

# การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

พิมพ์เขียวสู่การยกระดับ HR ให้เป็นส่วนทางกลยุทธ์  
(A Blueprint for Elevating HR to a Strategic Partner)

[Company/Department Logo]

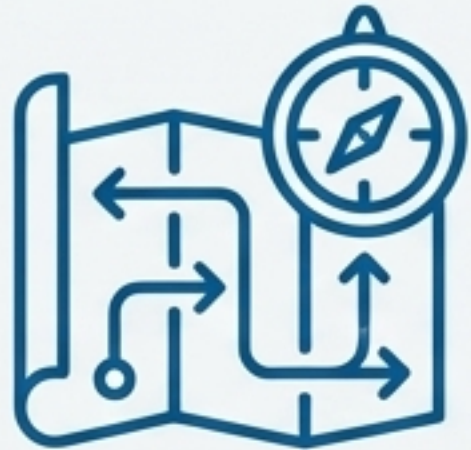
# ทำไมการวัดผลเชิงกลยุทธ์จึงสำคัญต่อ HR ในยุคปัจจุบัน?

- ในยุคที่ HR ต้องพิสูจน์คุณค่าและผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม การมีแผนที่กลยุทธ์และระบบวัดผลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ
- ช่วยเชื่อมโยงกิจกรรมด้าน HR เข้ากับผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างชัดเจน
- สร้างความเข้าใจและการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร
- เปลี่ยนบทบาทของ HR จากหน่วยงานสนับสนุน (Support Function) ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ขับเคลื่อนองค์กร



# พิมพ์เขียว 3 ขั้นตอน: จากกลยุทธ์สู่ผลลัพธ์ที่วัดผลได้

## 1



**ตอนที่ 1: วางรากฐาน - กำหนดทิศทางด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Charting the Course)**

เรียนรู้หลักการและขั้นตอนการสร้างแผนที่กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ด้วย HR Scorecard Framework เพื่อเชื่อมโยง HR กับเป้าหมายองค์กร

## 2



**ตอนที่ 2: วัดผลการเดินทาง - กำหนดตัวชี้วัดและผลตอบแทน (Quantifying the Journey)**

เจาะลึกการกำหนด KPIs ที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (HR ROI) เพื่อพิสูจน์คุณค่าของโครงการ HR

## 3



**ตอนที่ 3: มุมมองจากห้องควบคุม - ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Driving with Data)**





สำรวจระบบติดตามผลแบบ Dashboard และพลังของ HR Analytics ในการสร้างข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจที่เฉียบคม

## 3.2.1 หลักการของ HR Scorecard: เครื่องมือเชื่อมโยงคนเข้ากับกลยุทธ์

### คำนิยาม

HR Scorecard คือกรอบแนวคิดที่พัฒนาโดย Becker, Huselid และ Ulrich เพื่อวัดและจัดการประสิทธิภาพ HR อย่างเป็นระบบ โดยประยุกต์จาก Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton

### หลักการสำคัญ

-  **การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ (Strategic Alignment):** ต้องสะท้อนและสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรอย่างชัดเจน
-  **การสร้างห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain):** แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากกิจกรรม HR สู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ
-  **การใช้ตัวชี้วัดที่สมดุล (Balanced Metrics):** พิจารณาผลระหว่างตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators)
-  **การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Focus on Deliverables):** เน้นวัดผลผลิตสำคัญ (HR Deliverables) ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ ไม่ใช่ทุกกิจกรรม



# 4 ขั้นตอนการสร้างแผนที่กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

1

## ทำความเข้าใจกลยุทธ์องค์กร (Understand Corporate Strategy)

- ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จทางธุรกิจ (Business Priorities) และผลกระทบ HR (HR Implications)

2

## ระบุผลผลิตสำคัญของ HR (Identify HR Deliverables)

- กำหนดผลลัพธ์ที่ HR ต้องส่งมอบเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (เช่น Workforce Readiness, Leadership Pipeline, Employee Engagement)
- ควรมี 3-5 Deliverables หลักที่ชัดเจนและวัดผลได้

