

People Analytics

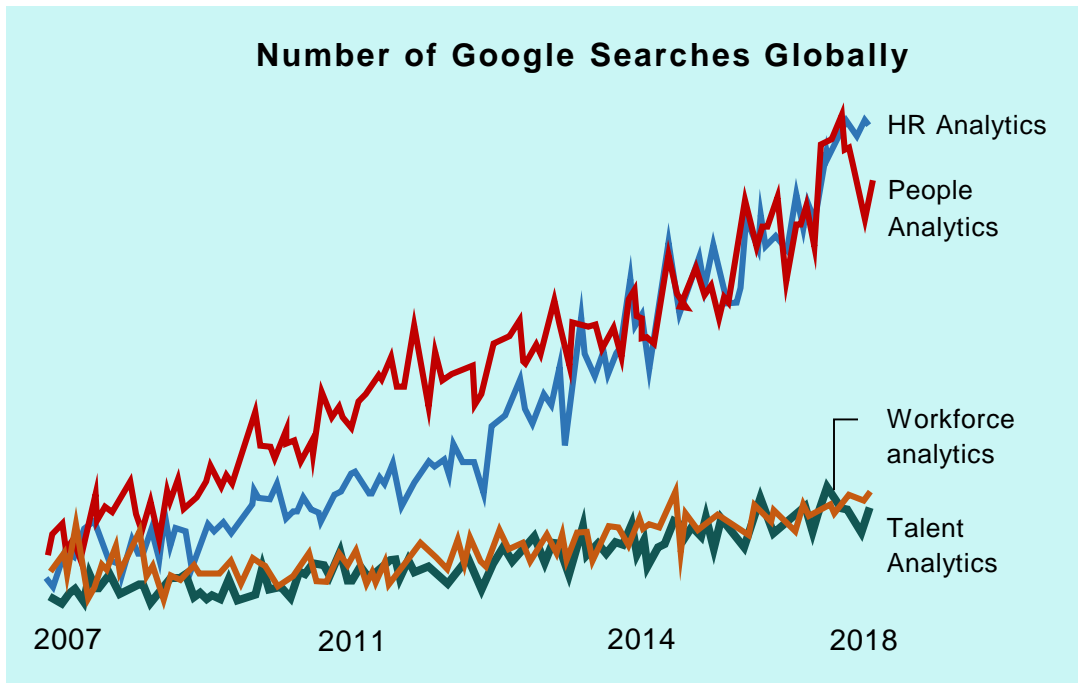
Is it really a new power of HR?

Analytics เป็นหนึ่งในคำที่มีการพูดกันในกลุ่มคนทำงาน HR บ่อยมาก ในระยะนี้ เช่นเดียวกับ Design Thinking และ Agility แต่จริงๆแล้ว คนส่วนใหญ่น่าจะเข้าใจในแง่ที่ คำเหล่านี้ “แปลว่าอะไร” และคงจะมีคนราว 60% ที่ทราบรายละเอียดของแนวคิด ตัวเลขลดลงมาเหลือ 40% สำหรับคนที่ทราบกระบวนการของเรื่องนั้นๆ จากการเข้าอบรม 20% พอจะนึกออกว่าประยุกต์ใช้กับงาน HR อย่างไร และเหลือเพียงไม่ถึง 10% ที่ได้นำมาปฏิบัติจริงในองค์กร

Analytics เป็นหนึ่งในคำที่มีการพูดกันในกลุ่มคนทำงาน HR บ่อยมาก ในระยะนี้ เช่นเดียวกับ Design Thinking และ Agility แต่จริงๆแล้ว คนส่วนใหญ่น่าจะเข้าใจในแง่ที่ คำเหล่านี้ “แปลว่าอะไร” และคงจะมีคนราว 60% ที่ทราบรายละเอียดของแนวคิด ตัวเลขลดลงมาเหลือ 40% สำหรับคนที่ทราบกระบวนการของเรื่องนั้นๆ จากการเข้าอบรม 20% พอจะนึกออกว่าประยุกต์ใช้กับงาน HR อย่างไร และเหลือเพียงไม่ถึง 10% ที่ได้นำมาปฏิบัติจริงในองค์กร



