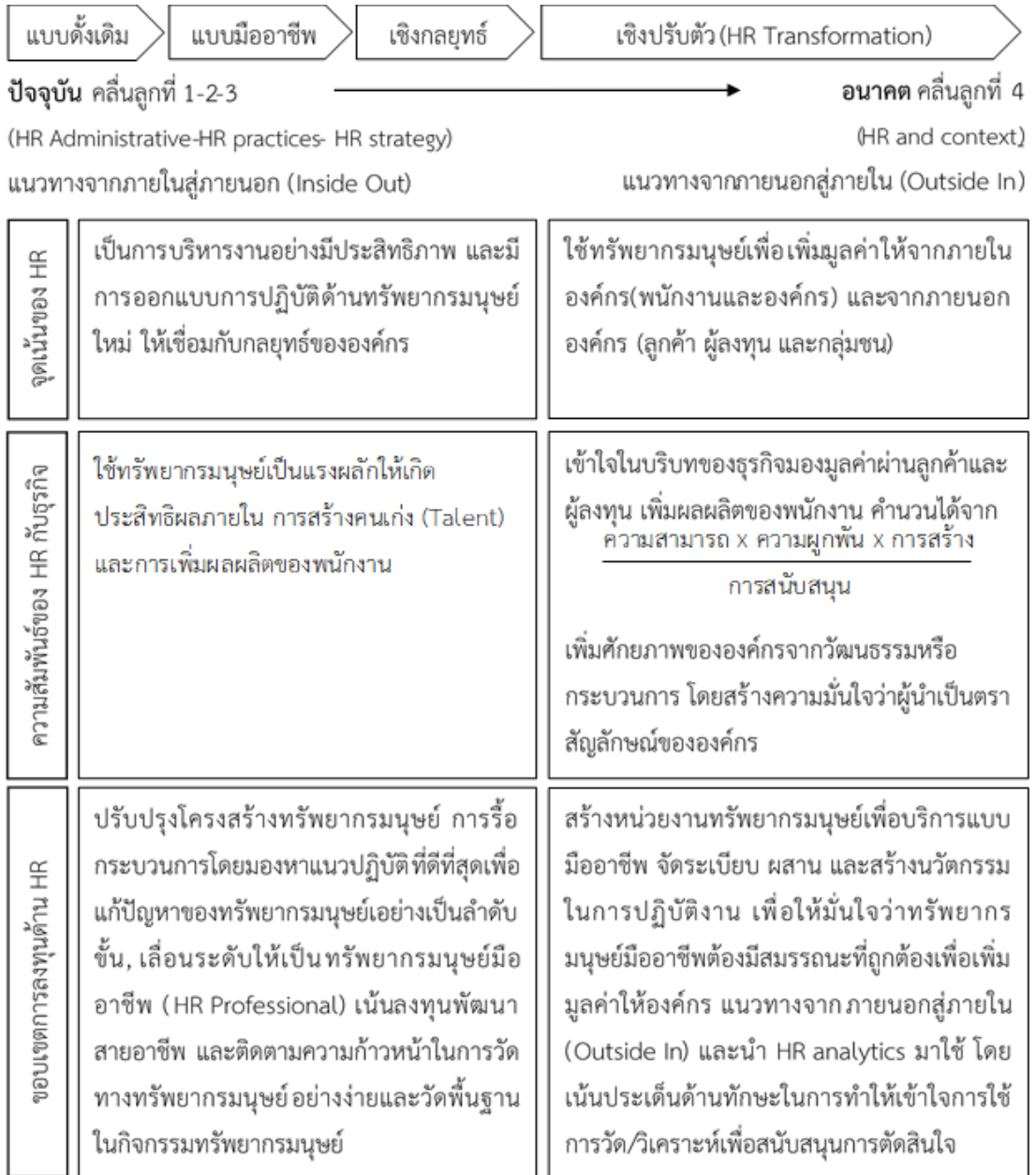
หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก “Are we there yet? What's next for HR?”, Dave Ulrich และ James H. Dulebohn, 2015, Human Resource Management Review, 25(2), น. 201.

สรุปในอนาคตบทบาทและทักษะของทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ จะต้องมีความเป็นมืออาชีพเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเปลี่ยนบทบาทตนเองให้เป็นนักกิจกรรม ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติจากเชิงรับเป็นเชิงรุก เพื่อผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ขึ้นไปอยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์คู่ขนานไปกับกลยุทธ์และแผนงานขององค์กร จากที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงร้อยละ 20 ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ยังมีทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากร้อยละ 60 ที่ยังเป็นกล่องดำ เกิดคำถามว่าจะเป็นผู้มืออาชีพได้หรือไม่ แต่ก็ยังสามารถฝึกฝนได้ อีกร้อยละ 20 ยังไม่มีความมุ่งมั่นและผูกพันในงานแบบมืออาชีพ (Rasmussen & Ulrich, 2015)

2.3 การปรับตัวทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation)

การปรับตัวทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จากแนวทางภายในสู่ภายนอก (Inside Out) ไปสู่แนวทางภายนอกสู่ภายใน (Outside In) สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2 (Ulrich & Dulebohn, 2015)

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าการปรับตัวทางด้านทรัพยากรมนุษย์จากปัจจุบันไปสู่อนาคต เพื่อมุ่งไปสู่แนวทางภายนอกสู่ภายใน (Outside In) เน้นใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มมูลค่าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การเชื่อมทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจขององค์กรนักทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจในบริบทของธุรกิจมองมูลค่าของผ่านลูกค้าและผู้ลงทุน และต้องสร้างความมั่นใจว่าผู้นำเป็นตราสัญลักษณ์ขององค์กร โดยเน้นขอบเขตการลงทุนเพื่อสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และสร้างทักษะของ HR analytics ในการเข้าใจการใช้การวัดและวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรพร้อมปรับตัวเพื่อก้าวไปยังคลื่นลูกที่ 4 ในอนาคต



ภาพที่ 2 ทรัพยากรมนุษย์จากปัจจุบันสู่ออนาคต

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก “Are we there yet? What's next for HR?”, Dave Ulrich และ James H. Dulebohn, 2015, Human Resource Management Review, 25(2), น. 201.

3. HR analytics: การวิเคราะห์ในทรัพยากรมนุษย์

ยุคโลกาภิวัตน์ และการพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ทำให้ภาระงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เกิดคำถามว่าจะทำอย่างไรเพื่อปรับปรุงให้ดีที่สุด มีความคล่องตัว มีสมรรถนะสูง และลดค่าใช้จ่าย จากความท้าทายนี้ ทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างการบริหารงานจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และความซับซ้อนของปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับของพนักงาน สมรรถนะ ค่าตอบแทน โครงสร้างผลประโยชน์ตอบแทน ประวัติพนักงาน และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ทำให้ได้รับผลตอบแทนจากทุนมนุษย์มากที่สุด ด้วยเหตุนี้เอง การนำ HR analytics มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรสร้างการตัดสินใจที่ลดค่าใช้จ่าย การระบุกระแสรายได้ ลดความเสี่ยง และดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้จัดการหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ใช้การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ที่มีความแม่นยำในการกำหนดอนาคต เป็นการแสวงหาบทบาทเชิงรุกเพื่อผลักดันกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้จัดการหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถตัดสินใจเรื่องทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ ด้วยเหตุนี้ ทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น (Momin, 2015)

3.1 ความหมายของ HR analytics

การนำการวิเคราะห์มาใช้ในทรัพยากรมนุษย์ เรียกกันหลายหลายชื่อไม่ว่าจะเป็น HR analytics HR intelligence, Talent analytics, Workforce analytics, HR research หรือ People analytics จากผลสำรวจของสถาบัน Organizational Intelligence Institute กับบริษัทที่มีผลประกอบการสูงจากนิตยสารฟอร์จูน 1000 (Fortune 1000) ในปี ค.ศ. 2013 ชื่อที่พบมากที่สุด คือ HR analytics รองลงมา HR Intelligence และ Workforce analytics (Falletta, 2014) มีหลายบทความได้ให้ความหมายของ HR analytics ไว้ดังนี้

HR analytics คือ วิธีการหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based approach) เพื่อสร้างการตัดสินใจที่ดีขึ้นให้กับมนุษย์ในด้านหนึ่งขององค์กร ประกอบด้วย ชุดเครื่องมือและเทคโนโลยี ตั้งแต่การรายงานอย่างง่ายจากการใช้การวัด (HR metrics) จนถึงการใช้นโยบายการทำนายแบบคาดการณ์ (Predictive modeling) (Bassi, 2011)

HR Research และ HR analytics คือ การทำให้การตัดสินใจทางด้านทุนมนุษย์ดีขึ้น โดยการใช้เหตุการณ์ที่ดีที่สุดทางวิทยาศาสตร์ (Scientific evidence) และข้อมูลจริงขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์จากหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based HR) เช่น ความเชื่อในอดีต ความเข้าใจผิด การแก้ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้ม และแฟชั่นทางด้านการบริหาร (Management fad) (Falletta, 2014)

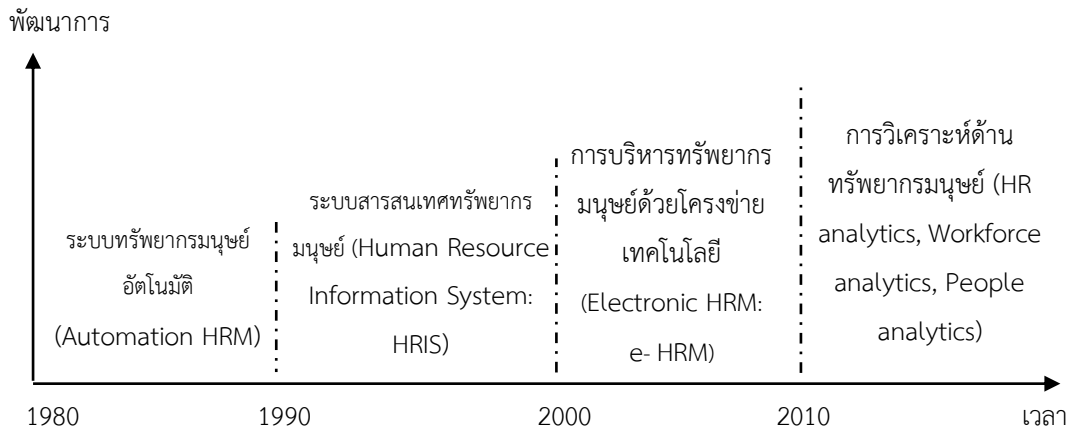
จากบทความของ Lawler, Levenson & Boudreau (2004) และ Boudreau & Ramstad (2006) ได้ให้ความหมายของ HR analytics ว่าเป็นระเบียบวิธีสำหรับการทำความเข้าใจ และการประเมินความสัมพันธ์ที่มีเหตุมีผลระหว่างการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ยอดขาย หรือกำไร เพื่อเป็นรากฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ เพื่อเป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยใช้เทคนิคทางสถิติ และแนวทางในการทดลองที่มีพื้นฐานมาจากการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบ (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017)