3

## ออกแบบระบบการทำงานประสิทธิภาพสูง (Design High Performance Work System - HPWS)

- สร้างระบบ นโยบาย และ กระบวนการ HR ที่สอดคล้องและส่งเสริมกัน (เช่น ระบบสรรหา, การพัฒนา, การบริหารผลงาน, ค่าตอบแทน)

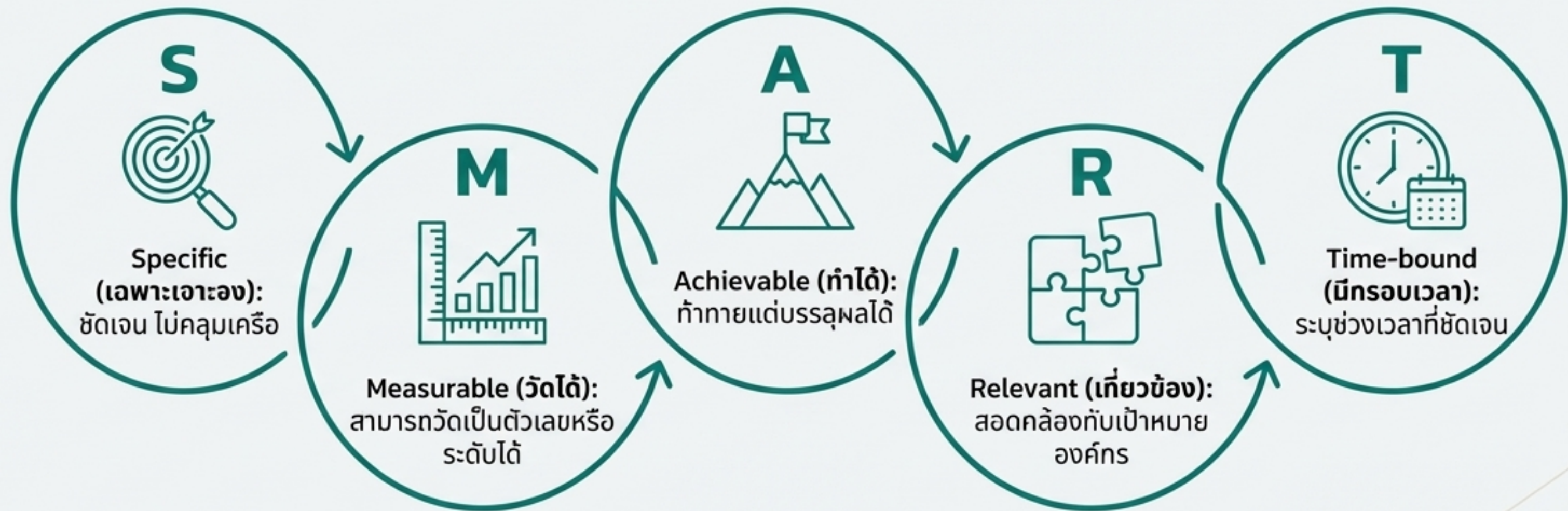
4

## พัฒนา HR Scorecard (Develop the Scorecard)

- กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละ
- กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับของห่วงโซ่มูลค่า: HR Efficiency, HR Effectiveness, และ HR Impact Metrics
- กำหนดเป้าหมาย แหล่งข้อมูล และผู้รับผิดชอบ

## 3.2.2 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก (KPIs)

KPIs ที่ดีช่วยให้องค์กรติดตามความคืบหน้า ระบุปัญหา และตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลือก KPI ที่ไม่เหมาะสมอาจนำไปสู่การมุ่งเน้นที่เป้าหมายผิด



### ข้อควรพิจารณาเพิ่มเติม

- ต้องสมดุลระหว่างตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ
- ต้องสมดุลระหว่างตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) ที่คาดการณ์อนาคต และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) ที่แสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว

# ประเภทของ HR KPIs: มุมมองที่ครอบคลุม



## Talent Acquisition

Time to Fill, Cost per Hire, Quality of Hire



## Employee Development

Training Hours per Employee, Skill Gap Index



## Performance Management

Goal Achievement Rate, Performance Rating Distribution



## Employee Retention

Turnover Rate, Retention Rate of High Performers

### การจัดประเภทตามระดับผลกระทบ (By Organizational Impact):

- **Operational Metrics** (ประสิทธิภาพการดำเนินงาน): HR Service Delivery Time, HR Cost as % of Revenue
- **Tactical Metrics** (ประสิทธิผลของโปรแกรม): Employee Engagement Score, Training Effectiveness
- **Strategic Metrics** (ผลกระทบต่อธุรกิจ): Revenue per Employee, Human Capital ROI

## 3.2.3 การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้าน HR (HR ROI)

### คำนิยาม

HR ROI คือเครื่องมือประเมินคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ของการลงทุนในโครงการ HR เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนที่ใช้ไป

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{ผลประโยชน์} - \text{ต้นทุน}) / \text{ต้นทุน}] \times 100$$



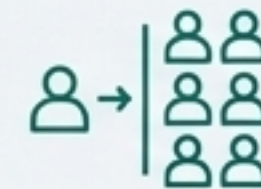
#### การระบุและวัดต้นทุน (Cost Identification)

ทั้งต้นทุนทางตรง (Direct Costs) เช่น ค่าวิทยากร และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Costs) เช่น เวลาของพนักงาน



#### การแปลงผลประโยชน์เป็นตัวเงิน (Monetizing Benefits)

โดยเฉพาะผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Benefits) เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน



#### การแยกผลกระทบ (Isolation of Effects)

แยกผลที่เกิดจากโครงการ HR ออกจากปัจจัยอื่นๆ

# กรอบการวัดผล 5 ระดับด้วย Phillips ROI Methodology

ระเบียบวิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการวัดผล HR ROI โดยเฉพาะสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา

## Level 5: ROI (ผลตอบแทนจากการลงทุน):

เปรียบเทียบผลประโยชน์ทางการเงินกับต้นทุนของโปรแกรม

## Level 4: Business Impact (ผลกระทบทางธุรกิจ):

วัดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น เช่น ยอดขาย, ผลิตภาพ, คุณภาพ