Analytics เป็นหนึ่งในคำที่มีการพูดกันในกลุ่มคนทำงาน HR บ่อยมากในขณะนี้ เช่นเดียวกับ Design Thinking และ Agility จากสถิติการค้นหาข้อมูลใน Google ช่วงระยะเวลาระหว่างปี 2007 – 2018 จะเห็นได้ว่า HR Analytics หรือ People Analytics ได้รับความสนใจและถูกค้นหาเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงห้าปีที่ผ่านมา นั่นเป็นเพราะ HR ได้รับการคาดหวังจากผู้บริหารให้คิดและตัดสินใจจากการวิเคราะห์ข้อมูล (data informed decision) เช่นเดียวกับที่สายงานอื่นๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต การจัดส่งได้ดำเนินการมานานแล้ว

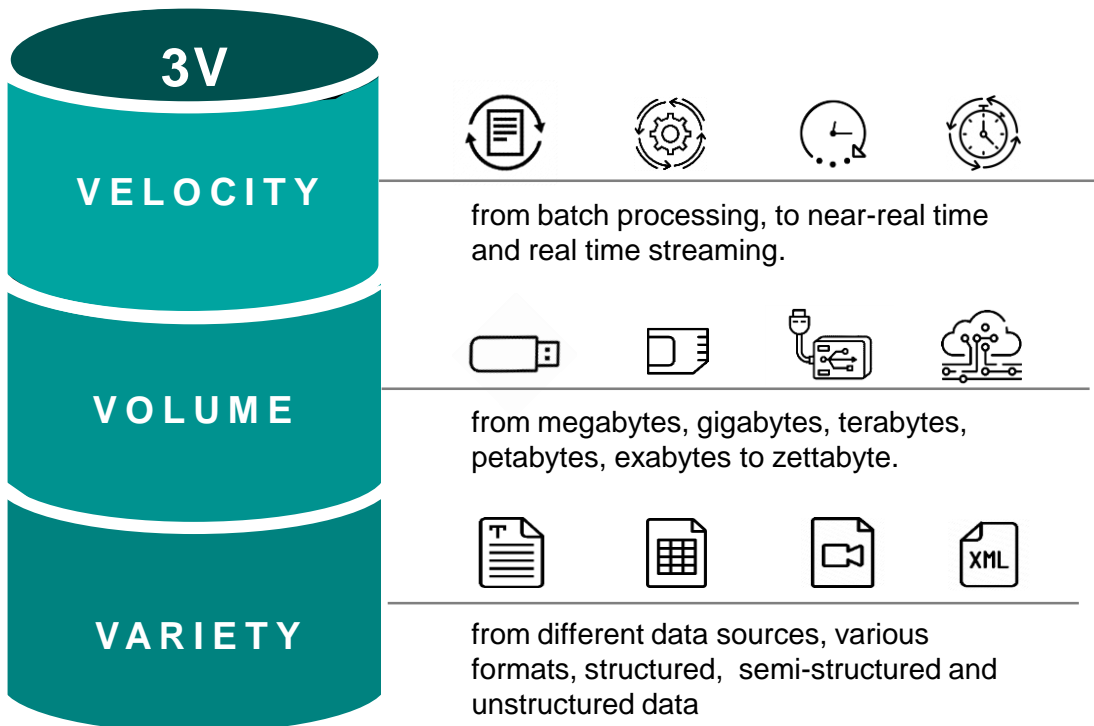


ในปีที่ผ่านมา ผมได้รับเชิญให้บรรยายในหัวข้อ People Analytic อยู่หลายๆ โอกาส ซึ่งในการเตรียมตัวแต่ละครั้ง ผมต้องเข้าใจกลุ่มผู้ฟังให้ชัดเจนก่อนเพื่อจะได้เตรียมเนื้อหาให้เหมาะสมเพราะเราสามารถเล่าได้ 2 แนวทาง คือแบบแรก เราสามารถนำตัวอย่างบริษัท ในต่างประเทศที่มีการนำ People Analytic มาใช้กับงาน HR ซึ่งสร้างผลกระทบที่ดีให้องค์กรมาแล้วให้ฟังเป็น success story แบบนี้น่าจะเป็นวิธีที่ง่าย และผู้ฟังจะชอบ เพราะฟังแล้วเพลิน วิธีการเล่าอีกแบบหนึ่งคือการปูพื้นสิ่งที่ควรทราบเกี่ยวกับ data และ analytics เพื่อให้ผู้ฟังสามารถนำพื้นฐานความรู้เหล่านี้ไปต่อยอดในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมที่มีอยู่มากมายในปัจจุบัน ซึ่งการเล่าแบบที่สองในเวลาเก้าสิบนาทีนั้น อาจจะเป็นความท้าทายสำหรับผู้ฟังซึ่งส่วนใหญ่เป็น HR ที่ประชากรกว่า 2 ใน 3 ไม่ชอบ หรือไม่คอยได้ใช้ตัวเลขแล้ว เรื่องนี้คือ ขาขมที่ HR สมัยก่อน คิดว่าไม่จำเป็นต้องรู้ แต่ส่วนใหญ่ ผมมักจะบรรยายในแนวทางที่สองเพราะเชื่อว่าผู้ฟังน่าจะได้ประโยชน์มากกว่า