จากความหมาย HR analytics ข้างต้น สรุปได้ว่า HR analytics หมายถึง การปฏิบัติการโดยใช้วิธีการเชิงเหตุการณ์ (Evidence-based approach) ที่มีความหลากหลายในการใช้ข้อมูลขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการรวบรวม (Collecting) การจัดการ (Organizing) การวิเคราะห์ (Analyzing) การตีความ (Interpreting) และการนำเสนอข้อมูล (Presenting) เพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบและมีเหตุผลด้วยเทคนิคและเครื่องมือทางสถิติ

3.2 วิวัฒนาการของ HR analytics

เค้าโครงประวัติศาสตร์ HR analytics ในบริบทความต่อเนื่องของทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 ถึงปัจจุบัน แสดงได้ดังภาพที่ 3

เริ่มจากปี แก่เป็น ค.ศ. 1980 เป็นช่วงแรกในการนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในทรัพยากรมนุษย์ หลักๆ ในการจ่ายเงินเดือน การบริหารข้อมูล ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) โดยยังมีข้อจำกัดในการใช้งานและมีการวิจัยน้อยมาก (Sjoerd & Tanya, 2017)



ภาพที่ 3 เค้าโครงประวัติศาสตร์ HR analytics

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก “The rise (and fall?) of HR analytics A study into the future application, value,structure, and system support”, Sjoerd van den Heuvel และ Tanya Bondarouk, 2017, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(2), น. 158-159.

ต่อมาปี แก่เป็น ค.ศ. 1990 มองเห็นการเพิ่มขึ้นอย่างมากในการพัฒนาทั้งทางการศึกษาวิจัย และการปฏิบัติในองค์กร ในช่วงนี้มีการใช้อย่างจำกัดและค่อยๆ เพิ่มขึ้น เริ่มมีการใช้ HRISs เพื่อลดกระบวนการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และความสนใจจากนักวิชาการเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ในช่วงสองทศวรรษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 การตระหนักและยอมรับในการเติบโตอย่างรวดเร็ว รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศและการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่เกิดจากการพัฒนาทางอินเทอร์เน็ตซึ่งครอบคลุมการสื่อสารทั่วโลก ในปี ค.ศ.1993 มีเพียงร้อยละ 1 ของข้อมูลที่เป็นการสื่อสารแบบสองทางผ่านเครือข่าย แต่ในปี ค.ศ. 2000 มี ร้อยละ 51 และมากกว่า ร้อยละ97 ในปี ค.ศ. 2007 (Hilbert & López, 2011)

งานวิจัยหลัก ๆ ในช่วง 1 ทศวรรษ ค.ศ. 1980 จะเน้นที่การสกัดและปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานการวัดด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Metrics) และการเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อช่วยให้องค์กรได้รับผลประโยชน์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ แต่เกณฑ์เหล่านี้ ก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กรต่าง ๆ จากแนวคิด “แนวทางในการแก้ปัญหาเดียวไม่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหา” เกิดจากการที่องค์กรแค่เลียนแบบคู่แข่งจาก HR Metrics จากสถานการณ์ดังกล่าวผ่านมาสิบปี ทำให้มีการนำ HRISs มาใช้ ที่ไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลกับองค์กรแต่

เพิ่มกลไกช่วยในการตัดสินใจที่เชื่อม HR Metrics กับ HRISs เข้าด้วยกัน เป็นการสร้างกรอบในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (Handa, 2014; Jac, 2010)

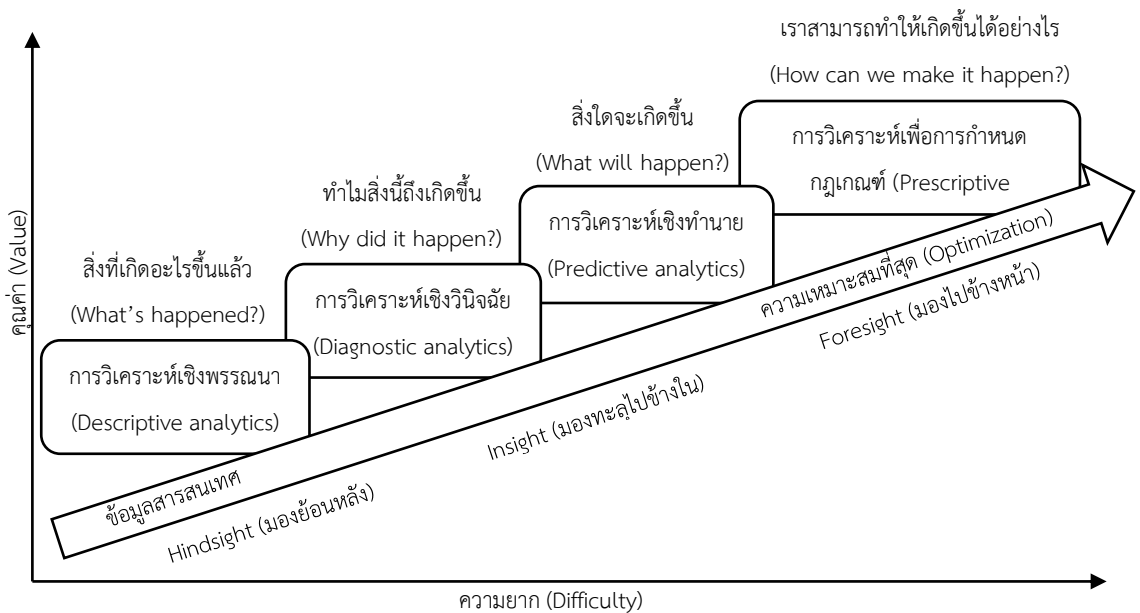
ต่อมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 หน้าที่ทางทรัพยากรมนุษย์มีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาพัฒนาทำให้เกิดความพร้อมในใช้งาน เกิดคำว่า ทรัพยากรมนุษย์ด้วยโครงข่ายเทคโนโลยี (Electronic HRM: e-HRM) ในทางปฏิบัติและชุมชนนักวิชาการเร่งความพยายามที่จะเข้าใจเกี่ยวกับสองทศวรรษของการปฏิบัติ e-HRM หรือ HRIS องค์กรมีการขยายขอบเขตของการใช้งาน e-HRM แม้ว่าการใช้งานด้านการบริหารงานจะนิยมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62 แต่ก็มีการใช้งานด้านกลยุทธ์เพิ่มขึ้น เช่น การได้มาซึ่งคนเก่ง คิดเป็นร้อยละ 61 อีกร้อยละ 52 ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน และใช้ในการบริหารค่าตอบแทน อีกร้อยละ 49 (Cedar Crestone, 2006) ทำให้ในช่วงทศวรรษนี้ มีการตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการมากขึ้น และมีรายงานทางวิชาการในเอกสารการประชุมวิชาการ (Proceedings) ของการประชุม e-HRM (Bondarouk & Maatman, 2009)

สื่อสังคมออนไลน์ที่ทำให้เกิดข้อมูลความรู้สึก อารมณ์ ปฏิกริยา ความสัมพันธ์กับผลของชีวิตส่วนตัวและอาชีพกลายเป็นข้อมูลที่เพิ่มขึ้น (Strong, 2015) ทำให้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เริ่มเข้ามาในธุรกิจคู่นานไปกับทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัลเป็นโอกาสในการสร้างนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพเพื่อนำข้อมูลจากเทคโนโลยีมาสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ และใช้เป็นแนวทางแก้ปัญหาธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (Sjoerd & Tanya, 2017) การสนับสนุนว่าทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมมุ่งเน้นในการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ซึ่งในความเป็นจริงเทียบเคียงกับวิวัฒนาการก่อนหน้านี้ การเติบโตในหน้าที่เชิงกลยุทธ์ เช่น การเงินและการตลาด เป็นหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์จะต้องค้นหาว่าอะไรคือกลยุทธ์หรือศาสตร์การตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์ช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับมนุษย์ เช่นเดียวกับศาสตร์การตัดสินใจทางการตลาดช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับลูกค้า และศาสตร์การตัดสินใจทางการเงินช่วยตัดสินใจเกี่ยวกับเงิน (Boudreau & Ramstad, 2005) ผ่านมากกว่าหนึ่งทศวรรษดูเหมือนจะมีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางธุรกิจการวิเคราะห์เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีการวัดและการวิเคราะห์ในทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีชื่อเรียกที่นิยมว่า HR analytics Workforce analytics หรือ People analytics ที่เกิดจากแรงบันดาลใจในเรื่องราวความสำเร็จขององค์กรที่สร้างรายได้ถึง 100 ล้านดอลลาร์ ในขณะที่เดียวกันมีการปรับปรุงการมีส่วนร่วม และผลผลิตของพนักงาน ทำให้ HR analytics กลายเป็นกระแสหลักในปัจจุบัน (Fechey-Lippens, Schaninger, & Tanner, 2015)

จะเห็นว่า วิวัฒนาการของตำแหน่งของ HR analytics ในบริบทความต่อเนื่องของทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาเป็นลำดับขั้น เริ่มจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) ต่อมาเริ่มมีทรัพยากรมนุษย์ด้วยโครงข่ายเทคโนโลยี (Electronic HRM: e-HRM) จนมาถึงการมุ่งเน้นนำการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้กับทุนมนุษย์ เช่นเดียวกับศาสตร์ด้านอื่น ๆ ด้วยการนำ HR analytics มาใช้เพื่อปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานด้านการวัดในทรัพยากรมนุษย์ (HR Metrics) และได้มีการเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อช่วยให้องค์กรได้เปรียบจากการแข่งขันกับองค์กรอื่นผ่านทางทรัพยากรมนุษย์

3.3 ประเภทของ HR analytics

ประเภทของ HR analytics คล้ายกับการวิเคราะห์ทางธุรกิจ (Business Analytics) จากแผนภาพความต่อเนื่องของการวิเคราะห์ (The analytics continuum) ของ Gartner Consulting ในปี ค.ศ. 2012 แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ แสดงได้ดังภาพ 4 (Mukundan, 2017)



ภาพที่ 4 ความต่อเนื่องของการวิเคราะห์ (The analytics continuum)

หมายเหตุ. จาก “Analytics in HR A Snapshot View.”, Smarty Mukundan, 2017, International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 5(7), น. 598.

