

การเริ่มต้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 21 เมษายน 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 9 กรกฎาคม 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 31 กรกฎาคม 2563

ดร.มนทล สรไกรศิริกุล

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเริ่มต้นการสู่การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ และศึกษาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนตามวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics Cycle) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาทขึ้นไป ที่เป็นองค์กรเอกชน รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่ง อุตสาหกรรมบริการที่มีการบริหารจัดการข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ รวมทั้งสิ้น 32 ราย เก็บข้อมูลกับพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงและโดยอ้อม เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่งและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แบบแก่นสาระ

ผลการวิจัยพบว่าองค์กรขนาดใหญ่มีการเก็บข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มต้นการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวันและจากตัวชี้วัดขององค์กร และพบว่า วงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกขั้นตอนการพัฒนาองค์การด้านการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ซึ่งองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ที่เป็นองค์กรข้ามชาติในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบองค์รวมจนถึงขั้นทำนาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ด้านการเงินและอัตราค่าจ้าง ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชนอื่นที่มีการประเมินและวิเคราะห์เฉพาะในหน่วยงานของตนเอง แต่ไม่รวมการวิเคราะห์เข้ากับข้อมูลส่วนอื่นในองค์กร เช่นเดียวกับองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีการวิเคราะห์เฉพาะตัวชี้วัดในหน่วยงานตนเองเท่านั้น

คำสำคัญ: การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรขนาดใหญ่ การพัฒนาองค์กร

An Initial Process Toward HR Analytics in Large Thai Organizations

Received: April 21, 2020

Revised: July 9, 2020

Accepted: July 31, 2020

Dr. Monthon Sorakraikitikul

Lecturer of Department of Organization, Entrepreneurship
and Human Resource Management,
Thammasat Business School, Thammasat University

Chayapon Soontornwiwattana

Ph.D. Student, Human Resource and Organization Development (International Program)
School of Human Resource Development, National Institute of Development (NIDA)

ABSTRACT

This qualitative research aims to study an initial process to adapt Human Resource Analytics and to study each process according to the HR Analytics cycle. Informants are employees working in large organizations, which a registered capital of more than 100 million Thai Baht. The informants work in private organizations and large state-owned enterprises in the manufacturing and wholesale industry and the service industry that performing a human resource data management, in total of 32 informants. Data was collected from employees worked both directly and indirectly related with human resources management in order to compare and check data from many sources. Data was analyzed by the thematic analysis process.

The results showed that large organizations collected human resources management data that related with routine works and key performance indicators. Results showed that HR Analytics cycle can indicate the organization development process. The large multi-national corporations in the manufacturing and wholesale industries applied a holistic analysis of data up to the predictive level, with focusing on financial and manpower analysis. Unlike other private organizations that have assessed and analyzed only in their own departments and did not combine the analysis results with others in the organization. This was the same with state enterprises organizations that applied only indicators for their own departments.

Keywords: HR Analytics, Human Resource Management, Large Organizations, Organization Development

1. บทนำ

ปัจจุบันโลกมีวิวัฒนาการที่รวดเร็วและถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีจนมีข้อมูลข่าวสารจำนวนมากเกิดขึ้นตลอดเวลา และข้อมูลเหล่านั้นบางส่วนก็สามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย อันเนื่องมาจากอินเทอร์เน็ตได้รับการพัฒนาจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) (Scholz, 2017) จนมีคำกล่าวว่า ข้อมูลหรือความรู้ คือ หนึ่งพลังอำนาจในการต่อรอง (Dobrijevic, Stanisic, & Masic, 2011; Scholz, 2017) องค์กรหรือบุคคลใดที่ครอบครอง หรือสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าวได้อย่างเต็มที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมใด ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Memon, Soomro, Juman, & Kartio, 2017) องค์กรจำนวนมากมีข้อมูลอยู่และพยายามสร้างข้อมูลให้มากขึ้น (Acharjya & P, 2016) เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (Kunz, et al., 2017) พฤติกรรมและความต้องการของพนักงาน (Scholz, 2017) เพื่อสร้างให้เกิดผลกำไรที่สูงสุดแก่องค์กร ด้วยเหตุนี้จึงเกิดการพัฒนาระบบข้อมูลสำหรับองค์กรขึ้น (Khine & Shun, 2017) ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมภายในองค์กรที่เรียกว่า ฐานข้อมูลขององค์กร จึงได้ถูกพัฒนาเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทำนายอนาคตต่อไป (Ziora, 2015)

ในอดีตการเก็บข้อมูลขององค์กรเพื่อการวิเคราะห์และทำนายมักอยู่ในรูปของเอกสารหรือบันทึก ซึ่งยากต่อการนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ เนื่องจากมีข้อมูลกระจายอยู่ในเอกสารจำนวนมาก ต่างจากในปัจจุบันที่มีการป้อนข้อมูลสู่ฐานข้อมูล ซึ่งสามารถส่งถึงกันภายในระยะเวลาไม่กี่วินาที (Cascio & Montealegre, 2016) และยังสามารถดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลที่มีการเชื่อมต่อกันไว้ทั้งหมดได้ ส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการเกิดขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้นได้ (Fitz-enz, 2010) ฐานข้อมูลในรูปดิจิทัลขององค์กรเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลในรูปของตัวเลขโดยตรง อาทิ ด้านการเงินและการลงทุน (Hussain & Prieto, 2016) จำนวนการผลิต (Kumari, Manchikarla, & Yarlagadda, 2017) ต่อมาจึงพัฒนาเพื่อใช้ในกิจกรรมทางการตลาด (Kunz, et al., 2017) และนำเข้ามาใช้เพื่อวิเคราะห์ในหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในชื่อของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System) หรือ HRIS (Jahan, 2014) เพื่อคำนวณต้นทุนและผลตอบแทนด้านกิจกรรมสำหรับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสรรหา พัฒนาและรักษา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Fitz-enz, 2010)

อย่างไรก็ตาม มีข้อถกเถียงถึงการประเมินและวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของตัวเลข นักวิจัยให้ความเห็นที่ขัดแย้งว่า มนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาและผลของการพัฒนามนุษย์ไม่มีความคงที่เพียงพอที่จะอธิบายออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ขึ้นลงแบบตายตัว และมนุษย์มีจิตใจที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาทำให้ยากต่อการคาดเดา (Boudreau & Ramstad, 2002) ทำให้การประเมินและวิเคราะห์เป็นตัวเลขในระบบข้อมูลแบบดิจิทัลทำได้ค่อนข้างยากกับการพยากรณ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงระบบการบริหารจัดการคนเก่งอาจไม่สามารถประยุกต์กับบางสถานการณ์ได้เช่นกัน (Whelan & Carcary, 2011) การประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กันไป อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงคุณภาพด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่วัดเป็นกำไรหรือแปลงออกมาเป็นตัวเลขได้ค่อนข้างยาก (Jasson & Govende, 2017) จึงอาจถูกละเลยในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากสามารถทำให้เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมอื่น ๆ ในองค์กรที่มีผลจากประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ได้ (Fitz-enz, 2010) ในปัจจุบันมีการศึกษาด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างน้อย และยังขาดแนวทางและขั้นตอนการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน (Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020) งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นเพื่อศึกษาการเริ่มสู่การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรเพียงพอในการบริหารจัดการข้อมูล