เริ่มต้นจากการรู้จักประเภทของข้อมูลก่อน

ก่อนจะตอบคำถามว่า People Analytic คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร และจะใช้อย่างไร HR ต้องรู้จักแหล่งต้นทางของเรื่องก่อน นั่นก็คือ ข้อมูล (data) ที่หลายๆ คนมักจะพูดถึงข้อมูลในปัจจุบันว่า เป็น Big Data โดยนัยยะที่ผู้พูดต้องการจะแสดงให้เราเห็นภาพว่า Data สมัยนี้มีความซับซ้อนทั้งในแง่ปริมาณที่มีจำนวนมหาศาลและจะทวีคูณเพิ่มขึ้นทุกวัน มีรูปแบบที่หลากหลายตั้งแต่ รหัส ข้อความ รูปภาพ เสียง วิดีโอ และมีความปัจจุบันมากทั้งในแง่การจัดเก็บและการประมวลผลที่เป็น real time แต่ในมุมมองของผม data ในบริบทของ People Analytic ไม่ว่าจะ Big data หรือ Small data มีความสำคัญเหมือนกันหมด ตราบใดที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบโจทย์ทางธุรกิจได้ เพราะหากเรามุ่งเน้น แต่ Big data ที่จำเป็นต้องใช้เทคนิคเฉพาะที่ซับซ้อนในการรวบรวม จัดเก็บ และ วิเคราะห์ บางครั้งเราอาจจะมองข้ามข้อมูลที่ได้จากชีวิตประจำวัน เช่นจากโซเชียลมีเดีย ที่นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติพื้นๆ เช่น ร้อยละ มัธยฐาน ฐานนิยม ค่ากลาง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ว่าไม่มีความสำคัญในยุคปัจจุบันที่ทุกคนพูดถึงแต่ Big data และ Predictive Analytics ทั้งที่ข้อมูลและวิธีการอธิบายข้อมูลแบบง่ายๆ เช่นนี้ก็สามารถเสนอภาพของสถานการณ์ ที่กระตุ้นให้ผู้บริหารรับรู้ ตระหนัก และนำไปสู่การกำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาได้เช่นเดียวกัน

Big data is not about volume but complexity



สำหรับ HR ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้แบ่งออกเป็น สองมิติ