3.3.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analytics) ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองของสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (What's happened?) เช่น ต้องการทราบจำนวนพนักงาน หรือ ต้องการข้อมูลการจ่ายเงินเดือนแบบเรียลไทม์ เป็นต้น (Mukundan, 2017) การวิเคราะห์ประเภทนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ และรูปแบบข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน มีรากฐานจากการวิเคราะห์หลากหลายเทคนิค เช่น การจัดทำรายงานด้วยแดชบอร์ด (Dashboard) ดัชนีชี้วัด (Scorecards) การแบ่งกลุ่มแรงงาน (Workforce segmentation) รูปแบบพื้นฐานของการทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) และรายงานในแต่ละช่วงเวลา (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017) ยังมีเทคนิคอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Data visualization การดึงข้อมูลด้วย Online Analytical Processing (OLAP) หรือการปรับระดับความละเอียดของข้อมูล (Drillable) การตีพิมพ์รายงาน (Published reports) และการค้นคืนข้อมูลด้วยภาษา SQL (SQL queries) (Watson, 2015a)

3.3.2 การวิเคราะห์เชิงวินิจฉัย (Diagnostic analytics) อธิบายว่าทำไมสิ่งนี้ถึงเกิดขึ้น (Why did it happen?) เป็นการนำการวิเคราะห์เชิงพรรณนามาอธิบายสาเหตุ ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการหาสาเหตุลดลงของลูกค้านำมาติดต่อกับธนาคารในเมือง (Urban) เพื่อระบุสาเหตุความเสมอภาคของเงินเดือนที่จ่ายให้พนักงานในแต่ละพื้นที่ ทรัพยากรมนุษย์ต้องเน้นที่ปัญหานั้น ๆ เพื่อระบุสาเหตุทำให้แก้ปัญหาเหล่านั้นได้ (Mukundan, 2017)

3.3.3 การวิเคราะห์เชิงทำนาย (Predictive analytics) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรืออธิบายว่าสิ่งใดจะเกิดขึ้น (What will happen?) โดยมีพื้นฐานมาจากข้อมูลในอดีต (Mukundan, 2017) เป็นการหาข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ครอบคลุมถึงเทคนิคที่หลากหลาย ประกอบด้วย ต้นไม้ตัดสินใจ (Decision trees) เทคนิค CART (Classification and Regression Tree) ขั้นตอนวิธีเชิงพันธุกรรม (Genetic algorithms) โครงข่ายประสาทเทียม (Neural networks) (Watson, 2015a) ตัวอย่างเช่น การสร้างแบบจำลองเพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่จะจ้างงาน ฝึกอบรม และเลื่อนตำแหน่ง (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017) การระบุผู้สมัครที่คาดหวังว่าจะเป็นพนักงานที่ประสบความสำเร็จจากกลุ่มผู้สมัครทั้งหมด การวางแผนสถานการณ์มีพื้นฐานมาจากการทำนายว่าการจ้างงาน บริษัทเว็บไซต์ในการสืบค้นข้อมูล (Google) ใช้วิธีการวิเคราะห์ประเภทนี้ในการตัดสินใจในจ้างงาน และคาดการณ์ว่าจะจ้างพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) ให้กับองค์กร (Mukundan, 2017)

3.3.4 การวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกฎเกณฑ์ (Prescriptive analytics) ใช้ในมุมมองการวิเคราะห์ทางด้าน HR analytics ที่เป็นมากกว่าการคาดการณ์ ด้วยการกำหนดและวางแนวทางในการตัดสินใจเพื่อให้แรงงานมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017) ทำให้เห็นว่า เราสามารถทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร (How can we make it happen?) (Mukundan, 2017) การวิเคราะห์แบบนี้เหมือนกับการวิเคราะห์เชิงเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimization analytics) เพื่อให้คำแนะนำทางเลือกหรือการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด เทคนิคที่ใช้ คือ โปรแกรมทางคณิตศาสตร์ (Mathematical programming) เช่น เชิงเส้น (Linear) จำนวนเต็ม(Integer) และการจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นต้น (Watson, 2015a)

จากประเภทของการวิเคราะห์ในหลายมุมมอง จะเห็นว่า การวิเคราะห์ทางทรัพยากรมนุษย์ HR analytics คล้ายกับการวิเคราะห์ทางธุรกิจ (Business analytics) ซึ่งการวิเคราะห์จะเป็นตัวเชื่อมทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจขององค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ เน้นการวิเคราะห์เชิงทำนาย (Predictive analytics) และการวิเคราะห์เพื่อการกำหนดกฎเกณฑ์ (Prescriptive analytics) มากกว่าการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analytics) การที่องค์กรจะไปถึงจุดนั้นได้ทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นตัวผลักดันโดยใช้บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change champions) เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3.4 เทคนิคของ HR analytics

ความท้าทายอันดับแรกในการวิเคราะห์ คือ สถิติและเทคนิคที่มีให้เลือกใช้หลากหลาย โดยแบ่งตามประเภทของสมรรถนะและระดับความซับซ้อนของการวิเคราะห์ บางหมวดหมู่่นำมาจากนักวิจัยทางด้านสมรรถนะของพนักงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากหนังสือ *The ASTD Reference Guide to Professional Human Resource Development Roles and Competencies* (Rothwell & Sredl, 1992) และส่วนหนึ่งมาจากประสบการณ์ในการจัดและการฝึกอบรมทางด้านวิเคราะห์ที่ทุนมนุษย์และวิเคราะห์ทางด้านสถิติ (Levenson, 2011) โดยแบ่งสมรรถนะการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ส่วน คือ ด้านเทคนิคทางสถิติ และด้านอื่น ๆ อธิบายได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์

กลุ่ม	เทคนิค/ตัวอย่างการใช้งาน	ระดับความเชี่ยวชาญทางสถิติ	วุฒิการศึกษา
สมรรถนะด้านเทคนิคทางสถิติ			
การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าน้อยที่สุดและค่ามากที่สุด (Minimum & maximum) ค่าพิสัย (Range) ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentiles) ตัวอย่างเช่น การคำนวณอัตราการจ้างงานจากภายนอก (External Hire Rate) เป็นต้น	ผ่านการอบรมหลักสูตรพื้นฐานทางสถิติ และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job)	ต่ำกว่าปริญญาตรี
การวิเคราะห์ข้อมูลระดับกลาง	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ความแตกต่างของนัยสำคัญทางสถิติ (Statistically significant differences) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ผูกพัน และความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เป็นต้น	ผ่านการอบรม 1-2 หลักสูตรพื้นฐานทางสถิติ และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) อย่างน้อย 3-6 เดือน	ต่ำกว่าปริญญาตรี
การวิเคราะห์ข้อมูลแบบหลายตัวแปร	การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA/ANCOVA) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression) วิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ตัวอย่างเช่น การหาปัจจัยในการกำหนดโบนัสและการจ่ายเงินเดือน เป็นต้น	ผ่านการอบรมหลักสูตรขั้นสูงทางสถิติ และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) อย่างน้อย 1-2 ปี	ปริญญาตรีทางด้านบริหารธุรกิจ
การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงแบบหลายตัวแปร	โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equations models) โมเดลเชิงเส้นตรงระดับบลดหลั่น (Hierarchical linear models) การวิเคราะห์สองตัวแปร และการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Bivariate / multivariate choice models) การวิเคราะห์แบบไขว้ระดับ (Cross-level models) การปรับปรุงสำหรับกลุ่มและความผิดพลาดที่ไม่ปกติ (Non-normal errors) ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์การนำนวัตกรรมมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร เป็นต้น	ผ่านการอบรมหลักสูตรที่เน้นวิธีการทางสถิติ (Statistical methods) และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) หลายปี	ระดับบัณฑิตศึกษา

ตารางที่ 2 สมรรถนะการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

กลุ่ม	เทคนิค/ตัวอย่างการใช้งาน	ระดับความเชี่ยวชาญทางสถิติ	วุฒิการศึกษา
สมรรถนะด้านอื่น ๆ			
การเตรียมข้อมูล	การระบุข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ การจัดเตรียมคุณภาพข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ (ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง ระบุค่าผิดปกติ เป็นต้น)	ผ่านการอบรม 1-2 หลักสูตร พื้นฐานทางสถิติ และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) อย่างน้อย 3-6 เดือน	ต่ำกว่าปริญญาตรี
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	ระบุสาเหตุ (Causal paths) การวิเคราะห์ซิกซ์ซิกมา (Six Sigma) ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Pay Differential) เป็นต้น	ผ่านการอบรม 1-2 หลักสูตร พื้นฐานทางสถิติ และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) อย่างน้อย 6-12 เดือน	ต่ำกว่าปริญญาตรี
การออกแบบการวิจัย	การวิจัยกลุ่มทดลอง (Treatment groups) กับกลุ่มควบคุม (Control groups) การออกแบบการวิจัยแบบทดลอง (Experimental design) ตัวแปรภายนอกสร้างจากผู้วิจัยกับการทดลองตามธรรมชาติที่ตัวแปรภายนอกมีอยู่ในข้อมูล	ผ่านการอบรมหลักสูตรขั้นสูงทางสถิติ และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) อย่างน้อย 1-2 ปี	ปริญญาตรีทางด้านบริหารธุรกิจ
การออกแบบการสำรวจ	การเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sample selection) การออกแบบหัวข้อการสำรวจ (Survey item design) ความถูกต้อง (Validity) ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	ผ่านการอบรมหลักสูตรขั้นสูงทางสถิติ และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) อย่างน้อย 1-2 ปี	ปริญญาตรีทางด้านบริหารธุรกิจ
การรวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	เทคนิคการสัมภาษณ์ (Interview techniques) การลงรหัสการสัมภาษณ์ (Interview coding) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน เป็นต้น	ผ่านการอบรมหลักสูตรการออกแบบงานวิจัย และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ในงาน (On-the-job) อย่างน้อย 1-2 ปี	ปริญญาตรีทางด้านบริหารธุรกิจ

หมายเหตุ. จาก “Using Targeted Analytics to Improve Talent Decisions”, Alec Levenson, 2011, People and Strategy, 2(34), น. 19.