## Level 3: Application & Implementation (การประยุกต์ใช้):

วัดการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานจริง

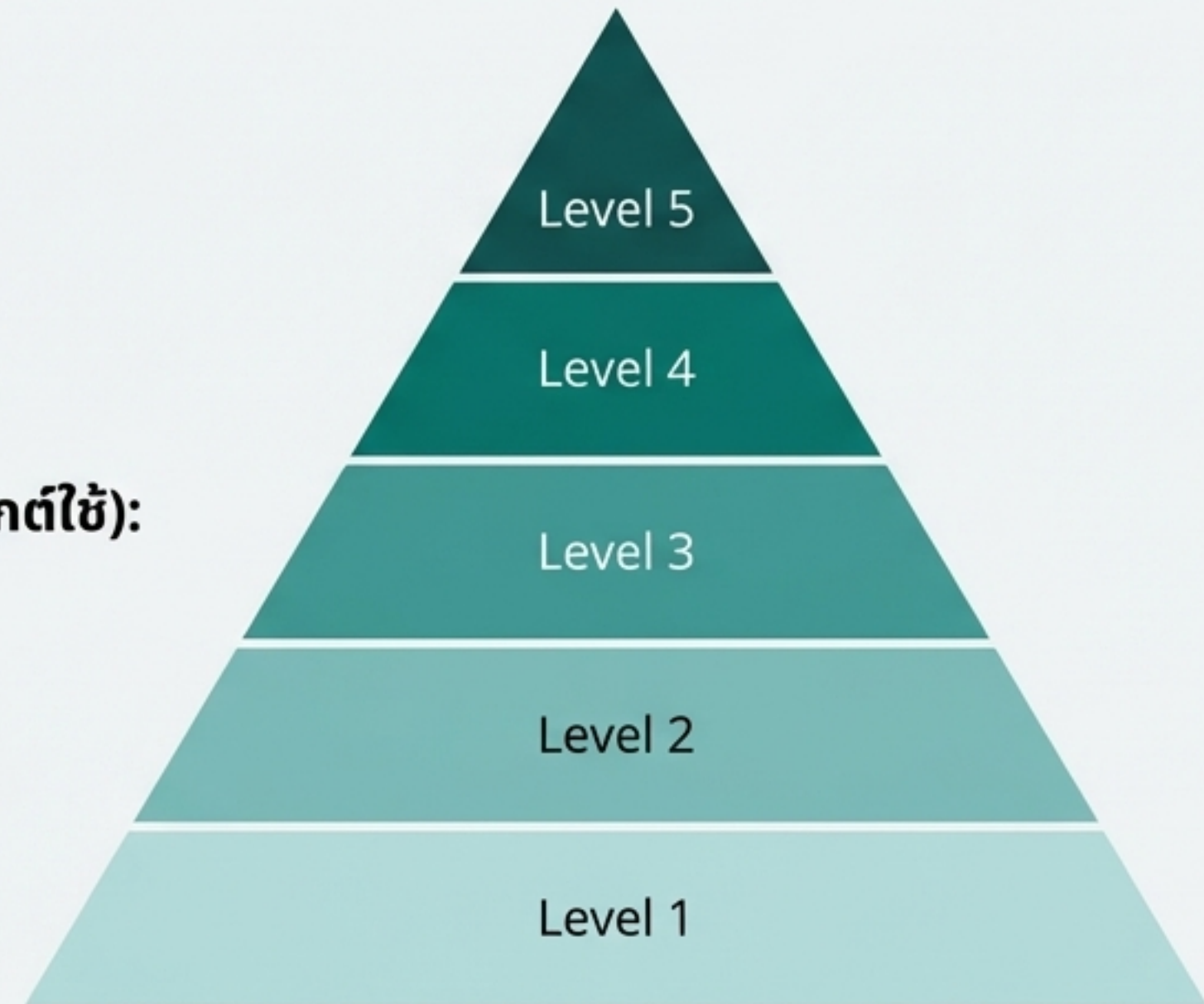
## Level 2: Learning (การเรียนรู้):

วัดความรู้และทักษะที่ผู้เข้าร่วมได้รับ

## Level 1: Reaction & Planned Action

### (ปฏิกิริยาและความพึงพอใจ):

วัดความพึงพอใจและแผนการนำไปใช้ของผู้เข้าร่วม



## 3.2.4 ระบบติดตามผลเชิงกลยุทธ์: Dashboard และ Analytics



### Reporting

(What happened?)

**HR Dashboard:** อินเทอร์เฟซที่แสดง KPIs และตัวชี้วัดสำคัญในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้บริหารติดตามสถานะและระบุปัญหาได้อย่างรวดเร็ว



### Analytics


(Why it happened & What's next?)


**HR Analytics:** การใช้เทคนิคทางสถิติและ Data Science ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหารูปแบบ คาทกรณณ์แนวโน้ม และสร้างข้อมูลเชิงลึก (Insights)


### เป้าหมาย (Goal)


เปลี่ยนจากการรายงานผลในอดีต (Reporting) ไปสู่การสร้างข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจในอนาคต (Insight & Decision Making)