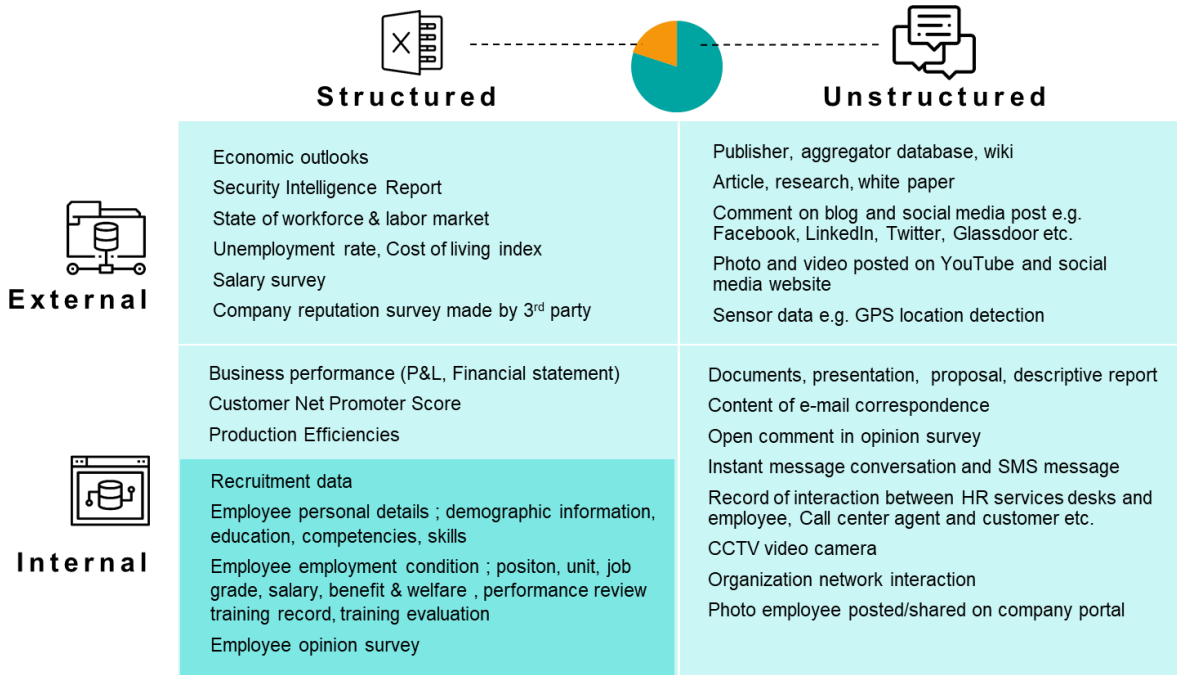
มิติแรก เป็นมิติ “แหล่ง หรือ ความเป็นเจ้าของ” ของข้อมูล ได้แก่ (1) ข้อมูลภายในที่บริษัท หรือหน่วยงานจัดเก็บเอง ดังนั้นจึงมีสิทธิเต็มที่ในการนำมาใช้ เช่น ประวัติพนักงาน โครงสร้างองค์กร ฐานข้อมูลลูกค้า โครงการและรายงาน ข้อมูลทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ (2) ข้อมูลจากแหล่งภายนอก ที่บริษัท ได้มาโดยการซื้อ เช่น ข้อมูลการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค ฐานข้อมูลลูกค้าใหม่ ฯลฯ หรือข้อมูลที่บริษัทเข้าถึงจากการเผยแพร่โดยสาธารณะของแหล่งข้อมูล เช่น ดัชนีผู้บริโภค เป็นต้น