จากตารางที่ 2 ประกอบด้วย คอลัมน์แรกแสดงกลุ่มของการวิเคราะห์ คอลัมน์ที่สอง อธิบายเทคนิค/ตัวอย่างการนำไปใช้ คอลัมน์ที่สาม อธิบายประมาณการคร่าวๆ ของหลักสูตรหรือประสบการณ์ในงานที่จำเป็นที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสมรรถนะ คอลัมน์สุดท้ายพูดถึง การศึกษาที่เทียบเท่า ข้อเสนอคือ การบ่งบอกถึงความต้องการทางการศึกษาเพื่อแทนลักษณะของคนที่อาจจะเป็นเป้าหมายขององค์กร เมื่อต้องการสรรหาคนในแต่ละบทบาทที่ต้องการ นั่นก็คือ สมรรถนะในการวิเคราะห์

ยังมีแนวคิดตัวแบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (HR competencies) ของ Ulrich (2017) ที่ศึกษาวิจัยจากทุนของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ร่วมกับ RBL Group ศึกษาจาก 22 หน่วยงานทุกภูมิภาคทั่วโลก ในปี ค.ศ. 2016 ซึ่งเป็นการวิจัย ครั้งที่ 7 (ครั้งแรกปี ค.ศ. 1987) เป็นการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุว่าสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสำรวจมากกว่า 32,000 แบบสอบถามจากนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR professionals) มากกว่า 4,000 คนใน 1,200 องค์กร ผลการศึกษาวินิจฉัย แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนแรกเป็นสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) นักกำหนดกลยุทธ์ (Strategic positioner) เป็นความสามารถที่จะมีตำแหน่งในการทำให้องค์กรเป็นผู้นำในตลาด 2) ผู้ที่นำเชื่อถือ (Credible activist) เป็นความสามารถในการสร้างความไว้วางใจในสัมพันธภาพโดยมีลักษณะมุมมองเชิงรุก 3) ผู้นำความขัดแย้ง (Paradox navigator) เป็นความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดที่อยู่ในธุรกิจได้ (เช่น การทำงานทั้งระยะยาวและสั้น ทั้งในระดับสูงและระดับล่าง)

ส่วนที่สองเป็นกลุ่มของสมรรถนะที่เป็นองค์กรขององค์กร (Organization enablers) ช่วยส่งผ่านคุณค่าไปยังกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม (Culture and change champion) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นและจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร 2) ผู้ดูแลทุนมนุษย์ (Human capital curator) เป็นความสามารถในการบริหารคนเก่งด้วยการพัฒนาพนักงานและผู้นำ ผลักดันให้แสดงประสิทธิภาพของตน และสร้างคนเก่งด้านเทคนิค 3) ผู้จัดการผลประโยชน์ทั้งหมด (Total reward steward) เป็นความสามารถในการจัดการคุณภาพชีวิตของพนักงาน (Employee wellbeing) ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

ส่วนที่สาม เป็นสมรรถนะอื่น ๆ ในการเป็นผู้นำการส่งมอบ (Delivery enablers) เน้นการจัดการยุทธวิธี หรือองค์ประกอบพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ผู้ประสานเทคโนโลยีและข้อมูล (Technology and media integrator) เป็นความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและสังคมออนไลน์หลักให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง 2) ผู้ออกแบบและแปลผลการวิเคราะห์ (Analytics designer and interpreter) เป็นความสามารถในการใช้การวิเคราะห์เพื่อสร้างกระบวนการตัดสินใจ 3) ผู้จัดการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance manager) เป็นความสามารถในการจัดการกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดโดยปฏิบัติตามแนวทางของกฎระเบียบ

ในการศึกษาครั้งต่อไป Ulrich จะนำเสนอสมรรถนะที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ 3 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลต่อบุคคล ด้านคุณค่าต่อผู้ถือหุ้น และต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ และมั่นใจว่าผลการศึกษาคงพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ และทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สร้างมูลค่าให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง (Ulrich, 2017)

3.5 HR analytics ในแต่ละหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์

ในการนำ HR analytics ไปใช้ในหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การจ้างงาน (Employment) จนถึงการลาออกจากการทำงาน (Separation) อธิบายได้ดังนี้ (Handa, 2014)

3.5.1 การจ้างงาน (Employment)

การจ้างงานมีหลากหลายหน้าที่ เช่น การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง เป็นต้น หลักสำคัญของการจ้างงาน คือ การค้นหาผู้สมัครที่ถูกต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง ในเวลาที่เหมาะสม การตัดสินใจเกี่ยวกับศักยภาพของผู้แข่งขันต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลในอดีต ตัวอย่างเช่น ข้อมูลการจ้างงานแต่ละตำแหน่ง คุณสมบัติของผู้สมัคร ผลการปฏิบัติงานในอดีต กระบวนการสัมภาษณ์ และการอ้างอิงเพื่อการตรวจสอบ แต่ในปัจจุบัน องค์กรมักใช้การตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้น การนำ HR analytics มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัคร ประวัติย่อ คำบรรยายลักษณะงาน การอ้างอิง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์นั้น ขั้นตอนและวิธีการ (Algorithm) ทางด้านคณิตศาสตร์ช่วยหาผู้สมัครที่เหมาะสม ตัวอย่างการวัดที่สำคัญ ได้แก่ อัตราการจ้างงานจากภายนอก (External Hire Rate) อัตราการจ้างงานสุทธิ (Net Hire Ratio) อัตราการจ้างซ้ำ (Rehire Rate) และค่าเฉลี่ยการสัมภาษณ์ต่อการจ้างงาน (Average Interviews per Hire) เป็นต้น HR analytics ช่วยตอบคำถาม ดังนี้ แหล่งการสรรหาจะสร้างกลุ่มผู้สมัครเพื่อการ

คัดกรองได้อย่างไร ผู้สมัครมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSAs) ตรงกับข้อกำหนดของงานหรือไม่ ผู้สมัครมีความสนใจในงานนี้หรือไม่ อะไรคือความน่าจะเป็นที่เป็นที่ผู้สมัครจะประสบความสำเร็จในตำแหน่งงาน และใช้เวลาเท่าไรที่ผู้สมัครจะประสบความสำเร็จในงาน

3.5.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

หน้าที่ของการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นการระบุ และค้นหาช่องว่าง (Gap) ของความสามารถของพนักงานหลังการจ้างงาน เป็นส่วนย่อยที่สำคัญที่สุดในทรัพยากรมนุษย์ซึ่งใช้การประเมินข้อมูลในเชิงปริมาณ จะพบปัญหาเมื่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์นำแผนการแทรกแซงมาใช้ มีการอธิบายถึงผลกระทบของแผนกับพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารระดับสูงต้องการทราบว่าแผนการฝึกอบรมนั้นให้ความสำคัญพนักงานระดับล่าง โดยการเลือกรูปแบบของการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม โดยรูปแบบที่มีชื่อเสียงที่สุด คือ Kirkpatrick ที่คำนึงถึงผลลัพธ์ เช่น ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์สุดท้าย คือ องค์กร ตัวอย่างในการวัด คือ อัตราการเจาะตลาด (Penetration Rate) อัตราทีมงาน (Staff Ratio) อัตราค่าใช้จ่าย (Expense Rate) ขนาดห้องอบรมเฉลี่ย (Average Class Size) อัตราการเลิกใช้งานบทเรียนออนไลน์ (E-Learning Abandonment Rate) เป็นต้น คำถามที่ตอบโดย HR analytics ได้แก่ อะไรจะมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของพนักงาน การแทรกแซงอะไรจะช่วยให้ปัญหาเฉพาะอย่างได้ ผลกระทบการแทรกแซงการฝึกอบรมคืออะไร และการฝึกอบรมอะไรมีผลกับประสิทธิภาพการผลิตมากที่สุด

3.5.3 ค่าตอบแทน (Remuneration)

ในอดีตนายจ้างจะตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่องค์กรผ่านกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานและจบลงด้วยการเปลี่ยนพนักงานจากการประเมิน ประเด็นสำคัญที่ยังไม่ได้รับความสนใจ คือ การกลับไปประเมินโปรแกรมค่าตอบแทนที่กำลังใช้อยู่ ในศตวรรษที่ 21 ค่าตอบแทนไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงาน แต่ครอบคลุมถึงแรงจูงใจของพนักงาน และการรักษาพนักงาน (Levenson, 2012) ค่าตอบแทนปัจจุบันจึงถือว่าเป็นการนำเสนอศักยภาพของพนักงานแทนตัวเลขที่ชัดเจนให้กับการปฏิบัติงาน โปรแกรมค่าตอบแทนนั้นเป็นเครื่องมือของนายจ้างเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมของพนักงาน การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทนของพนักงานตามปัจจัยต่าง ๆ และต้องมีการประเมินประสิทธิผลของระบบค่าตอบแทน ตัวอย่างการวัดที่สำคัญ คือ อัตราค่าจ้างเฉลี่ยต่อชั่วโมง (Average Hourly Rate) ดัชนีความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Compensation Satisfaction Index) อัตราการค่า

ทำงานล่วงเวลา (Overtime Rate) และอัตราโบนัสที่เหมาะสม (Bonus Eligibility Rate) คำถามที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อะไรควรจะเป็นปัจจัยในการกำหนดโบนัสและการจ่ายเงินเดือน โปรแกรมค่าตอบแทนส่งผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงานหรือไม่ โปรแกรมค่าตอบแทนขององค์กรดีกว่าองค์กรคู่แข่งหรือไม่ โปรแกรมค่าตอบแทนขององค์กรมีความยุติธรรมหรือไม่ และโปรแกรมค่าตอบแทนขององค์กรดึงดูดความสามารถของคนเก่ง (Talent) ในองค์กรหรือไม่