# คุณลักษณะสำคัญของ HR Dashboard ที่ดี

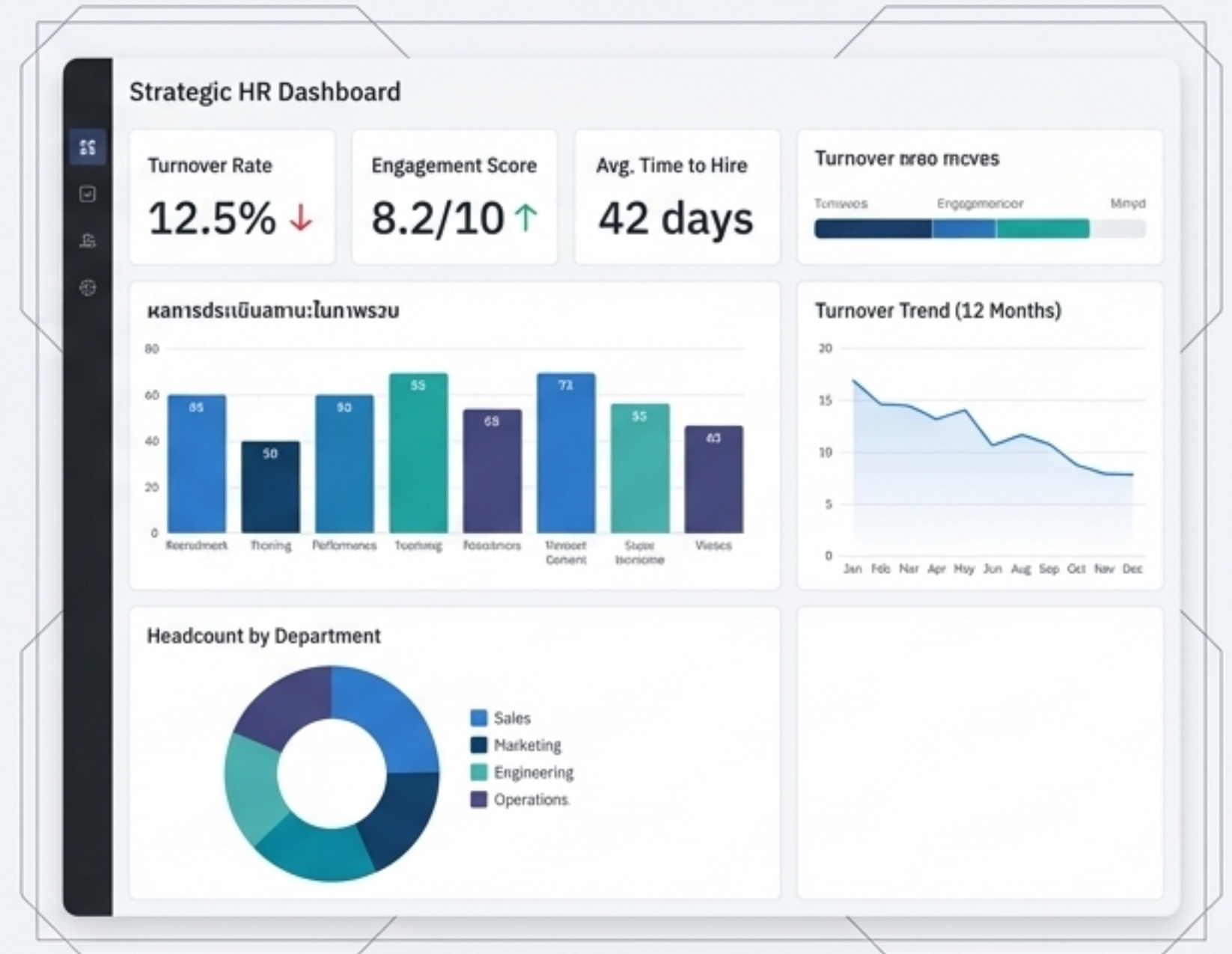
 **เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ (User-Centric):** ออกแบบให้เหมาะกับผู้ใช้แต่ละระดับ (Executive vs. Manager)