มิติที่สองเป็นมิติ “รูปแบบ” ข้อมูล ซึ่งจะแบ่งได้เป็นสองแบบได้แก่ (1) Structured data คือ ข้อมูลที่การจัดเก็บในรูปแบบ row, column, spreadsheet ซึ่งสะดวกต่อการคำนวณและประเมินผล มักจะใช้ภาษา SQL หรือ structured query language ในการเขียนโปรแกรมเพื่อจัดการกับฐานข้อมูลเหล่านี้โดยเฉพาะ ข้อมูลเหล่านี้เรียกว่า Relational database ที่ HR จะคุ้นเคยกันดี เพราะเป็นข้อมูลที่อยู่ในระบบ HRIS ของแต่ละบริษัท นอกจากนี้ยังรวมถึงข้อมูลจากภายนอก เช่น การสำรวจอัตราเงินเดือนของตลาดแรงงาน ดัชนีค่าครองชีพของประเทศต่างๆ เป็นต้น อีกรูปแบบหนึ่งคือ (2) Unstructured data คือ ข้อมูลที่ไม่มีรูปแบบตายตัว อธิบายง่ายๆ ก็คือ อะไรก็ตามที่ไม่ใช่ข้อมูลในรูปแบบที่ (1) ถือเป็นข้อมูลแบบไม่ตายตัวทั้งสิ้น เช่น อีเมล การโต้ตอบของพนักงาน, องค์ความรู้ที่จัดเก็บในรูปแบบต่างๆ, บันทึกภาพกล้องวงจรปิดภายในบริษัท, บันทึกสนทนาระหว่างพนักงาน กับ HR Shared Services , บันทึกการสนทนาระหว่างลูกค้ากับพนักงานคอลเซนเตอร์, องค์ความรู้ที่เผยแพร่ใน wiki, เนื้อหาที่มีการเผยแพร่ ส่งต่อ แสดงความเห็นในโซเชียลมีเดีย ทั้งที่เป็นรูปภาพ เสียง ข้อความที่เขียน เป็นต้น เมื่อก่อนเราไม่ค่อยสนใจ unstructured data เท่าไหร่เพราะการรวบรวม จัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลประเภทนี้มีข้อจำกัดและมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ข้อจำกัดเหล่านี้หมดไป unstructured data จึงมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ในฐานะที่เป็นตัวอธิบายเหตุผล (why) เพิ่มเติมชัดเจนมากขึ้นจากที่ทราบว่าจะเกิด อะไร(what) ที่ไหน(when) เมื่อไหร่ (when) และมีใครเกี่ยวข้องบ้าง (who)ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ structured data

เมื่อพูดถึงการวิเคราะห์ข้อมูล HR จะนึกถึงเฉพาะข้อมูล Structured data ภายในที่มีการจัดเก็บในถึงข้อมูล HRIS เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งในความเป็นจริง ข้อมูล Structured data ก็ไม่ได้มีแค่ ข้อมูลพนักงานในระบบ HRIS เท่านั้น แต่ยังมีข้อมูลอื่นๆ เช่น ผลประกอบการราย ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการผลิต ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ ที่ HR ไม่คุ้นเคยและไม่ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วนหนึ่งอาจ

HR is most familiar with relational database



จะเป็นเพราะว่าองค์กรไม่เห็นความสำคัญในการที่ HR จะเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ เลยไม่ได้ให้สิทธิเพื่อเข้าถึงและใช้ข้อมูลกับ HR แต่ในทางกลับกัน ข้อมูลพนักงานก็มักจะถูกมองว่าเป็นข้อมูลความลับสุดยอด “เฉพาะและสำหรับ” HR [บางตำแหน่ง บางกลุ่ม บางคน] เท่านั้น ทั้งที่ข้อมูลหลายอย่างสามารถเปิดเผยให้ผู้บริหาร หรือนักวิเคราะห์ในสายงานอื่นเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ สภาพที่กล่าวถึงทำให้เกิด “สูญญากาศ” ที่ข้อมูลเรื่องคน และ ข้อมูลธุรกิจไม่ได้มีการเชื่อมโยงและนำมาใช้ประโยชน์เต็มที่อย่างที่ควรจะเป็น