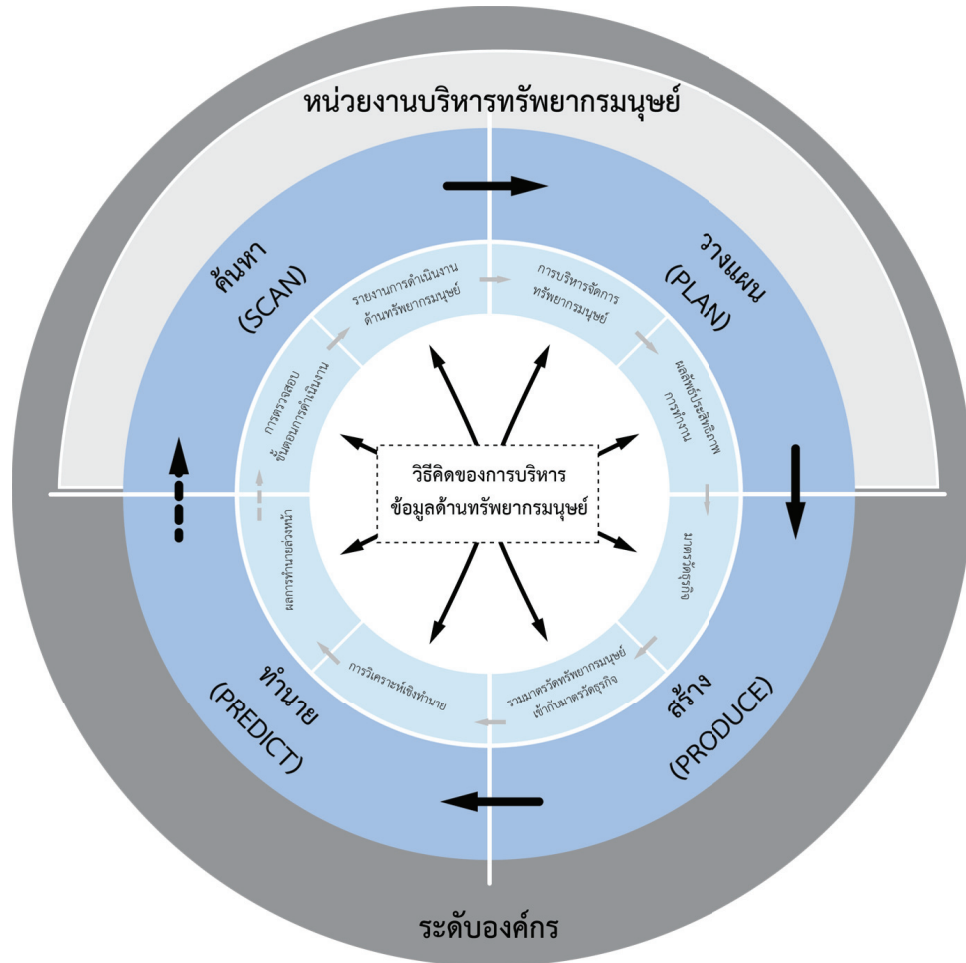
2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาการเริ่มดำเนินการ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละขั้นตอนขององค์กรขนาดใหญ่

3. ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) ขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่มีความพร้อมทางด้านการบริหารและจัดการการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบ การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ของการพยากรณ์เพื่อใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้องค์กรอาจมีการประยุกต์ใช้ฐานข้อมูลและระบบเทคโนโลยีในการสื่อสารเข้ามาประกอบได้ โดย Fitz-Entz (2010) นำเสนอโมเดลในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า HCM21 ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา (Scan) การวางแผน (Plan) การสร้าง (Produce) และการทำนาย (Predict) โดยมีเทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ข้อมูลหรือที่เรียกว่า อัลกอริทึมเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อถกเถียงในประเด็นว่า การวัดผลที่ใช้ตัวเลขจะสามารถวัดกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดได้หรือไม่ (Boudreau & Ramstad, 2002) งานวิจัยต่อมาจึงพัฒนาเป็นโมเดลวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics Cycle) (Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020) ที่อธิบายกระบวนการและผลลัพธ์ภายในขั้นตอนต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น ระดับหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และระดับองค์กร

จากงานวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร (Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020) พบว่าแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยกระบวนการและผลลัพธ์ที่สืบเนื่องกันไป เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประกอบการดำเนินงานทางธุรกิจต่อไป ในขั้นตอนแรกคือ การค้นหา ประกอบด้วยกระบวนการตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลทางด้านการทรัพยากรมนุษย์จากรายงานหรือแผนงานต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในองค์กร ขั้นตอนที่สองคือ การวางแผน ประกอบไปด้วยกระบวนการนำข้อมูลที่พบในรายงานมาจัดทำเป็นเป้าหมายหรือตัวชี้วัด เพื่อกำหนดให้เป็นผลลัพธ์ที่จะสามารถประเมินผลลัพธ์หรือประสิทธิภาพจากดำเนินงานได้ ซึ่งสองขั้นตอนข้างต้นเป็นกิจกรรมในระดับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น และเมื่อได้ผลลัพธ์ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์แล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนการสร้าง ซึ่งมีกระบวนการในการรวมข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ร่วมกับหน่วยงานอื่น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นการรายงานแบบองค์รวมที่ป็นรูปธรรม ซึ่งขั้นตอนนี้จะสามารถตอบได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อหน่วยงานอื่นในระดับใด และเกิดขึ้นจากสาเหตุใด ในขั้นตอนที่สี่เป็นการวิเคราะห์เชิงทำนายที่จะให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยผลลัพธ์จะออกมาเป็นข้อมูลในรูปรายงานต่าง ๆ ซึ่งจะถูเก็บและใช้วิเคราะห์ต่อไปในอนาคตได้ (ภาพที่ 1) ทั้งนี้งานวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เสนอแนะว่า บางองค์กรเกิดการวิเคราะห์ขึ้นโดยปราศจากอัลกอริทึมเป็นศูนย์กลางแต่มีวิธีคิดด้านการบริหารข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์และเห็นความสำคัญของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และใช้ข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่อยู่ในกระบวนการทำงานมาประกอบการตัดสินใจด้วย (Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020)



ภาพที่ 1: วงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics Cycle)

(Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020)

แนวคิดวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics Cycle) ดังกล่าวอาศัยความเชื่อมโยงของกิจกรรมภายในองค์กรจากทุกส่วนงานทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge (1990) ในด้านการจัดการองค์กรที่เสนอว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพอาศัยคุณลักษณะ 5 ประการ (The Five Disciplines of Learning Organizations) โดยอธิบายความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นสิ่งแรก และอธิบายว่า ไม่เพียงเข้าใจงานของตนเองแต่เข้าใจด้วยว่า งานของแต่ละส่วนงานเป็นวงจรที่เชื่อมโยงกัน Senge (1990) เช่น ในองค์กรธุรกิจที่มีการผลิตสินค้าจำหน่ายที่ต้องการรายได้และแสวงหากำไร ทุกแผนกในองค์กรก็จะมีการประสานงาน เพื่อร่วมมือกันผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานและลดของเสีย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สินค้าที่ผลิตออกมาจำหน่ายนั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นระบบของทุกฝ่ายในองค์กร ดังนั้นหากเกิดความผิดพลาดจนมีสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานถูกส่งไปถึงมือลูกค้าจนมีข้อร้องเรียนกลับมา ทุกส่วนในองค์กรก็มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบของสิ่งที่เกิดขึ้นเช่นกัน

นอกเหนือจากความเข้าใจอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน Senge (1990) อธิบายอีกว่า ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) ทักษะคิดหรือกรอบแนวคิดของตนเอง (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และการเรียนรู้ร่วมกันของทีม (Team Learning) มีส่วนช่วยผลักดันองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามงานวิจัยยังพบว่า องค์กรจำนวนมากยังขาดการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ จากหลายส่วนเข้าด้วยกัน จึงมีแนวโน้มว่า องค์กรและ

พนักงานในองค์กรขาดการเชื่อมโยงทำให้ขาดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพขององค์กรในท้ายที่สุดด้วย ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยเป็นเรื่องใหม่ และมักเกิดการแยกส่วนระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานที่ดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Van den Heuvel & Bondarouk, 2017) อีกทั้งยังขาดการวิเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเริ่มดำเนินการ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์และอธิบายถึงรายละเอียดเชิงลึกในแต่ละขั้นตอนขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย

4. วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) ขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยโดยพิจารณาจากทุนจดทะเบียน โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์จากบุคลากรที่ทำงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงและโดยอ้อมภายใต้ความคล้ายคลึงของตำแหน่งงานแบบเอกพันธ์ (Homogeneous Sampling) ในด้านลักษณะงานและขนาดองค์กร ซึ่งมีความอึดตัวที่จำนวนมากกว่า 6 รายขึ้นไป (Guest, Bunce, & Johnson, 2006) โดยลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ได้แก่ งานสรรหา งานจัดการกำลังคน งานพัฒนาบุคลากร งานบริหารค่าตอบแทน และลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อม ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานด้านบัญชีและการเงิน งานฝ่ายผลิต งานฝ่ายการตลาด

ทั้งนี้กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มองค์กรเอกชนในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่ง ทั้งองค์กรไทยและองค์กรข้ามชาติ จำนวน 11 ราย กลุ่มองค์กรเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งรวมถึงธุรกิจธนาคาร ผู้ให้บริการด้านหลักทรัพย์และการลงทุนและโรงพยาบาลจำนวน 16 ราย กลุ่มองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 ราย รวมข้อมูลสัมภาษณ์จำนวนทั้งสิ้น 32 ราย โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลตามลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรงและตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลแบ่งตามทุนจดทะเบียนและประเภทขององค์กร

ทุนจดทะเบียน / ประเภท	อุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่ง		อุตสาหกรรมบริการ		องค์กรรัฐวิสาหกิจ	
	HR	HR related	HR	HR related	HR	HR related
ไม่มีทุนจดทะเบียน	–	–	–	–	3	2
น้อยกว่า 500 ล้านบาท	2	2	3	2	–	–
500–1000 ล้านบาท	3	1	1	2	–	–
มากกว่า 1,000 ล้านบาท	2	1	4	4	–	–

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจนเกิดความอิ่มตัว (Data Saturation) และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งที่มา ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตผู้ให้สัมภาษณ์จากการตอบคำถามและการใช้คำ ร่วมกับเอกสารของผู้ให้ข้อมูล รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่คำตอบที่มีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันและ

นำมาวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยภายใต้วงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Braun & Clarke, 2012) ทั้งนี้งานวิจัยนี้มีการรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยและให้ข้อมูลที่แท้จริงในการวิจัย

5. ผลการศึกษา

5.1 การเริ่มดำเนินการเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีการเริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูล เพื่อวิเคราะห์การทำงานจากสองเหตุผลหลักได้แก่ (1) การเก็บข้อมูลที่เกิดจากการริเริ่มโดยหัวหน้างาน โดยเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน และ (2) การเก็บข้อมูลและบันทึกข้อมูลที่พัฒนามาจากตัวชี้วัดที่มีอยู่ในองค์กร นอกจากนี้จากการสังเกตพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ทราบว่า ข้อมูลจะถูกนำไปใช้อย่างไร แต่ไม่แน่ใจว่า ถึงผลกระทบของการนำข้อมูลไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ถูกนำไปประกอบรวม เพื่อวิเคราะห์ในภาพใหญ่กับแผนอื่น เช่น แผนกขาย แผนกการตลาดและแผนกการผลิต ทำให้เห็นว่า องค์กรยังต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลร่วมกันและผลักดันให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.1.1 การเก็บข้อมูลเริ่มต้นจากหัวหน้างานและการทำงาน

พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดใหญ่ของเอกชน ทั้งภาคบริการและอุตสาหกรรมให้ข้อมูลตรงกันว่า การเก็บข้อมูลถูกริเริ่มจากหัวหน้างาน พนักงานจากองค์กรที่เกี่ยวกับการผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้ากล่าวว่า “หัวหน้างานจะพูดคุยกับฝ่ายบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่ขอบเขตและหน้าที่ของพนักงานในความรับผิดชอบว่า ต้องวางแผนอะไรบ้าง” สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของพนักงานบริษัทผู้ผลิตและค้าส่งขนาดใหญ่ว่า “การวางแผนสรรหา ข้อมูลก็ได้จากงานของตัวเองที่ทำ แต่ไม่ได้เอาไปผนวกกับหน่วยงานอื่น” และสังเกตได้ว่า พนักงานจะตอบคำถามเฉพาะส่วนงานของตนเองเท่านั้น และไม่สามารถอธิบายรายละเอียดของการนำข้อมูลไปใช้งานต่อ ระบุเพียงวัตถุประสงค์แบบกว้าง โดยพนักงานรายหนึ่งกล่าวว่า “บริษัทตั้งเกณฑ์เป้าหมายไว้แต่ไม่แน่ใจว่าผู้บริหารต้องการอะไร เนื่องจากไม่เคยเจอ ไม่ได้พูดคุยสื่อสารแนวทางกัน” ซึ่งข้อมูลสัมภาษณ์เป็นไปในทางเดียวกันกับพนักงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคบริการในองค์กรเอกชน โดยกล่าวว่า “ถ้ามีโครงการใหม่เข้ามา เช่น โครงการบริหารกิจการภายใน เราก็เริ่มจากตรงนั้น ข้อมูลจะเก็บหลังจากที่วางโครงการแล้วทำไปพร้อม ๆ กับการดำเนินโครงการ” ในขณะที่พนักงานบางรายให้ข้อมูลแบบกว้างว่า “รับทราบข้อมูลการทำงานจากหัวหน้า และทำตามนั้น” ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

5.1.2 เก็บข้อมูลจากตัวชี้วัด

องค์กรรัฐวิสาหกิจ รวมถึงบริษัทเอกชนขนาดใหญ่มีการกำหนดตัวชี้วัดพนักงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อมมีการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ซึ่งเกิดขึ้นจากตัวชี้วัด โดยพนักงานในตำแหน่งการบริหารห่วงโซ่อุปทานกล่าวว่า “ข้อมูลที่จะเก็บนั้นสอดคล้องกับตัวชี้วัดและส่งข้อมูลตามตัวชี้วัดให้แผนกที่ต้องทำงานเชื่อมต่อกัน เช่น ทีมขาย” และพนักงานจากบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างกล่าวว่า “บริษัทจะกำหนดตัวชี้วัดแต่ละปี เช่น ยอดขายเติบโตเป็นสองเท่า ก็จะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลเก่าและข้อมูลปัจจุบัน คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ยอดขายและนำส่งข้อมูลที่ได้” เช่นเดียวกับพนักงานในภาคบริการที่ให้ข้อมูลว่า “ข้อมูลต้องเก็บ เนื่องจากต้องทำรายงานเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานต่าง ๆ จัดเทียบเกรด แต่ไม่แน่ใจว่า ข้อมูลนั้น

ได้มาอย่างไร เราก็ต้องทำตามหน้าที่รายงานผลออกไป” นอกจากนี้พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจกล่าวว่า “เราต้องทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในส่วนงานของตัวเอง” ซึ่งสังเกตได้ว่า พนักงานที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อม ไม่มีการกล่าวถึงการนำข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์มาวิเคราะห์แต่อย่างใด ในขณะที่พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ข้อมูลว่า “เก็บข้อมูลตามที่รายละเอียดงานได้ให้ไว้และมีตัวชี้วัดกำหนดอยู่แล้ว เช่น จัดฝึกอบรม ต้องได้ข้อมูลการประเมินออกมา แต่ยังไม่แน่ใจว่าข้อมูลจะถูกใช้อย่างไร” ซึ่งตรงกับพนักงานในภาคส่วนเดียวกันทั้งหมด จากการสังเกตพบว่า พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจมีการเก็บข้อมูล โดยเริ่มต้นจากตัวชี้วัดและส่งต่อข้อมูลไปยังส่วนงานอื่น เช่นเดียวกับพนักงานตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อมในบริษัทเอกชน อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า พนักงานในตำแหน่งอื่นไม่มีการนำข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์มาพิจารณาประกอบการวิเคราะห์ หรือนำไปตัดสินใจเพิ่มเติม เพื่อวางแผนประกอบการดำเนินงานทางด้านกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน

5.2 การดำเนินงานตามวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดใหญ่พบว่า องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะหน่วยงานของตนเองเท่านั้น ยังขาดการบูรณาการตัวชี้วัดหรือผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับส่วนอื่น จึงทำให้ไม่อาจทราบผลการทำนายที่ชัดเจนว่า ผลลัพธ์หรือประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานอื่นมีผลมาจากประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ทั้งนี้องค์กรสามารถระบุระดับความก้าวหน้าของการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยใช้วงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics Cycle) เพื่อระบุว่า องค์กรสามารถวิเคราะห์และทำนายผลได้ในระดับใดด้วยขั้นตอนการค้นหา วางแผน สร้าง และทำนาย

5.2.1 การค้นหาข้อมูลการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Scan)

องค์กรทั้งหมดมีการตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานในระดับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการตรวจสอบผลลัพธ์ของการดำเนินงานนั้นที่อยู่ในรูปแบบเอกสารหรือคำบรรยายลักษณะงาน ทั้งนี้การเก็บข้อมูลในขั้นตอนการค้นหานี้เกิดขึ้นภายในองค์กร และยังพบว่า มีองค์กรจำนวนหนึ่งใช้วิธีการพูดคุยในเบื้องต้นก่อนแล้วจึงจัดทำรายงานในรูปแบบที่เป็นเอกสาร โดยพนักงานจากองค์กรขนาดใหญ่ภาคบริการที่ดูแลสินทรัพย์การลงทุนให้ข้อมูลว่า “ฝ่ายบุคคลจะหารือกับหัวหน้างาน โดยเริ่มตั้งแต่พูดคุยถึงขอบเขตและหน้าที่การทำงานว่า มีทักษะใดบ้างแล้วจึงเก็บข้อมูลไว้รอเพื่อแปลงเป็นเอกสาร รวมถึงจัดทำออกมาเป็นแผนพัฒนาบุคลากร” ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตและค่าส่งที่เป็นองค์กรข้ามชาติสองแห่งที่มีการประชุมเพื่อค้นหาผลลัพธ์ในการดำเนินงานก่อนว่า หน่วยงานมีการรายงานงานอยู่ในเอกสารใด และต้องมีการจัดทำเพิ่มเติมขึ้นหรือไม่ ในขณะที่บางองค์กร เช่น ธนาคารพาณิชย์ใช้ข้อมูลอื่นในอดีตมารวบรวมประกอบ พนักงานจากธนาคารให้ข้อมูลว่า “ปกติแล้วจะมีการตรวจสอบกำลังคนของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งใช้วิธีถามแบบปกติไม่ได้ ต้องใช้ข้อมูลอื่นมาประกอบด้วย เพราะองค์กรมีขนาดใหญ่ ลักษณะการจ้างงานในแต่ละหน่วยงานมีความหลากหลาย ส่งผลให้รายชื่อกับจำนวนผู้ปฏิบัติงานจริงไม่เท่ากัน” จากการสังเกตและการสัมภาษณ์พบว่า กระบวนการค้นหาข้อมูลการทำงานในขั้นตอนนี้เกิดขึ้นเป็นกิจวัตรปกติ โดยที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ทราบว่า ได้ดำเนินการในขั้นตอนการค้นหาข้อมูลการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว เนื่องจากการทำงานที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ โดยผู้ให้ข้อมูลจะตอบคำถามเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์เป็นอย่างแรก พนักงานจากบริษัทเกี่ยวกับการท่องเที่ยวให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคำบรรยายลักษณะงานเป็นส่วนใหญ่ โดยให้ข้อมูลว่า “เริ่มจากการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน งบการเงิน และตารางการทำงานของบุคลากร” ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของพนักงานในบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตว่า “จะทำแผนพัฒนาบุคลากรก่อน” แล้วจึงอธิบายเรื่องกระบวนการทำงานที่เป็นงานปกติของหน่วยงานที่ดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ พนักงานในองค์กรภาคบริการด้านการสนับสนุนธุรกิจกล่าวว่า “ข้อมูลขึ้นต้นอาจมาจากหลายแหล่ง และจากแผนอื่นก็มี เพราะเป็นเรื่องอัตรากำลัง

เราต้องสำรวจเพื่อออกมาเป็นแผน” ตรงกับข้อมูลจากองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่งว่า “ข้อมูลมาจากหลายแหล่ง เพราะงานด้านมนุษย์เป็นการดูแลส่วนอื่นด้วย การเลื่อนตำแหน่งก็ต้องส่งข้อมูลมาที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงจัดทำเอกสารเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป” ทั้งนี้บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่งและบริษัทในอุตสาหกรรมบริการมีลักษณะที่ไม่ต่างกัน โดยเป็นกระบวนการค้นหาข้อมูลภายในองค์กรทั้งการสัมภาษณ์พูดคุยหรือรวบรวมรายงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนกอื่น เพื่อจัดทำเป็นเอกสารข้อมูลและจัดเก็บ เพื่อใช้ในการใช้วิเคราะห์ขั้นถัดไป

องค์กรรัฐวิสาหกิจมีการทำงานที่ไม่ต่างกัน พนักงานกล่าวว่า “การทำงานจะเก็บข้อมูลภายใน สำรวจบทบาทหน้าที่ของพนักงานว่า ต้องทำอะไรอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัด รวมถึงการพัฒนาบุคลากร” ซึ่งตรงกันกับองค์กรอีก 3 แห่งที่กล่าวถึงตัวชี้วัดได้เข้ามามีบทบาทกำหนดกระบวนการทำงานของพนักงาน มีการดำเนินงานมานานและมักอิงข้อมูลจากอดีต ตรงกับข้อมูลจากองค์กรทางการเงินที่เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่กล่าวว่า “จะตรวจสอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด” ที่แม้จะเป็นข้อมูลที่ต่างออกไปแต่การทำงานยังมีกฎหมายที่นับเป็นตัวกำหนดชี้วัดหนึ่งเช่นเดียวกัน กล่าวโดยสรุปจากข้อมูลการสัมภาษณ์และการสังเกต รวมถึงเอกสารการประเมินการปฏิบัติงานคือ การทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามตัวชี้วัดในอดีตและมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยพนักงานจะทำตามแนวทางที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม พนักงานที่อยู่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อมของทุกอุตสาหกรรมให้ข้อมูลว่า “เป็นงานของผู้ดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ ในแผนกตนเองมีการส่งข้อมูลให้เมื่อต้องการ” จึงไม่มีส่วนเกี่ยวข้องมากนัก

5.2.2 การวางแผนจากข้อมูลการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Plan)

ขั้นตอนการวางแผนในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนข้อมูลด้านเป้าหมาย จุดประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานทั้งที่เป็นตัวเลขและไม่ใช้ตัวเลข และกำหนดการดำเนินงาน เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายนั้น โดยผลลัพธ์จะออกมาในรูปของตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020) ข้อมูลองค์กรขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่งและอุตสาหกรรมบริการพบว่า การกำหนดเป้าหมายและการเก็บข้อมูลการทำงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายสามารถทำได้ในทุกองค์กร องค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่งให้ข้อมูลอย่างละเอียดว่า “เราต้องวางกระบวนการ การจัดจ้างพนักงาน กระบวนการของบัตรสวัสดิการ การสรรหาทรัพยากรอื่น ๆ และดำเนินการตามที่เรารู้ได้เลย การวัดผลลัพธ์ก็ออกมาตามที่เรารู้ได้ ถ้าตั้งได้ละเอียดข้อมูลที่ออกมาจะมีมาก” เช่นเดียวกับธุรกิจอื่นที่เป็นธุรกิจบริการ กล่าวตรงกันว่า “เมื่อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายก็สามารถดำเนินการตามนั้นได้เลย ก็จะได้ข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มา” โดยกิจกรรมที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงครอบคลุมตั้งแต่การปฐมนิเทศ การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายสายงาน การจัดจ้าง การต่อสัญญา การกำหนดอัตราค่าจ้างคน ความผูกพันในการทำงาน อัตราการลาออก การดูแลและปรับปรุงสวัสดิการ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร จากการสังเกตการตอบคำถามและสัมภาษณ์พบว่า การพูดคุยในขั้นตอนนี้มีความราบรื่นมากที่สุด ผู้ให้ข้อมูลสามารถเล่ารายละเอียดได้ทันที โดยตั้งต้นจากตัวชี้วัดและเป้าหมายจากงานตนเอง

อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อมูลจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ไม่ใช่ธนาคารกล่าวถึงตัวชี้วัดเช่นเดียวกับการให้ข้อมูลด้านการค้นหา และทราบทันทีว่า การประเมินมีเกณฑ์อย่างไรบ้าง รวมถึงเข้าใจรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจน พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งให้ข้อมูลว่า “เมื่อมีแผนงานแล้ว เราก็ลงมือทำตามนั้น เช่น เราทำแผนงาน เพื่อส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มงาน ก็ทำเสร็จตามกำหนดเวลาและส่งงานขึ้นไปตามสายงาน เป็นผลงานด้านอัตราค่าจ้างคน ความผูกพันในองค์กร” จากการสังเกตในการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ไม่ใช่ธนาคารเข้าใจตัวชี้วัดเป็นอย่างดี และตั้งต้นให้ข้อมูลจากตัวชี้วัดเป็นหลัก ต่างจากองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ที่กล่าวถึงกระบวนการทำงานที่นำไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้

พนักงานธนาคารมีลักษณะการให้ข้อมูลใกล้เคียงกับองค์กรขนาดใหญ่ภาคเอกชนแต่จะยึดจากตัวชี้วัดก่อนและจึงกล่าวถึงกระบวนการการทำงาน

นอกจากนี้พนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อมกล่าวตรงกันทั้งหมดว่า งานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ก็จะมีกรรอกหรือให้ข้อมูลตามที่ถูกร้องขอมา เช่น ขอข้อมูลการสำรวจการลาออก จะสำรวจและส่งต่อให้ฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดทำรายงานเกี่ยวกับอัตราการลาออกต่อไป เช่นเดียวกับ การใช้สวัสดิการ ซึ่งไม่ได้เป็นตัวชี้วัดในหน่วยงานของตน แต่ถูกร้องขอตามกระบวนการจึงดำเนินการสำรวจข้อมูลแล้วส่งต่อตามลำดับ จากการสังเกตพบว่า ผู้ให้ข้อมูลจะเน้นและให้ความสนใจกับตัวชี้วัดการทำงานของตนที่เป็นการวัดประสิทธิภาพการทำงานของตนเองนั้น ๆ เท่านั้น ซึ่งแยกออกจากงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน

5.2.3 การสร้างจากข้อมูลการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Produce)

ขั้นตอนการสร้างข้อมูลคือ การรับข้อมูลและเป้าหมายของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และนำมาเชื่อมโยงกับมาตรวัดธุรกิจอื่นที่แผนกอื่นได้นำเสนอ เพื่อนำมารวมกันให้เป็นมาตรวัดที่สะท้อนทั้งความสำเร็จของงานและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร ขั้นตอนนี้จะสามารถตอบคำถามอย่างเป็นรูปธรรมได้ว่า การทำงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของแผนกอื่นอย่างไร หรือการทำงานของแผนกอื่นส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อย่างไร (Fitz-Entz, 2010) ขั้นตอนนี้รวมถึงกระบวนการรวมมาตรวัด เพื่อสร้างเป้าหมายระดับองค์กร และการดำเนินการวัดความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีเพียงองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่งเท่านั้นที่มีการนำผลลัพธ์จากการทำงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปรวมกับส่วนอื่น พนักงานยังกล่าวเพิ่มเติมว่า “จะมีการจำแนกค่าใช้จ่ายในการสรรหาของแต่ละแผนกด้วย ดังนั้นค่าใช้จ่ายก็จะตกอยู่ที่แผนกนั้น ก็จะสะท้อนค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร” ซึ่งตรงกับข้อมูลจากองค์กรข้ามชาติอีกแห่งหนึ่งที่ระบุว่า “ผลการสำรวจกำลังการผลิตรายเดือน โดยพื้นฐานจะบอกถึงเป้าหมายในการผลิต และเมื่อนำส่วนนี้ไปผนวกกับจำนวนพนักงานที่ใช้ จะได้อัตราส่วนที่เป็นจำนวนกำลังคนที่ใช้ต่อการผลิต ซึ่งสามารถนำไปประเมินความสามารถในการผลิตของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ด้วย ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงกลับมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์” และข้อมูลจากพนักงานที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อมในองค์กรข้ามชาติให้ข้อมูลในทางเดียวกันว่า “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนกำลังคน ซึ่งจะดูความสามารถในการทำกำไร และงบประมาณการใช้ อัตรากำลังคนในการผลิตด้วย จะออกมาเป็นรายงานแบบเปอร์เซ็นต์ในช่วงที่ต้องการกำลังสนับสนุนจากหน่วยต่าง ๆ” จากการสังเกตพบว่า การสัมภาษณ์เก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้จะมีข้อมูลเกี่ยวข้องกับงบประมาณและอัตรากำลังสนับสนุนเป็นหลักสำคัญ ซึ่งสามารถวัดได้เป็นตัวเลขอย่างชัดเจน แต่ยังไม่พบข้อมูลด้านกิจกรรมสนับสนุนอื่นที่ชัดเจน เช่น ด้านสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดการปฐมนิเทศ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทุกหน่วยงาน

องค์กรขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมบริการล้วนให้ข้อมูลตรงกันว่า “ไม่ทราบว่าจะนำไปรวมกับข้อมูลด้านอื่นในระดับองค์กรอย่างไร” โดยพนักงานในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในธุรกิจบริการกล่าวว่า “มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์กันภายในหน่วยงาน แต่ไม่ได้ส่งต่อไปยังแผนกอื่น และไม่แน่ใจว่าผลการปฏิบัติงานอื่นจะเชื่อมโยงกันอย่างไร” การสังเกตการตอบคำถามพบอีกว่า มีความไม่แน่ใจ แต่เกิดจากการคาดเดาว่า คงได้นำข้อมูลไปใช้งาน ในขณะที่บางรายปฏิเสธชัดเจนว่า “ไม่เคยเห็นมาตรวัดที่ต้องรวมกับแผนกอื่น” ตรงกับข้อมูลจากพนักงานขององค์กรธุรกิจบริการว่า “ส่งไปอบรมแล้ว แต่ไม่ได้นำผลไปพัฒนาต่อก็สิ้นสุดอยู่เพียงเท่านั้น” ทั้งนี้เมื่อสัมภาษณ์จากพนักงานที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรมนุษย์โดยอ้อมพบว่า ข้อมูลตรงกันและไม่พบการเชื่อมโยงมาตรวัดของทรัพยากรมนุษย์เข้ากันหน่วยงาน พนักงานให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “มีการประเมินผลงานในหน่วยงาน และส่งให้แผนกทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นผลงานของแผนกตนเองเท่านั้น ไม่ใช้การวัดผลรวม” นอกจากนี้