 **ชัดเจนและเรียบง่าย (Clarity and Simplicity):** แสดงเฉพาะข้อมูลที่จำเป็น ใช้กราฟและสีที่สื่อความหมาย

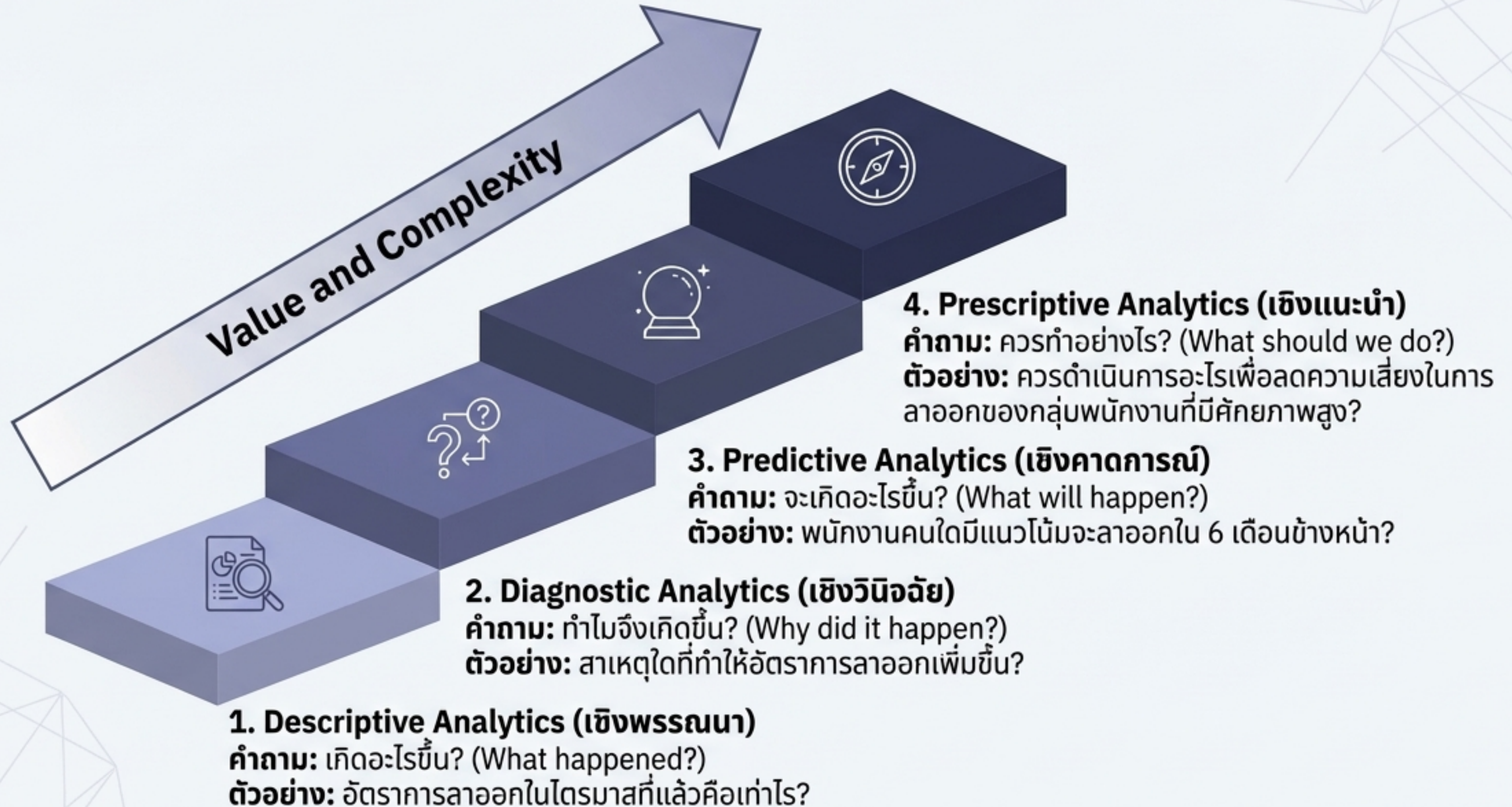
 **ทันสมัยและแม่นยำ (Real-time and Accurate):** แสดงข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่สุดจากการเชื่อมต่อกับระบบ HRIS