People Analytics คืออะไร

เพื่อไม่ให้สับสนในการทำความเข้าใจ เราจึงตั้งสมมติฐานร่วมกันก่อนว่า HR [ควรจะมี]ข้อมูลแบบ Structured data ที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือได้ จากการบันทึกเป็นประจำ หรือจัดเก็บตามระยะเวลา เช่น การสำรวจความพึงพอใจ) อยู่แล้ว ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลปัจจุบัน หรือข้อมูลในอดีต (historical data) ที่นำมาใช้เพื่อใช้เพื่ออธิบาย สภาพ หรือ สถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับ คนและองค์กร เช่น มีจำนวนพนักงานกี่คน(แยกตามเพศ ช่วงอายุ การศึกษา ประสบการณ์ ภูมิลำเนา สังกัด ลำดับชั้น ฯลฯ) มีอัตราการรับใหม่และลาออก

เป็นอย่างไร, พนักงานได้รับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยกี่ชั่วโมงต่อคนต่อปี การจัดอบรมครอบคลุมพนักงานคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานทั้งหมด มีการกระจายอย่างเหมาะสม หรือ กระจุกตัวเฉพาะบางกลุ่ม, ระดับความพึงพอใจเป็นอย่างไร เป็นต้น

หากนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ด้วย เทคนิคทางสถิติพื้นฐานสามมาถ จะตอบคำถามได้ว่า

- พนักงานมีเหตุผลอะไรในการตัดสินใจลาออก
- ความพึงพอใจในแต่ละหน่วยงาน กลุ่มอายุ และ ลำดับชั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร
- พนักงานที่ลาออกก่อนอายุงานครบหนึ่งปีคิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานใหม่ที่รับเข้ามาทั้งหมด

Perceived challenges from HR toward analytics



และหากมีการนำเทคนิคทางสถิติที่สูงขึ้นมาใช้ โดยมีการ “ตั้งสมมุติฐานที่ดี” จะทำให้สามารถตอบคำถามว่า

- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับจำนวนเวลาที่หัวหน้างานโค้ชและสอนงานหรือไม่
- สามารถใช้เกรดเฉลี่ยเพื่อทำนายอัตราการลาออกผ่านทดลองงานของวิศวกรที่ไม่มีประสบการณ์ได้หรือไม่ และอย่างไร
- การอบรมในห้องเรียนแบบ instructor-led กับการผสมผสานระหว่าง micro-learning & coaching วิธีการไหนมีประสิทธิภาพในการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง (transitional development) มากกว่ากัน



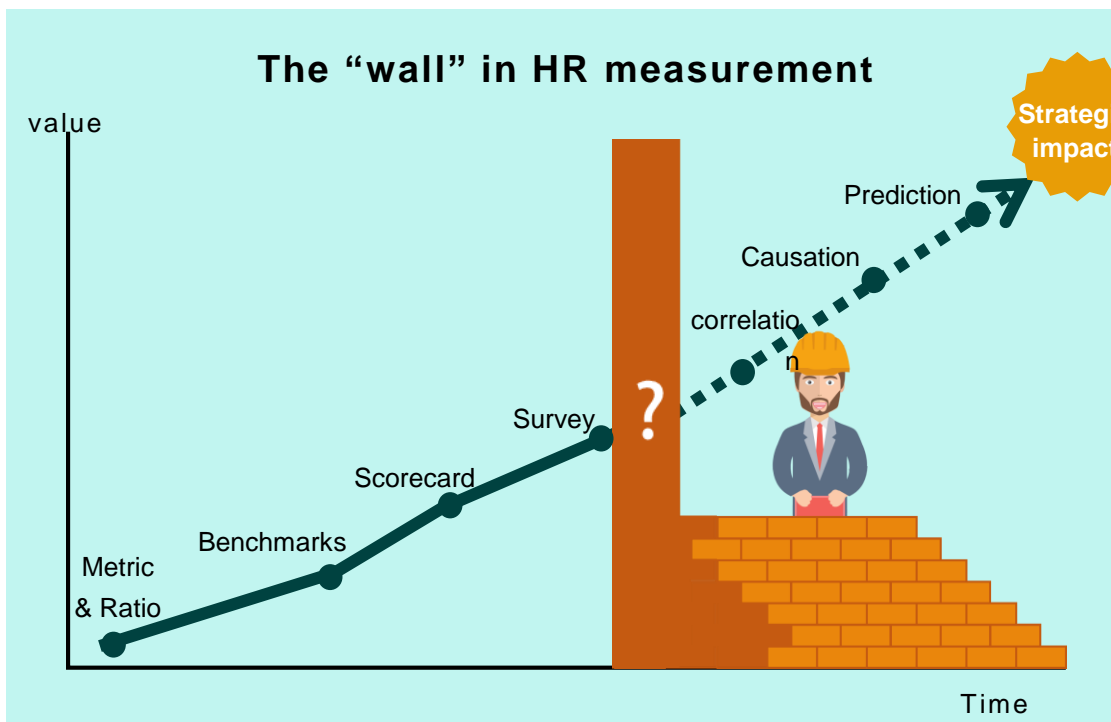
แต่หากต้องทำนายความสัมพันธ์และความเป็นเหตุของ กลุ่มตัวแปรต่างๆ ว่าจะมีผลอย่างไรต่อตัวแปรที่สนใจ เพื่อจะนำผลสรุปที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงหรือสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ๆ แล้ว เราควรจะมี ความเข้าใจหลักการวิเคราะห์แบบ สมการโครงสร้าง (structural equation modelling) ซึ่งจะอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยในตัวอย่งที่นำมาแสดงเป็นตัวอย่งจริงที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพได้