3.5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

วิธีการดั้งเดิมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดอันดับ (Ranking) การพิจารณาการปฏิบัติงาน (Field review) และการใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) ทั้งหมดมีลักษณะที่มุ่งเน้นการประเมินผลของพนักงานตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคล อีกแนวทาง คือ การใช้วิธีการสมัยใหม่ เช่น ระบบการบริหารจัดการโดยมีเป้าหมาย (Management by Objectives: MBO) และการประเมินจากพฤติกรรมกรการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchor Rating Scale: BARS) ซึ่งเป็นการประเมินผลเชิงผลลัพธ์ และส่วนใหญ่จะใช้การวัดผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Robert Kaplan (1996) ที่วัดประสิทธิภาพจากมุมมองทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจภายใน และการเรียนรู้และนวัตกรรม ที่ต้องตอบสนองต่อคำถาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อสถานะทางเศรษฐกิจขององค์กรหรือไม่ อะไรเป็นลักษณะของพนักงานที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญหรือไม่ และพนักงานมีศักยภาพทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือไม่ ตัวอย่างการวัดที่สำคัญ คือ อัตราเฉลี่ย (Average Rating) อัตราการประเมินตัวเอง (Self-Appraisal Rate) และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Pay Differential) เป็นต้น

3.5.5 การจัดการคนเก่งและแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Talent Management /Succession Planning)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent) ที่เป็นอนาคตขององค์กร หลายองค์กรมีระบบการรับรู้คนเก่งโดยใช้ศูนย์การประเมิน ถ้าพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาแล้วได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีพนักงานคนอื่นไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จากการตัดสินใจของทางการบริหาร ดังนั้น HR analytics จะทำให้เข้าใจว่าทำไมบางคนถูกเลือกในขณะที่อีกคนไม่ถูก

เลือก เกิดคำถามว่า อะไรคือเกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง อะไรคือช่องว่างที่สำคัญของคนเก่ง (Talent gaps) และมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทพนักงานหรือไม่ ตัวอย่างการวัดที่สำคัญ ได้แก่ อัตราความไม่แน่นอนของผู้จัดการ (Manager Instability Rate) ดัชนีคุณภาพของผู้จัดการ (Manager Quality Index) และอัตราการเติบโตของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool Growth Rate)

3.5.6 การออกจากการทำงาน (Separation)

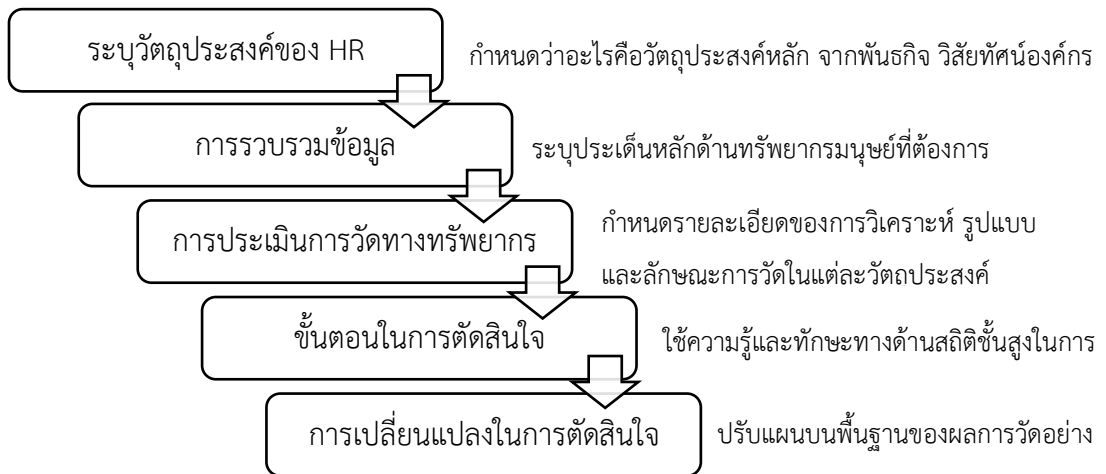
การจากไปของพนักงานที่ทำงานมาหลายสิบปีให้กับองค์กรประเภทเดียวกัน ถือเป็น การสูญเสียอย่างรุนแรงด้านทุนมนุษย์ที่เป็นประเด็นในระดับองค์กรในการทำความเข้าใจ และเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพขององค์กรในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการลดลงของจำนวนพนักงานหลักต้องรอบคอบเช่นเดียวกับการตัดสินใจลงทุนด้านอื่น ๆ การรู้สาเหตุช่วยให้องค์กรสามารถรักษาและคงไว้ซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) ตัวอย่างการวัดที่สำคัญ ได้แก่ อัตราการออกจากงานโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Termination Rate) อัตราการออกจากงานโดยสมัครใจ (Voluntary Termination Rate) มูลค่าเฉลี่ยของการออกจากงาน (Average Termination Value) เป็นต้น เกิดคำถามที่เกี่ยวกับการออกจากงาน คือ ทำไมการลาออกเพิ่มมากขึ้น อะไรที่สำคัญที่สุดเพื่อลดการลาออก มีวิธีการอย่างไรในการรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) และอะไร คือความจงรักภักดีของพนักงาน

ในการนำ HR analytics มาใช้ในหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการวัดและคำถามที่ต้องหาคำตอบที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ทางทรัพยากรมนุษย์ การค้นหาผู้สมัครที่ถูกต้องและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งในเวลาที่เหมาะสม เป็นขั้นตอนแรกที่จะนำ HR analytics มาประยุกต์ใช้ โดยตัดสินใจบนพื้นฐานศักยภาพของผู้แข่งขันจากข้อมูลในอดีต การวิเคราะห์เพื่อการค้นหาช่องว่าง (Gap) ของความสามารถของพนักงานหลังการจ้างงานเพื่อวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา สิ่งสำคัญคือ การประเมินโปรแกรมค่าตอบแทนให้ครอบคลุมถึงการจูงใจ และการรักษาพนักงานไว้ ขั้นตอนต่อมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent) ที่เป็นอนาคตขององค์กร การนำ HR analytics มาใช้ในการในการตัดสินใจแทนการตัดสินใจของผู้จัดการจากความรู้สึก ขั้นตอนสุดท้ายการจากไปของพนักงานที่ทำงานมาหลายสิบปีซึ่งเป็นประเด็นในระดับองค์กรที่ต้องการเข้าใจเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพขององค์กรในอนาคต HR analytics จะช่วยลดความเสี่ยงต่อการออกจากงานของพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) ที่เป็นความสูญเสียอย่างรุนแรงของทุนมนุษย์

4. การนำ HR analytics มาใช้ในองค์กร

4.1 ขั้นตอนในการนำ HR analytics ไปใช้ในองค์กร

แนวทางในการนำ HR analytics ไปใช้ในองค์กรมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน (Handa, 2014) สรุปได้ภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แนวทางในการนำ HR analytics มาใช้ในองค์กร

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก “Human Resource (HR) analytics: Emerging Trend in HRM (HRM)”, Dimpy Handa, 2014, International Journal of Research in Commerce & Management, 5(6), น. 61.

1) การระบุวัตถุประสงค์ของ HR analytics องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หลักที่มีพื้นฐานมาจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์หลักอาจจะเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้น ลดอัตราการลาออก เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นกรอบเพื่อตอบคำถามในขั้นตอนสุดท้าย จึงเป็นขั้นตอนที่ชี้แนวทางว่าทำไมต้องนำ HR analytics มาใช้ในองค์กร

2) การรวบรวมข้อมูล หลังจากองค์กรเข้าใจประเด็นหลักของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องแก้ปัญหา จะต้องเน้นไปที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เช่น ระบบอัตโนมัติ (Automated systems), ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System – HRIS) และเครื่องมืออื่น ๆ ขณะที่มีการใช้

เทคโนโลยีการรวบรวมข้อมูล แต่ยังคงอยู่ภายใต้ริเริ่มนำการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาประยุกต์ใช้ทรัพยากรมนุษย์

3) การประเมินการวัดทางทรัพยากรมนุษย์ (HR metrics) ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดรายละเอียดของกระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งการวัดมีหลายลักษณะและหลายรูปแบบในแต่ละวัตถุประสงค์ การวัดจะต้องมีการประเมินถึงค่าในการวัด ระดับการวัด และเจ้าของข้อมูล

4) ขั้นตอนในการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนที่ต้องการความรู้ทางด้านสถิติขั้นสูงเพื่อเชื่อมโยงกับข้อมูล การใช้สมการเชิงโครงสร้าง (Structural equations modelling : SEM) เพื่อช่วยในการตัดสินใจทำให้หน่วยงานการวิเคราะห์มีความเข้มแข็งในการจัดการกับข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการสร้างพื้นฐานทางธุรกิจที่ดีขึ้นกับทุนมนุษย์ การนำความสามารถในการปรับความละเอียดของข้อมูล (Drill down) มาใช้ในการวัดทางทรัพยากรมนุษย์ (HR metrics) ทำให้เห็นต้นเหตุ (Root cause) และทำให้เห็นแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายไม่เพียงแต่จะช่วยให้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์แต่ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร

5) การเปลี่ยนแปลงในการตัดสินใจ ในการตัดสินใจมีโอกาสที่อาจผิดพลาดมีตลอดเวลา เพราะว่า HR analytics มีพื้นฐานมาจากข้อมูลที่มักจะประมาณการเหมือนกับการตัดสินใจด้านอื่น ๆ ในองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการปรับแผนบนพื้นฐานของผลการวัดอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ไม่ควรที่จะปรับแผนบ่อยในการตัดสินใจที่เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร ควรทำแค่สองหรือสามส่วนที่สำคัญเพื่อสร้างแผนปฏิบัติการ และควรมีการวัดความก้าวหน้าของแผนสองสามครั้งหรือมากกว่า จากนั้นให้คำนวณความสัมพันธ์ของชุดข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญใหม่

จะเห็นว่าขั้นตอนในการนำ HR analytics ไปใช้ในองค์กร คล้ายกับขั้นตอนหรือกระบวนการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจในด้านอื่น ๆ โดยเริ่มจากองค์กรจะต้องกำหนดว่าอะไรคือวัตถุประสงค์หลักจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ จากนั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลซึ่งต้องเข้าใจประเด็นหลักที่ต้องการแก้ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงต้องพัฒนาเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลระหว่างหน่วยงานในองค์กร ต่อมาเป็นการกำหนดรายละเอียดของกระบวนการวิเคราะห์ที่มีการวัดในหลายรูปแบบและหลายลักษณะแต่ละวัตถุประสงค์ ขั้นตอนที่สำคัญคือ การตัดสินใจที่