พนักงานจากธนาคารกล่าวเสริมอีกว่า “มีการวัดและเก็บข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว โดยยังมีความเข้าใจไม่ตรงกันด้วย ผลที่ออกมาจึงไม่แน่ใจว่าใช้ได้หรือไม่” ในด้านขององค์กรรัฐวิสาหกิจกล่าวถึงเพียงตัวชี้วัดของหน่วยงานตนเองและให้ข้อมูลคาดเดาการใช้งานข้อมูลในลำดับถัดไปจากการสัมภาษณ์ที่ใช้คำว่า “คิดว่าจะใช้” หรือ “คาดว่าจะใช้” อยู่บ่อยครั้ง และจากการสังเกตพบอีกว่า พนักงานไม่เข้าใจในส่วนงานอื่น รวมถึงการสอดประสานในการทำงานและส่งต่อข้อมูล

5.2.4 การทำนายจากข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Predict)

กระบวนการทำนายจะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์การสร้างข้อมูลและเก็บข้อมูลจากมาตรวัดธุรกิจขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันมา เพื่อคาดการณ์อนาคตจากข้อมูลในอดีตด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรข้ามชาติในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าปลีกที่มีการรวมมาตรวัดทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายขององค์กร มีการทำนายผลลัพธ์จากการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์กล่าวว่า “บริษัทมีการคาดการณ์ออกมาเป็น ผลลัพธ์ที่แสดงจำนวนพนักงานที่ต้องใช้ของฝ่ายผลิต ซึ่งคือกำลังคน เพราะแต่ละช่วงใช้แรงงานไม่เท่ากัน ก็จะขึ้นอยู่กับ การสรรหาและจัดสรรบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วย รายงานที่ได้นำก็จะนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนอนาคต” ในขณะที่พนักงานในองค์กรข้ามชาติอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่งกล่าวถึงการประเมินด้านการเงินว่า “ทางบริษัท นำค่าใช้จ่ายที่แยกกันไว้ มารวมเป็นข้อสรุป เพื่อคาดการณ์ถึงยอดกำไรและผลประกอบการจากการสรรหาบุคลากร” ตรงกับ ข้อมูลจากพนักงานที่เกี่ยวข้องทางอ้อมกับงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรข้ามชาติอีกแห่งหนึ่งที่กล่าวว่า “สามารถทำนายช่วงที่ ต้องการกำลังคนในอนาคตได้ พอรู้ก็จะกำหนดงบประมาณได้ จากรายงานการพยากรณ์ยอดขาย รวมถึงแนวโน้มในการ ใช้เทคโนโลยีว่า หากทดแทนแรงงานจะประหยัดต้นทุนหรือไม่” ในด้านองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ของอุตสาหกรรมบริการ พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้ข้อมูลว่า “ข้อมูลของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รวมกับแผนกอื่น มีการส่งข้อมูลให้กับ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรายงานผล แต่ไม่ได้สะท้อนผลงานร่วมกับแผนกอื่น ไม่รู้ว่าข้อมูลได้ใช้หรือไม่” ซึ่งตรงกับพนักงานที่ เกี่ยวข้องทางอ้อมกับงานของทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ข้อมูลเพียงแต่แผนกของตนเองเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ และกล่าวว่า “มีการส่งข้อมูลการประเมินผลงานให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ก็ เป็นผลการวัดการทำงานของฝ่ายของตน ไม่รู้ว่านำไปรวมเข้าด้วยกันอย่างไร” นอกจากนี้จากการสังเกตพบว่า ข้อมูลที่สามารถพยากรณ์ได้ร่วมกับแผนกอื่นในกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลเป็นการพยากรณ์ด้านการเงินและด้านอัตราค่าจ้างเพียงเท่านั้น ยังไม่รวมถึงการคาดการณ์การพัฒนาบุคลากรหรือ การลงทุนในการพัฒนามนุษย์

นอกจากนี้พนักงานที่อยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจกล่าวตรงกันว่า “การทำนายอาจเป็นไปตามตัวชี้วัด ซึ่งข้อมูลและ รายงานถูกส่งต่อไปตามระบบงานที่วางไว้แล้ว” ซึ่งกล่าวได้ว่า ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน จากการสังเกตพบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจเข้าใจระบบงานเฉพาะในหน่วยงานของตนเองและไม่ก้าวข้ามระบบงานของแผนกอื่น ทำให้ไม่สามารถ บอกได้ว่า การทำงานของตนเองและข้อมูลรายงานที่ตนสร้างจะถูกนำไปใช้ในแบบใด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “อาจจะ” หรือ “น่าจะ” เช่นเดียวกับการให้ข้อมูลด้านมาตรวัดองค์กรรวมขององค์กร

ผลของการวิจัยพบว่า องค์กรเอกชนขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมการผลิตและค้าส่ง รวมถึงอุตสาหกรรมบริการ มีการวัดและวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในแผนกของตนเอง แต่ไม่เกิดการนำข้อมูลที่วัดวิเคราะห์กิจกรรม ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ไปรวมกับมาตรวัดอื่นของธุรกิจ มีเพียงองค์กรเอกชนข้ามชาติสองแห่งที่มีการนำมาตรวัดมารวมกัน เพื่อให้สะท้อนการทำงานแบบองค์รวม นอกจากนี้ องค์กรรัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัด ซึ่งเป็นกรอบในการทำงานของพนักงาน และพนักงานไม่ทราบถึงการให้ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมขององค์กร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: การดำเนินงานตามวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์

องค์กร/ขั้นตอน	ค้นหา (Scan)	วางแผน (Plan)	สร้าง (Produce)	ทำนาย (Predict)
อุตสาหกรรม การผลิตและค้าส่ง	เริ่มต้นจากข้อมูลที่มีอยู่ ผ่านการสนทนาพูดคุย หรือเอกสารที่มีอยู่เดิม	กำหนดเป้าหมาย และการเก็บข้อมูล การทำงานตาม ตัวชี้วัด	เก็บข้อมูลในแผนก ของตนเองและส่งข้อมูล รายงานเฉพาะส่วน ที่จำเป็นต้องใช้	พนักงานคาดว่า ไม่สามารถทำนายได้จริง เนื่องจากนำข้อมูล ไปวิเคราะห์ไม่ครบ ยกเว้นองค์กรเอกชน ข้ามชาติ
อุตสาหกรรม การบริการ	เริ่มต้นจากข้อมูลที่มีอยู่ ผ่านการสนทนาพูดคุย หรือเอกสารที่มีอยู่เดิม	กำหนดเป้าหมาย และการเก็บข้อมูล การทำงานตาม ตัวชี้วัด	เก็บข้อมูลในแผนก ของตนเองและส่งข้อมูล รายงานเฉพาะส่วน พนักงานไม่ทราบ ความเชื่อมโยงของข้อมูล กับผลลัพธ์ขององค์กร	พนักงานคาดว่า ไม่สามารถทำนายได้จริง เนื่องจากนำข้อมูล ไปวิเคราะห์ไม่ครบถ้วน
องค์กรรัฐวิสาหกิจ	เริ่มต้นจากข้อมูลที่มี อยู่เดิม โดยเน้นที่ตัวชี้วัด	กำหนดเป้าหมาย และการเก็บข้อมูล การทำงานตาม ตัวชี้วัด	เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับตัวชี้วัดของตนเอง แต่ไม่สามารถระบุ ทิศทางการส่งต่อข้อมูล ได้ชัดเจน	พนักงานไม่ทราบถึง การใช้ข้อมูลด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ในการวิเคราะห์

6. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

การเริ่มต้นสู่การดำเนินงานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการเก็บข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านการทำงานหรือตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น โดยเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเป็นกิจวัตร อย่างไรก็ตาม การบูรณาการข้อมูลสำหรับการนำไปใช้ เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาต่อไปในอนาคต เพื่อให้มีความเชื่อมโยงกับแผนกอื่น และเพื่อให้ทราบว่า ทรัพยากรมนุษย์ มีผลกระทบต่อองค์กรและส่วนงานอื่นอย่างไร รวมถึงทราบทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การเริ่มต้นเพื่อดำเนินงานนี้เริ่มจากความต้องการของหัวหน้างานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรในรูปแบบของการสั่งการ (Directive) (Palmer, Dunford & Akin, 2016) แสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานมีความต้องการผลลัพธ์ในการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเห็นผลลัพธ์ได้ชัดเจนในทันที เล็งเห็นความจำเป็นในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และทราบถึงผลลัพธ์ที่ดีในการตอบสนองทางกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม เห็นได้ว่าการตัดสินใจแบบสั่งการนี้ มักขาดการมีส่วนร่วมและประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ส่งผลให้ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ดังกล่าวไม่ได้รับการส่งต่อ เพื่อประกอบหรือรวมกันให้เกิดความเข้าใจในภาพใหญ่ของทั้งองค์กร อีกทั้งไม่ตอบสนองต่อขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนของการทำนาย (Predict) (Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020) องค์กรจึงพลาดโอกาสในการมีบทบาทเชิงรุกด้านการเปลี่ยนแปลงภายใต้กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานบนฐานข้อมูลที่มีอยู่

ผลการวิจัยยังสะท้อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) ในสี่ขั้นตอนสำคัญคือ การค้นหา การวางแผน การสร้าง และการทำนาย (Fitz-enz, 2010; Sorakraikittikul & Soontornwiwattana, 2020) โดยแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยกระบวนการและผลลัพธ์ที่สืบเนื่องต่อกันไปจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สู่ผลลัพธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถทำนายการดำเนินงานได้และสามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยการเข้าใจทรัพยากรมนุษย์

การค้นหา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรใช้วิธีการค้นหาและเก็บข้อมูลเบื้องต้นภายในองค์กรคือ การพูดคุยและสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และค้นหาจากข้อมูลที่เป็นทุติยภูมิหรือข้อมูลอื่นในอดีต รวมถึงบทกฎหมายหรือข้อสัญญาจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำมาจัดทำเป็นผลลัพธ์สำหรับการวิเคราะห์ขั้นตอนต่อไป โดยขั้นตอนนี้เกิดขึ้นในการทำงานประจำของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกิจวัตรปกติ ซึ่งขั้นตอนการค้นหาก็จะเป็นพื้นฐานสำหรับกำหนดระเบียบและมาตรฐานการทำงาน เช่น คำบรรยายลักษณะงาน แผนการทำงาน แนวทางการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

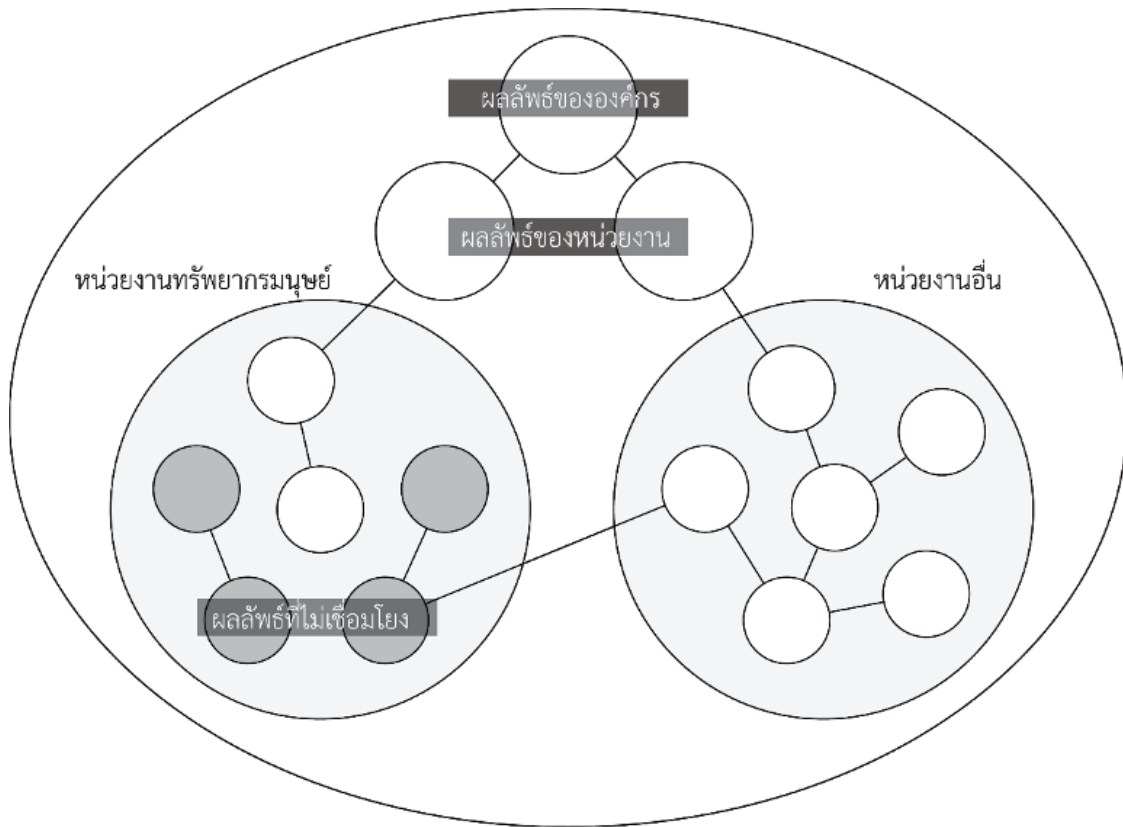
การวางแผน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนมาตรวัดหรือตัวชี้วัดจากรายงานในขั้นตอนการค้นหา เช่น กำหนดตัวชี้วัดจากคำบรรยายลักษณะงาน กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากแผนการพัฒนาบุคลากร (2) การเก็บข้อมูลการดำเนินงาน เช่น ลงมือปฏิบัติตามมาตรวัดที่สร้างไว้และได้ข้อมูลจากการปฏิบัติงานนั้น ลงมือจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และได้ข้อมูลของการเข้าร่วมกิจกรรม อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในขั้นการวางแผนเบื้องต้นคือ การได้มาซึ่งมาตรวัดในขอบข่ายงานที่เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่า ผลลัพธ์จากตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นความสำเร็จจากการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวของหน่วยงานนั้นเอง และไม่ได้เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องให้ข้อมูลหรือโทษกับหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แม้ว่าข้อมูลนั้นจะส่งให้กับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม

การสร้าง กล่าวถึง การสร้างข้อมูลใหม่ในระดับองค์กร โดยใช้ข้อมูลประสิทธิภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะ เป็นกระบวนการที่นำข้อมูลจากทุกฝ่ายมาประเมินและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นมาตรวัดแบบองค์รวม ที่สะท้อนความเป็นประสิทธิภาพของการทำงานที่เชื่อมโยงกัน งานวิจัยพบว่า มีเพียงองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีการรวมมาตรวัดการทำงาน ของทรัพยากรมนุษย์เข้ากับมาตรวัดอื่นขององค์กร โดยเน้นทางด้านการลงทุนอัตราค่าจ้างและการใช้งบประมาณของแต่ละ หน่วยงาน ทั้งนี้ องค์กรเอกชนขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมบริการหลายแห่งประเมินการทำงานและเก็บข้อมูลไว้ในหน่วยงาน ของตนเองเท่านั้น และไม่ได้ส่งข้อมูลต่อเพื่อการวัดผลโดยรวมกับหน่วยงานอื่น รวมถึงผลลัพธ์การพัฒนาบุคลากรไม่เชื่อมโยง กับผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จึงไม่ถูกนำมาพิจารณาและดำเนินการวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุ เพื่อป้องกันปัญหาหรือ ไม่ให้เกิดซ้ำ ไม่ต่างจากองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่ทราบถึงความเชื่อมโยงของผลการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน

การทำนาย เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลองค์รวมจากทุกหน่วยงาน หากไม่เกิดผลลัพธ์ด้านการรวม มาตรวัด ก็จะไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมได้ ซึ่งพบเพียงองค์กรข้ามชาติอธิบายการคาดการณ์ได้ โดยจะเน้นด้านงบประมาณที่ใช้ในการวางแผนอัตราค่าจ้างคน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการคาดการณ์จากการลงทุนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์หรืออัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นไปได้ว่า ไม่สามารถคิดเป็น ยอดงบประมาณที่ชัดเจนได้

งานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ของประเทศไทยส่วนมาก มีการวัดวิเคราะห์กิจกรรมเฉพาะ หน่วยงานของตนเองและไม่ได้รวมมาตรวัดเข้ากับหน่วยงานอื่น หรือกิจกรรมดังกล่าวไม่มีการเชื่อมผลลัพธ์สู่องค์กร ส่งผล ให้ผลลัพธ์ที่ไม่เชื่อมโยงถูกเก็บไว้ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และไม่ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ และมีแนวโน้มให้ผลลัพธ์ของ หน่วยงานใหญ่และองค์กรมีความคลาดเคลื่อน (ภาพที่ 2) เช่นเดียวกับองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีตัวชี้วัดแต่ไม่เชื่อมโยงกับการ

ทำงานของหน่วยงานอื่น ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นกับองค์กรในต่างประเทศเช่นเดียวกัน (Van den Heuvel & Bondarouk, 2017) ทำให้ทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานอื่นไม่สามารถมองภาพกว้างแบบทั่วทั้งองค์กรได้ว่า การทำงานของตนส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร



ภาพที่ 2: ความไม่เชื่อมโยงของกิจกรรมและผลลัพธ์ภายในองค์กร

การไม่เชื่อมโยงด้านผลลัพธ์ของกิจกรรมส่งผลให้พนักงานมองไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานในองค์กรและการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพจำเป็นต้องมีวิธีคิดที่เป็นระบบเชื่อมโยงกันที่เรียกว่า ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (System Thinking) (Senge, 1990) โดยการเชื่อมโยงของงานทั้งระบบจะส่งผลให้สมาชิกในทีมหรือองค์กรเกิดการตระหนักว่า งานของตนสามารถส่งผลกระทบอย่างไรในวงกว้างหรือต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นและพื้นฐานของความสำเร็จในการพัฒนาขององค์กรด้วยความรู้ ภายใต้แนวคิดวินัย 5 ประการ การมีวิธีคิดที่เป็นระบบเชื่อมโยงกันส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดแนวทางการทำงานของตนสอดคล้องกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรได้ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและความยึดมั่นผูกพันในงาน เมื่อความเชื่อมโยงได้เกิดขึ้นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยตอบคำถามของปัญหาใหญ่ที่แก้ไม่ได้และปัญหาเรื้อรังในหลายองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการลงทุนพัฒนาบุคลากรที่มีข้อถกเถียงด้านผลตอบแทนจากการลงทุนพัฒนา นอกจากนี้จากงานวิจัยพบว่า วงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics Cycle) สามารถใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางเพื่อเทียบระดับขั้นของการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้อีกด้วย

7. ข้อเสนอแนะในการบริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมและผลลัพธ์ระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานอื่น จึงต้องมีการบูรณาการด้านการทำงานแบบองค์รวม และมีแนวคิดในการทำงานแบบการมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าว เพื่อให้เกิดการทำนายสภาพการณ์และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลลัพธ์และขั้นตอนสำคัญ ความไม่เชื่อมโยงของกิจกรรมและผลลัพธ์ของหน่วยงานส่งผลให้พนักงานในองค์กรทุกระดับละเลยความสำคัญของกิจกรรมในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกละเลยในด้านการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้องค์กรสามารถเข้าใจระดับการพัฒนาสู่การวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วยการเทียบจากวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกัน รวมทั้งองค์กรควรเริ่มต้นดำเนินงานตั้งแต่การค้นหาเพื่อเปิดโอกาสให้ได้มีการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้จากทุกส่วน และควรนำเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมาเป็นจุดสำคัญเพื่อค้นหาข้อมูลและนำเสนอแนวทาง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

8. ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

ปัจจุบันมีการไหลเวียนของข้อมูลจำนวนมากและองค์กรมีความพยายามที่จะนำข้อมูลมาใช้ เพื่อการวิเคราะห์และทำนายเพื่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามมีการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยอยู่ค่อนข้างน้อย งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่แบบภาพรวมอุตสาหกรรมและพบว่า บางองค์กรมีการบูรณาการการวิเคราะห์ข้อมูลถึงระดับเชิงทำนาย จึงเป็นที่น่าสนใจต่อไปว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบูรณาการมีกระบวนการและผลลัพธ์ภายในองค์กรอย่างไร โดยสามารถนำวงจรการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics cycle) เป็นหลักในการประเมินขั้นตอนการพัฒนาองค์กรสู่การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเต็มรูปแบบ รวมถึงความน่าสนใจในการศึกษาต่อไปว่า องค์กรขนาดกลางและเล็กในปัจจุบันมีความสนใจและมีแนวทางในการพัฒนาให้เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ข้อมูลที่ปรากฏในงานวิจัยนี้ เป็นเพียงการอธิบายการทำงานในองค์กรที่ศึกษาไม่สามารถใช้เป็นบทสรุป เพื่ออธิบายภาพรวมหรือปรากฏการณ์ของเรื่องนี้ได้

REFERENCES

- Acharjya, D. P., & P, K. A. (2016). A Survey on Big Data Analytics: Challenges, Open Research Issues and Tools. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7(2), 511–518.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2002, August 14). *Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership*. Retrieved from Cornell University ILR School: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1055&context=cahrswp>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher, *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
- Dobrijevic, G., Stanisic, M., & Masic, B. (2011). Sources of negotiation power: An exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 42(2), 35–41.
- Fitz-enz, J. (2010). *The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments*. New York, NY: American Management Association.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. doi:10.1177/1525822X05279903
- Hussain, K., & Prieto, E. (2016). Big Data in the Finance and Insurance Sectors. In J. M. Cavanillas, E. Curry, & W. Wahlster, *New Horizons for a Data-Driven Economy* (pp. 209–223). AG, Switzerland: Springer International Publishing.
- Jahan, S. (2014). Human Resources Information System (HRIS): A Theoretical Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 33–39.
- Jasson, C. C., & Govende, C. M. (2017). Measuring return on investment and risk in training – A business training evaluation model for managers and leaders. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, 17(1), 1–9.
- Khine, P. P., & Shun, W. Z. (2017). Big Data for Organizations: A Review. *Journal of Computer and Communication*, 5(3), 40–48.
- Kumari, P., Manchikarla, S., & Yarlagadda, P. K. (2017). Digital Manufacturing- Applications Past, Current, and Future Trends. *Procedia Engineering*, 174, 982–991.
- Kunz, W. H., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Ordenes, F. V., ... Theodoulidis, B. (2017). Customer Engagement in a Big Data World. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 1–39.

- Memon, M. A., Soomro, S., Juman, A. K., & Kartio, M. A. (2017). Big Data Analytics and Its Applications. *Annals of Emerging Technologies in Computing*, 1(1), 45–54.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2016). *Managing organizational change* (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Scholz, T. M. (2017). *Big data in organizations and the role of human resource management: A complex systems theory-based conceptualization* (5 ed.). Frankfurt: Peter Lang International Academic Publishers.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organisation*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Sorakraikittikul, M., & Soontornwiwattana, C. (2020). The Perspective and Situation Towards HR Analytics in Thai Organizations. *Journal of Business Administration*, 43(165), 1–16.
- Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (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. doi:10.1108/JOEPP-03-2017-0022
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675–687.
- Ziora, A. C. (2015). The Role of Big Data Solutions in the Management of Organizations. Review of Selected Practical Examples. *Procedia Computer Science*, 65, 1006–1012. doi:10.1016/j.procs.2015.09.059