 **เจาะลึกข้อมูลได้ (Drill-down Capability):** สามารถคลิกเพื่อดูรายละเอียดเพิ่มเติมในระดับลึกได้

 **ปรับแต่งได้ (Customization):** ผู้ใช้สามารถเลือกตัวชี้วัดหรือกรองข้อมูลที่สนใจได้



# จากข้อมูลสู่อนาคต: 4 ระดับของ HR Analytics



# โอกาสแห่งอนาคต: การประยุกต์ใช้ AI และ Machine Learning ในงาน HR

## ศักยภาพของ AI (The Power of AI)

- ประมวลผลข้อมูลมหาศาลได้อย่างรวดเร็ว
- ค้นหากฎ Patterns ที่ซับซ้อนซึ่งมนุษย์อาจมองไม่เห็น
- คาดการณ์ผลลัพธ์ด้วยความแม่นยำสูง

## ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ (Application Examples)

- **Predictive Turnover Modeling:** คาดการณ์พนักงานที่มีความเสี่ยงสูงที่จะลาออก
- **Workforce Planning Models:** คาดการณ์ความต้องการทักษะและกำลังคนในอนาคต
- **Sentiment Analysis:** วิเคราะห์ความรู้สึกของพนักงานจากข้อมูลข้อความ เช่น ผลสำรวจ
- **Natural Language Processing (NLP):** วิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง เช่น บันทึกการสัมภาษณ์



# ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำ Dashboard และ Analytics ไปใช้



## 1. คุณภาพของข้อมูล (Data Quality)

รากฐานที่สำคัญที่สุด ข้อมูลต้องถูกต้อง สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน  
จำเป็นต้องลงทุนในระบบ HRIS ที่มีประสิทธิภาพ



## 2. ทักษะของผู้ใช้ (User Skills & Data Literacy)

ผู้บริหารและทีม HR ต้องสามารถอ่าน ตีความ และใช้ข้อมูลใน  
การตัดสินใจได้



## 3. วัฒนธรรมองค์กร (Data-Driven Culture)

สร้างวัฒนธรรมที่เน้นการใช้ข้อมูลและหลักฐานในการตัดสินใจ  
มากกว่าการใช้สัญชาตญาณ



## 4. การเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ (Link to Action)

ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการวิเคราะห์ต้องถูกนำไปสู่การวางแผนและ  
ลงมือปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างคุณค่าที่แท้จริง

# พิมพ์เขียวฉบับสมบูรณ์: ขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจผ่านกลยุทธ์ HR



**เริ่มต้นด้วยแผนที่**  
**(Start with the Map):**  
ใช้ **HR Scorecard** เพื่อ  
กำหนดทิศทางและสร้างความ  
เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร

**นำทางด้วยเข็มทิศ**  
**(Navigate with a**  
**Compass):** ใช้ **KPIs**  
ที่มีประสิทธิภาพเพื่อวัดความ  
คืบหน้าและมุ่งสู่เป้าหมาย

**พิสูจน์คุณค่าด้วยมาตรวัด**  
**(Prove Value with a**  
**Scale):** ใช้ **HR ROI**  
เพื่อแสดงผลตอบแทน  
จากการลงทุนและสร้าง  
ความเชื่อมั่น

**ควบคุมจากห้องนักบิน**  
**(Control from the**  
**Cockpit):** ใช้  
**Dashboards & Analytics**  
เพื่อติดตามผลแบบเรียลไทม์และ  
ตัดสินใจจากข้อมูลเชิงลึก

“การเปลี่ยนผ่านจากการเป็นผู้ปฏิบัติสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์  
เริ่มต้นจากการเปลี่ยนวิธีที่เราวัดผลและสื่อสารคุณค่า”