ต้องการทักษะและความรู้ทางด้านสถิติขั้นสูง สุดท้ายเป็นขั้นตอนในการปรับแผนบนพื้นฐานของผลการวัดอย่างต่อเนื่อง

4.2 โครงสร้างของ HR analytics ในองค์กร

แนวทางสำคัญ 2 แนวทางที่ทำให้การวิเคราะห์ในองค์กรเพิ่มคุณค่าให้ทรัพยากรมนุษย์ ประการแรกเป็นการนำ HR analytics มาทำการเชื่อมต่อเข้ากับกระบวนการแต่ละกระบวนการ เช่น การเริ่มทำงานใหม่ (On-boarding) การคัดเลือก (Selection) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน (Employee opinion surveys) สมรรถนะของพนักงาน (Competencies) การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership development) การประเมิน 360 องศา (360 assessments) และการรักษาสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life balance) เป็นต้น แต่ละกระบวนการจะถูกวิเคราะห์แยกส่วนกันเพื่อแสดงอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) และผลักดันให้องค์กรรับรู้ว่าจะต้องเร่งดำเนินการ ประการที่สองเป็นการบูรณาการ HR analytics กับแรงผลักดันธุรกิจขององค์กรจากกระบวนการวิเคราะห์รวมกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession) ที่ต้องใช้แนวทางการวิเคราะห์แบบบูรณาการ (Mondore, Douthitt, & Carson, 2011)

ผลการศึกษาโครงการ HR analytics ที่ร่วมกันทำระหว่างสถาบัน Organizational Intelligence และมหาวิทยาลัยดเร็กซ์เซล (Drexel) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาจากบริษัททั่วโลกในนิตยสารฟอร์จูน 1000 (Fortune 1000) มีผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งหมด 220 บริษัทผ่านทางเว็บไซต์โดยสำรวจจากอุตสาหกรรมที่ต่างกัน 47 อุตสาหกรรม มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากองค์กรขนาดใหญ่ที่กำลังดำเนินการด้าน HR research และ HR analytics ในบริบทของทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ ส่วนแรกเป็นการศึกษาองค์กรและโครงสร้าง กิจกรรม และการจัดกลุ่มภายในองค์กรขนาดใหญ่ พบว่า สามส่วนสี่ขององค์กรของผู้ร่วมตอบแบบสอบถามระบุว่า มีพนักงานหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ HR research และ HR analytics และที่ทำงานเป็นทีมโดยร้อยละ 62 บอกว่ามีพนักงานในทีม 5 คนหรือน้อยกว่า และอีกร้อยละ 92 บอกว่ามี 12 คนหรือน้อยกว่า จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่า จำนวนพนักงานในทีมงาน HR research และ HR analytics ขึ้นอยู่กับขนาดองค์กร ผลกำไร และจำนวนพนักงานที่น่าสังเกตคือ ผลเหล่านี้สะท้อนเพียงจำนวนพนักงานภายในกลุ่ม HR research และ HR

analytics และในองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งพนักงานในทีมอาจกระจายกัน และรวมกับนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR business partner) หรือที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร และอาจจะยังมีพนักงานในหน่วยงานอื่นนอกหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้ เช่น หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือผู้เชี่ยวชาญทางการเงินซึ่งปฏิบัติงานด้านการซึ่งทำหน้าที่วิเคราะห์การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) ยิ่งไปกว่านั้น จากผลการสำรวจบอกว่าองค์กรที่เหลือนี่ไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านนี้ HR analytics และจะเห็นชัดว่าองค์กรทั้งหมดดำเนินการ HR research และ HR analytics ในบางระดับ โดยระดับแรก ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร บรรยากาศ/วัฒนธรรมขององค์กร และการจัดตำแหน่งในองค์กร รองลงมา ใช้ในการระบุ/ค้นหาพนักงานหรือคนเก่ง (Talent) เช่น การติดตามและสร้างพนักงานหรือคนเก่ง ประมาณหนึ่งในสามระบุว่าทีมงาน HR analytics สามารถรายงานได้โดยตรงกับหัวหน้าหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Chief HR Officer: CHRO) มีข้อเสนอแนะว่าหน่วยงานนี้ควรถูกวางไว้เป็นตำแหน่งทางกลยุทธ์ในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งให้เห็นว่าระดับความสำคัญของสถานะองค์กรที่สอดคล้องกับหน่วยงานนี้ (Falletta, 2014)

ในการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตของ HR analytics จากนักปฏิบัติทางด้าน HR analytics จำนวน 20 คน จากองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศเนเธอร์แลนด์ จำนวน 11 องค์กร ในมุมมอง 4 ด้าน คือ การนำไปใช้ (Application) คุณค่า (Value) โครงสร้าง (Structure) และระบบการสนับสนุน (System support) มีการนำเสนอผลการศึกษาด้านโครงสร้าง (Structure) ของ HR analytics ที่คาดการณ์ในปี ค.ศ. 2025 แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ตำแหน่งของ HR analytics ในองค์กร บทบาทภายใน และบทบาทภายนอก (Sjoerd & Tanya, 2017)

กลุ่มแรก ตำแหน่งของ HR analytics ในองค์กร มีการคาดการณ์ว่าทีม HR analytics จะรวมกับทีมงานด้านการวิเคราะห์ขององค์กร หรืออาจเป็นหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่อิสระ ที่ประกอบไปด้วยทีมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ทีมงานด้านวิเคราะห์องค์กร (Enterprise analytics) ทีมงานด้านข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ทีมงานวิเคราะห์ส่วนกลาง (Central analytics center) และทีมงานธุรกิจอัจฉริยะ (Business intelligence) นอกจากนี้ยังมีข้อโต้แย้งในการวางตำแหน่งของ HR analytics ว่าจะ เป็นหน่วยงานด้านดำเนินงาน หรือด้านยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์ในอนาคต HR analytics จะไม่ทำงานอยู่แค่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มสอง บทบาทภายใน โดยเฉพาะนักวิเคราะห์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR analysts) จนถึงนักวิเคราะห์ทั่วไป ที่ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่แค่การวิเคราะห์ แต่ยังถ่ายทอดคุณค่าของ HR analytics จากการคัดเลือกผลการวิเคราะห์ นอกจากนี้ ทีมนักวิเคราะห์จะต้องทำงานร่วมกับนักทรัพยากรมนุษย์ นักการเงิน นักการตลาด นักเทคโนโลยี และคณะกรรมการขององค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศข้อมูลเชิงลึกที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ตรงตามคาดหวังจากคณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้จัดการในสายงาน และสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลธุรกิจมีความถูกต้องโดยใช้การวิเคราะห์เชิงลึก และจะต้องแปลผลการวิเคราะห์ รวมถึงอธิบายข้อจำกัด และความแตกต่าง ซึ่ง HR analytics ยังคงอยู่ในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ข้อจำกัดเรื่องความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มสุดท้าย บทบาทภายนอก ผู้ตอบแบบสอบถามคาดว่าในปี ค.ศ. 2025 โดยกลุ่มแรก กลุ่มสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยจะมีหลักสูตร HR analytics โดยมีผู้จบการศึกษาจากหลักสูตรที่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นหลักและยังคงมีการวิจัยไว้ในสาขานี้ กลุ่มสองกลุ่มแบ่งปันความรู้ มหาวิทยาลัย และที่ปรึกษาจะช่วยกันขยายความรู้ กลุ่มสามกลุ่มที่เลี้ยงเป็นผู้จัดหาข้อมูล (Data providers) ซึ่งในอนาคตจะมีแหล่งข้อมูลจากภายนอกมาช่วยในงานด้าน HR analytics กลุ่มที่สี่กลุ่มการวิเคราะห์จากภายนอกรวมถึงการบริหารจัดการข้อมูลสถิติเพื่อการวิเคราะห์ และการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กลุ่มสุดท้ายกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของข้อมูล ผู้ตอบแบบสอบถามชี้ประเด็นระหว่างการบุกรุกความเป็นส่วนตัวกับความก้าวหน้าเชิงธุรกิจ ดังนั้นเป็นบทบาทโดยตรงของรัฐบาล และผู้มีอำนาจในการคุ้มครองข้อมูล

ปัจจุบันมีผู้ให้บริการซอฟต์แวร์ BI (Business Intelligence) รายใหญ่ ได้แก่ SAP, IBM, SAS, Oracle และ Microsoft แต่ละรายได้ฝังความสามารถของการวิเคราะห์ข้อมูลไว้กับซอฟต์แวร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การวางแผนและการจำลองต้นทุนกำลังคน การเปรียบเทียบกำลังคน (Benchmarking) การวิเคราะห์และการประเมินค่ากำลังคน การประเมินค่าและการบริหารคนเก่ง การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ การทำนายเปอร์เซ็นต์การลาออก และการหาสาเหตุของพนักงานที่ลาออกโดยสมัครใจ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในการเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ของซอฟต์แวร์ BI ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกลยุทธ์ของมาตรฐาน (Protocols) และข้อมูล (Data) ทำให้สามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ (Kapoor & Kabra, 2014)

4.3 ทักษะที่จำเป็นของนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของ HR analytics

ปัจจัยหลักที่สำคัญที่ในการนำ HR analytics มาใช้องค์กร คือ ทักษะของนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของ HR analytics ในการค้นหาคนที่มีชุดทักษะที่ครบถ้วนและถูกต้อง เป็นงานที่สำคัญ และเป็นความท้าทายขององค์กร (Narula, 2015) ทักษะที่จำเป็น ประกอบด้วย

4.3.1 ทักษะในการวิเคราะห์ทางด้านสถิติขั้นสูง ซึ่งเป็นผู้จบการศึกษาทางด้านสถิติศาสตร์ คณิตศาสตร์ วิทยาการคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ประกันภัย เศรษฐมิติ และทางสังคมศาสตร์บางส่วน (Watson, 2015a) และมีไหวพริบและความเฉียบแหลมทางด้านธุรกิจ ที่มีความสามารถในการแปลผลการค้นพบไปสู่ทางแนวทางแก้ปัญหาได้ (Narula, 2015) ข้อคิดที่สำคัญ คือ นักทรัพยากรมนุษย์ยังขาดความรู้ในการวิเคราะห์ ขาดประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ และขาดมุมมองในการเพิ่มมูลค่าให้องค์กร (Watson, 2015a)