และด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดังเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป ทำให้เทคนิคการวิเคราะห์ "ตัวแปร" ไม่ได้ไม่ถูกกำหนดกรอบแค่คำจำกัดความทางสถิติเดิมๆ เท่านั้น แต่เทคโนโลยี machine learning มีส่วนทำให้การวิเคราะห์รูปแบบ(pattern detection) ที่ไม่ใช่ตัวหนังสือ ทำได้ง่ายและเป็นประโยชน์กับองค์กร ดังจะเห็นได้จากความนิยมที่เพิ่มขึ้นของการวิเคราะห์รูปแบบการติดต่อภายในองค์กร (Organization Network Analysis) ที่นำไปสู่การออกแบบโครงสร้าง และ ปรับการจัดพื้นที่ทำงานใหม่ที่สร้างผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

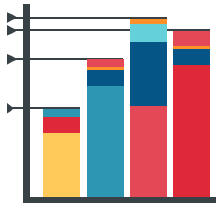
แต่อย่างไรก็ตาม ขอให้ตระหนักไว้เสมอว่า ระดับความซับซ้อนของเทคนิคทางสถิติไม่ใช่ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของ People Analytics เพราะไม่ว่าจะใช้เทคนิคทางสถิติที่ก้าวหน้าขนาดไหน หากผลการวิเคราะห์ไม่ได้นำไปสู่การลงมือปฏิบัติให้เกิดผล หรือไม่ได้ใช้เพื่อสร้าง HR intervention ใหม่ๆ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจ เทคนิคและผลการวิเคราะห์เหล่านั้นก็ไม่มีประโยชน์ เมื่อหลายปีก่อนผมเคยใช้ข้อมูลประชากรศาสตร์พื้นฐานๆ (Demographic) เพื่ออธิบายการกระจายทางอายุของพนักงานว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคต่อความคุ้มค่าของการลงทุนในโครงการพัฒนาบริษัทให้เป็นดิจิทัลอย่างไร หากลงทุนทางเทคโนโลยี และปรับ Business model โดยไม่มีการพัฒนาทักษะทางดิจิทัลให้คนที่ยังไม่พร้อมแล้ว การลงทุนก็จะสูญเปล่า

หรืออีกตัวอย่างหนึ่งคือการใช้ข้อมูลจากภายนอกเกี่ยวกับระยะเวลาในการสรรหาพนักงานที่มีการเผยแพร่ทั่วไป มาใช้ร่วมกับ historical data เกี่ยวกับอายุงานซึ่งเป็นข้อมูลภายในเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของปัญหาการขาดแคลนคนเก่ง (Talent Shortage) อันจะนำไปสู่การอนุมัติงบประมาณในการสร้าง Employment Branding ในที่สุด