4.3.2 ทักษะในการประสานข้อมูลให้รวมกับธุรกิจ และแปลผลการค้นพบไปสู่การแก้ปัญหาทางธุรกิจได้ โดยใช้ทักษะที่เป็นสหสาขาวิชา นอกจากจะมีความรู้ทางธุรกิจแล้วยังต้องสามารถทำงานกับข้อมูล และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบภาพ (Data visualization) (Narula, 2015) ด้วยโปรแกรม Microsoft Excel โปรแกรม Microsoft Access และการใช้เครื่องมือ Online Analytical Processing: OLAP (Watson, 2015a) และยังมี โปรแกรมที่เป็นที่นิยมได้แก่ โปรแกรม R Studio และโปรแกรม Tableau และโปรแกรม Power BI เป็นต้น (Vulpen, 2018)

4.3.3 ทักษะทางด้านคน (People Skills) ซึ่งเป็นจรรยาทักษะ (Soft Skill) จากความเห็นของผู้อำนวยการด้าน BI (Business Intelligence) ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ได้แก่ Jim Gallo, Donna Najaf, Celia Fuller และ Jim Hill มีความเห็นว่า ในการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนเพื่อผลสำเร็จของงาน ต้องทำงานกับคนได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถโน้มน้าวผู้จัดการเพื่อสนับสนุนให้จัดหาโปรแกรมให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ซึ่งทักษะนี้สามารถเรียนรู้ได้ผ่านทางสังเกตและการฝึกปฏิบัติ (Watson, 2015b)

ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของ HR analytics องค์กรกำลังค้นหาคนในหลากหลายสาขาวิชา เพื่อให้ได้พนักงานที่มีสมรรถนะทักษะ (Hard Skill) แต่ไม่เพียงพอสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ซึ่งต้องมีจรรยาทักษะ (Soft Skill) โดยเฉพาะทักษะทางด้านคน (People Skills) ซึ่งการวิเคราะห์ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนเพื่อผลสำเร็จของงาน ทักษะ

นี้เรียนรู้ได้ผ่านทางสังเกตและการปฏิบัติ รวมถึง ต้องมีไหวพริบและความเฉียบแหลมทางด้านธุรกิจ มีมุมมองในการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรอีกทั้งยังต้องการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบแผนภาพ (Data visualization) สิ่งสำคัญจะต้องมีความสามารถในการแปลผลการค้นพบไปสู่ทางแนวทางแก้ปัญหา ที่กล่าวข้างต้น คือ ชุดทักษะ (Skill set) ของนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในบทบาทของ HR analytics

5. HR analytics: บทเรียนในอดีตและข้อสังเกตในอนาคต

แม้ว่าหลายบริษัทจะมุ่งเน้นลงทุนกับข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และด้านการวิเคราะห์ แต่มีเพียงส่วนน้อยประสบความสำเร็จในด้านทรัพยากรมนุษย์ การนำบทเรียนและข้อสังเกตเกี่ยวกับการนำ HR Analytic มาประยุกต์ใช้จะเป็นพลังในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Baesens, De Winne, & Sels, 2017)

บทเรียนแรก คือ การใช้เครือข่ายพนักงานที่มีอยู่แล้วในองค์กร พฤติกรรม และความหลากหลายของเครือข่ายจะทำให้การจ้างงานได้คนที่ดีที่สุด สิ่งสำคัญ ต้องพึงระวังการเข้าใจอิทธิพลทางสังคมเพื่อไม่กระทบกับพนักงานหรือการสูญเสียคนเก่ง (Talent) เช่น การตัดสินใจปลดหรือให้พนักงานผู้มีอิทธิพลต่อเครือข่ายออกจากรางาน (Baesens et al., 2017) ข้อสังเกตที่เกี่ยวกับการนำ HR Analytic มาใช้ในอนาคต การหลีกเลี่ยงจุดเปลี่ยนระหว่างทาง และมุ่งสู่จุดหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กร ระหว่างทางปรับปรุง HR analytics และทำให้ถึงจุดหมายด้วยการใช้ HR scorecard หรือ Dashboard (Ulrich & Dulebohn, 2015) นำการวิเคราะห์เชิงทำนาย (Predictive analytics) มาใช้ให้มากกว่าการวิเคราะห์เชิงพรรณนา และข้อมูลที่มีความซับซ้อนใช้การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ และแสดงทางเลือกที่กระทบทางธุรกิจ (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017) ข้อสังเกตอีกประการคือ ควรหลีกเลี่ยงการวัดสิ่งที่ง่ายโดยเน้นการวัดที่ถูกต้อง เพื่อก้าวไปสู่อนาคตจะต้องวัดผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ทำให้การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลกับกลุ่มลูกค้า ผู้ลงทุน และผู้ถือหุ้น จากงานวิจัยพบว่านักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพยังขาดความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business acumen) การใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่เข้มงวดและการปฏิบัติงานเชิงปริมาณทางธุรกิจซึ่งถือเป็นวินัยของนักทรัพยากรมนุษย์เพราะสถิติถือเป็นพื้นฐานสำหรับทรัพยากรมนุษย์ สิ่งจำเป็นคือ การเรียนรู้วิธีคิดแยก แนวโน้ม ความสำคัญของ

ข้อมูล และการเปลี่ยนข้อมูลที่ซับซ้อนเป็นข้อความง่ายๆ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นศาสตร์ของการตัดสินใจไม่ใช่แค่คลังข้อมูล (Ulrich & Dulebohn, 2015)

บทเรียนที่สำคัญอีกประการคือ การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และการวิเคราะห์จะต้องนำมาใช้อย่างเหมาะสมตั้งแต่ต้น เครื่องมือไม่ใช่เวทมนต์ที่จะใช้ได้กับทุกภารกิจหรือทุกการตัดสินใจ แบบจำลองต้องไม่ซับซ้อนเกินไปและต้องเป็นการใช้ข้อมูลธุรกิจเชิงลึก (Business insight) มากกว่าประสิทธิภาพของสถิติ (Statistical performance) เช่น Fit, R-squared เป็นต้น ผู้วิเคราะห์ต้องแปลผล พิจารณา ปรับแก้ คัดกรองผลโดยใช้ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ ประสบการณ์ ความรู้ในปัญหาและในองค์กร รวมถึงจะต้องตั้งใจและอธิบายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม สิ่งสำคัญคือ การปฏิบัติตามกฎการคุ้มครอง ความเป็นส่วนตัว ความรับผิดชอบทางจริยธรรม ความเท่าเทียมทางเพศ และความหลากหลายของบุคคล ซึ่งแบบจำลองต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Backtest) หากได้ผลตรงกันข้ามกับการพยากรณ์ จะต้องมีการบันทึกและดำเนินการตามแบบจำลองต่อไป (Baesens et al., 2017) ข้อสังเกตอีกประการคือ ความรับผิดชอบทางด้าน HR analytics ควรเป็นของผู้จัดการสายงาน (Line managers) ซึ่งรู้ว่าอะไรควรทำ ทำแล้วได้อย่างไร โดยเน้นที่การรวบรวมข้อมูลมากกว่าการใช้สถิติ ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจให้ถูกต้องและน่าเชื่อถือ (Ulrich & Dulebohn, 2015)

การนำ HR analytics มาใช้ในรูปแบบปัจจุบันมีความเสี่ยงที่จะกลายเป็นแฟชั่นทางการบริหาร (Management fad) โดยมีข้อเสนอแนะในการเปลี่ยน HR analytics จากแฟชั่นตามกระแสนิยมไปสู่การตัดสินใจทางการบริหาร ประการแรก เริ่มต้น HR analytics จากปัญหาหลักทางธุรกิจขององค์กรโดยตั้งคำถามที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจขององค์กร เช่น อะไรเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญในอีก 3-5 ปีข้างหน้า และทรัพยากรมนุษย์จะสนับสนุนธุรกิจขององค์กรอย่างไร ประการที่สอง HR analytics ไม่ควรอยู่ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพราะช่วงเริ่มแรกต้องการความร่วมมือกันจากหลายหน่วยงาน เช่น การเงิน ปฏิบัติการ เป็นต้น ประการต่อมา ฟังระลึกไว้เสมอว่ามนุษย์คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มักจะเลือกตัดสินใจจากความเชื่อ และเหตุผลของตน จึงต้องเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีความไม่สอดคล้อง (Cognitive Dissonance) ประการสุดท้าย การฝึกฝนให้นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR professionals) มีชุดความคิดการวิเคราะห์ (Analytical mindset) เช่น พื้นฐานด้านสถิติและระเบียบวิธี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และเทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นต้น พบว่า บทบาทและทักษะของทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในอนาคต ร้อยละ 20 เป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่มี

ความแบบมืออาชีพอยู่แล้ว ส่วนอีกร้อยละ 60 ที่ยังเป็นกล่องดำ เกิดคำถามว่าจะป็นมืออาชีพได้หรือไม่ แต่ก็ยังฝึกฝนได้ (Rasmussen & Ulrich, 2015) เป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องฝึกฝนให้นักทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

ในช่วงเวลาที่หลายองค์กรกำลังให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นช่วงการปรับตัวขององค์กร การนำ HR analytics มาใช้เพื่อวิเคราะห์พนักงานที่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ (Human asset) ขององค์กร ซึ่งคล้ายกับการวิเคราะห์ทางธุรกิจ (Business analytics) ที่วิเคราะห์ลูกค้าเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการนำ HR analytics มาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ จะต้องไม่ปล่อยให้ HR analytics กลายเป็นแฟชั่นทางการบริหาร (Management fad) และที่สำคัญจำเป็นต้องมีการเรียนรู้บทเรียนในอดีต และข้อสังเกตในอนาคตจากนักวิจัยหรือจากประสบการณ์จากที่ปรึกษาเหมือนคำคมของบิล เกตส์ (Bill Gates) ที่กล่าวว่า *เป็นสิ่งดีที่จะฉลองกับความสำเร็จแต่สิ่งที่สำคัญมากกว่าคือการใส่ใจกับบทเรียนในความล้มเหลว (It's fine to celebrate success but it is more important to heed the lessons of failure)*

6. แนวโน้มของ HR analytics

ทีมทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่พบว่าเป็นการยากที่จะหาคนที่มีความสามารถในการรวมข้อมูล (ด้านการเงิน ลูกค้ำ และพนักงาน) กับ ธุรกิจ (ผลประโยชน์) เข้าด้วยกัน และสามารถแปล ข้อค้นพบ (Finding) ให้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ ขององค์กร ในการวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ/ทีมวิเคราะห์ต้องมีทักษะด้านสหวิทยาการ ซึ่งรวมถึงความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business acumen) การจัดการการวิเคราะห์ทางสถิติ การสร้างภาพของข้อมูล (Visualization) และทักษะการนำเสนอ (Presentation) ที่สามารถแปลผลเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา (Solution) ได้ การขาดความสามารถในการวิเคราะห์ของนักทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นความท้าทายหลัก จากการศึกษาของ Lawler III, Levenson, and Boudreau (2004) กับองค์กรทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 37 ในนิตยสารฟอร์จูน 500 (Fortune 500) พบว่า ร้อยละ 80 ขององค์กรมีระบบสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์กรที่สามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลทางธุรกิจ แต่มีองค์กรจำนวนน้อยมากที่ใช้การวัดและการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมการลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจ เหตุผล คือ ทีมทรัพยากรมนุษย์ขาดความสามารถในการวิเคราะห์ การออกแบบการวิจัย และการตีความข้อมูล แม้ว่าจะมีอยู่ก็ใช้

เฉพาะกับบางงานส่วน เช่น การสำรวจ หรือการตรวจสอบ การใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ แตกต่างกันในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับวิเคราะห์ข้อมูล และรายงาน เช่น การวิจัยและพัฒนาการวิเคราะห์ตลาด การจัดการดำเนินงาน และด้านการเงิน สิ่งจำเป็นคือ ทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับองค์กรด้วยการใช้ความสามารถด้านการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวทักษะการวิเคราะห์จำเป็นต้องพัฒนาและรักษาไว้ภายในทีมทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ในอนาคตการวิเคราะห์จะเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กรที่มีมุมมองที่จะใช้การวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ (Lawler III et al., 2004; Narula, 2015)

มีการคาดการณ์ในปี ค.ศ. 2025 จะมียุคที่พร้อมรับการนำ HR analytics ไปใช้มากขึ้นเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยเน้นที่วิเคราะห์เชิงทำนาย (เช่น การพยากรณ์อัตราการลาออก) มากกว่าการจัดทำรายงานแบบง่าย ๆ ถือเป็นศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การจัดงานให้ตรงกับทักษะและความสามารถของคนมากกว่าที่จัดคนให้กับตรงกับงาน ซึ่งเป็นความก้าวหน้า ความซับซ้อน และความท้าทายของธุรกิจ แนวโน้มคือ การใช้ประโยชน์จาก HR analytics เพื่อการตัดสินใจโดยมีพื้นฐานมาจากเหตุการณ์ในอดีตที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง (Sjoerd & Tanya, 2017)

ในอนาคตทักษะการวิเคราะห์จำเป็นในทีมทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะที่สำคัญ การวิเคราะห์จะเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กรที่มีมุมมองที่จะใช้การวิเคราะห์ในการตัดสินใจ โดยเน้นการวิเคราะห์เชิงทำนายและการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ ที่เป็นการวิเคราะห์แบบเข้มข้น มีความซับซ้อน มีความท้าทาย และเป็นแนวโน้มในอนาคตที่หลายๆ องค์กรจำเป็นต้องก้าวไปให้ถึง ทั้งนี้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนาความยั่งยืนให้กับองค์กร

7. บทสรุป

บทความนี้เป็นการทบทวนเอกสารเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับ HR analytics (การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์) เริ่มจากวิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์จากอดีตสู่สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ทำให้เห็นปัจจัยหลักที่เป็นแรงผลักดันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ต้องเดินคู่ขนานไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร การปรับตัวจึงเป็น

สิ่งจำเป็นเพื่อให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพในบทบาทหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร และจำเป็นต้องมีชุดทักษะ (Skill sets) ของ HR analytics เพื่อปรับตัว (HR Transformation) ตามแนวทางจากภายนอกสู่ภายใน (Outside In) สิ่งสำคัญขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับ HR analytics เช่นเดียวกันต้องเข้าใจเค้าโครงประวัติศาสตร์ของ HR analytics ที่เริ่มจากการนำระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) มาใช้ในองค์กรเพื่อลดกระบวนการ และช่วยในการตัดสินใจโดยใช้วัดด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Metrics) ต่อมาเริ่มมีทรัพยากรมนุษย์ด้วยโครงข่ายเทคโนโลยี (Electronic HRM: e-HRM) ที่ขยายขอบเขตเชิงกลยุทธ์ และในปัจจุบันมุ่งเน้นที่การตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์ช่วยในการตัดสินใจด้านทุนมนุษย์ เกิดคำว่า HR analytics Workforce analytics หรือ People analytics ช่วงทศวรรษที่ 20 มีการตีพิมพ์บทความจำนวนมาก จากการศึกษา จะเห็นว่าประเภทของการวิเคราะห์ทางทรัพยากรมนุษย์ HR analytics คล้ายกับการวิเคราะห์ทางธุรกิจ (Business analytics) และการนำ HR analytics มาใช้เพื่อเชื่อมธุรกิจขององค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ ความพยายามที่จะก้าวข้ามจากการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analytics) ไปสู่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ (Prescriptive analytics) เป็นการเพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจขององค์กรแบบทวีคูณ การนำ HR analytics มาใช้มีเทคนิคที่หลากหลายโดยแบ่งตามประเภทและระดับความซับซ้อน รวมถึงมุมมองของ HR analytics ในแต่ละหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ สิ่งสำคัญ คือ การเข้าใจโครงสร้างองค์กรเมื่อนำ HR analytics ไปใช้จากผลการศึกษาและผลการวิจัยที่ผ่านมา รวมถึงทักษะที่จำเป็นของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในบริบทของ HR analytics ที่ต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ขั้นสูง อีกประเด็นที่สำคัญคือ การศึกษาและทำความเข้าใจบทเรียนในอดีตและข้อสังเกตในอนาคต รวมถึงข้อเสนอแนะในการเปลี่ยน HR analytics จากแฟชั่นทางการบริหาร (Management fad) ตามกระแสนิยมไปสู่การตัดสินใจทางการบริหาร อย่างไรก็ดีในบริบทของประเทศไทย การนำ HR analytics มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐก็มีความท้าทายหลายประการ ประกอบด้วย ความท้าทายในเชิงบริหาร เช่น การสนับสนุนและการให้ความสำคัญ หน้าที่และบทบาทของ HR analytics การบริหารงานหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องทางการเมือง (อิทธิพลทางการเมือง) วัฒนธรรมองค์กร ระบบอุปถัมภ์ ผลกระทบจากกฎหมายและกฎระเบียบ โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาและอำนาจการตัดสินใจ รวมถึงทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐ และความท้าทายในเชิงประยุกต์ใช้ เช่น การเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานด้าน IT และหน่วยงานด้านวิเคราะห์ ชุดความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ของนักทรัพยากรมนุษย์ และการ

ผสมรวมกันของข้อมูลในองค์กร ความท้าทายเหล่านี้ องค์กรจำเป็นต้องก้าวผ่านเพื่อให้การนำ HR analytics มาใช้เป็นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และ นำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์และแผนงานที่นำพาองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

บรรณานุกรม

- Baesens, B., De Winne, S., & Sels, L. (2017). Is your company ready for HR analytics? *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 20-21.
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14-17.
- Batarliene, N., Ciziuniene, K., Vaiciute, K., Sapalaite, I., & Jarasuniene, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Procedia Engineering*, 187, 110-116.
- Bondarouk, T., & Maatman, M. (2009). New e-HRM Typology: From Broadcasting towards Supply Chain Support. *Proceedings of the 3rd International Workshop on Human Resource Information Systems – HRIS 2009*, 1, 98-105.
- Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence: evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People and Strategy*, 36(4), 28-37.
- Fecheyr-Lippens, B., Schaninger, B., & Tanner, K. (2015). Power to the new people analytics. *McKinsey Quarterly*, 51(1), 61-63.
- Handa, D. (2014). Human Resource (HR) analytics: Emerging Trend in HRM (HRM). *International Journal of Research in Commerce & Management*, 5(6), 59-62.
- Hilbert, M., & López, P. (2011). The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *science*, 332(6025), 60-65.
- Jac, F.-E. (2010). *The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments*. Newyork: Amacom.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kapoor, B., & Kabra, Y. (2014). Current and future trends in human resources analytics adoption. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 16(1), 50-59.
- Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.
- Lawler III, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *People and Strategy*, 26(3), 1-30.
- Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People and Strategy*, 34(2), 1-22.
- Levenson, A. (2012). Using HR Analytics for Modeling and Making Sense of Compensation. Retrieved from https://ceo.usc.edu/files/2016/01/Levenson_December_12_2012_web3.pdf
- Momin, W. Y. M. (2015). HR analytics transforming human resource management. *International Journal of Applied Research (IJAR)*, 1(9), 688-692.
- Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR analytics to drive business outcomes. *People and Strategy*, 34(2), 20-27.
- Mukundan, S. (2017). Analytics in HR A Snapshot View. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 5(7), 597-601.
- Muscalu, E., & SERBAN, A. (2014). *HR analytics for Strategic Human Resource Management*. Paper presented at the Proceedings of the International Management Conference.
- Narula, S. (2015). HR analytics: its use, Techniques and impact *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(8), 47-52.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.

- Reddy, P. R., & Lakshmikeerthi, P. (2017). 'HR analytics'-An Effective Evidence Based HRM Tool. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 23-34.
- Rothwell, W. J., & Sredl, H. J. (1992). *The ASTD reference guide to professional human resource development roles and competencies* (Vol. 2): Amherst, Mass. : HRD Press.
- Sjoerd, v. d. H., & Tanya, B. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157-178.
- Ulrich, D. (2017). The 2017 HR Competency Study & What It Means For You. Retrieved from <https://tucana-global.com/2017/10/27/dave-ulrich-the-2017-hr-competency-study-what-it-means-for-you/>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Vulpen, E. v. (2018). Top 5 HR Analytics Tools. Retrieved from <https://www.analyticsinhr.com/blog/hr-analytics-tools/>
- Watson, H. (2015a). Business analytics insight: hype or here to stay. *Business Intelligence Journal*, 16(1), 33-37.
- Watson, H. (2015b). Soft Skills for Professional Success. *Business Intelligence Journal*, 16(1), 9-13.