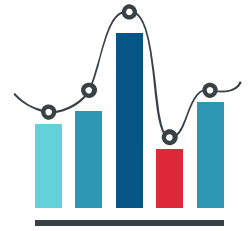
จะเห็นได้ว่าทั้งสองตัวอย่างไม่ได้ใช้เทคนิคทางสถิติที่ล้ำหน้าแต่อย่างใด แต่ถือว่าประสบความสำเร็จ เพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความหมายที่มีนัยยะ (insight) ที่สร้างความตระหนัก และนำไปสู่ การกระทำ (action) ได้แก่ โครงการ Employment branding และ Digital Capability building ตามลำดับ



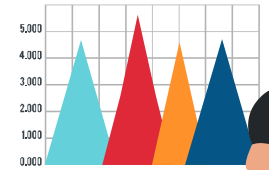
มาถึงตรงนี้ หลายคนคงเห็นพ้องกับผมว่า people analytic ไม่ใช่เป็นแค่คำพูดตามกระแส (buzzword) แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่ HR ต้องเรียนรู้ เข้าใจ เพื่อที่จะได้นำมาใช้สร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้อย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพการเรียนรู้และเข้าใจได้ ซึ่งไม่ได้หมายความว่า เราต้องเปลี่ยน HR ที่ไม่มีความรู้ และไม่สามารถใช้วิธีการทางสถิติออกไปและหานักสถิติ หรือ data scientist เข้ามาทำงานแทน เพราะการทำแบบนั้นก็ไม่ได้รับประกันความสำเร็จเสมอไป ด้วยเหตุที่ว่า การสร้างองค์ความรู้และเทคนิคทาง HR (HR Domain knowledge) และ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน HR ให้หนักสถิติเพื่อให้สามารถ ตั้งคำถาม (The right question) ที่เหมาะสมสำหรับงาน HR อันจะนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานได้ ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย ทางออกที่เหมาะสมคือการสร้างความรู้ระดับพื้นฐานให้ HR ไม่ว่าจะมีความรู้พื้นฐานการศึกษาทางด้านไหน ได้เข้าใจว่า สถิติแต่ละตัวที่ใช้กันบ่อยๆ คืออะไร ใช้เพื่ออะไร



เงื่อนไขในการใช้มีอะไรบ้าง โดยไม่จำเป็นต้องคำนวณได้ด้วยตัวเอง เพราะในปัจจุบันเราสามารถ outsource การคำนวณ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกช่วยดำเนินการ หรือ อาจจะทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีบุคลากรด้าน data science อยู่เป็นจำนวนมาก ให้ช่วยในส่วนนี้ก็ได้



และ ถ้า HR สามารถทำเช่นนั้นได้ ก็จะทำให้ธุรกิจเปลี่ยนมุมมองเดิมที่มีต่อ HR ว่า HR คือสายงานเดียวที่ไม่สามารถข้ามผ่าน กำแพงแห่งการวัด (wall in measurement) ที่ทำได้แค่เพียงการรายงานตัวชี้วัด การเปรียบคู่ การทำสกอร์การ์ด และการรายงานผลการสำรวจแต่เพียงเท่านั้น



การที่เราจะใช้ประโยชน์จาก data ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์และความสามารถในการใช้เทคนิคทางสถิติที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยอื่นๆ หลายอย่าง เช่น การระดมการมีส่วนร่วมจาก Stakeholders ต่างๆ ในการกำหนด คำถามที่ดีอันจะนำไปสู่การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจาก people และ business ร่วมกัน, การนำเสนอที่สร้างผลกระทบให้เกิดกับผู้ฟัง ตลอดจน การแปลงข้อมูลไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลอย่างยั่งยืน

