

“Lead with
The
Employee
Experience”

Blueprint
for Future Leaders



พิมพ์เขียว Employee Experience

สำหรับผู้นำแห่งอนาคต

ดร.จิววรรณ สินธุ์นอก



BOOK & DIGITAL

**สนับสนุนให้คนไทย
มีชื่อบนปกหนังสือ
มีคอร์สสอนผ่านออนไลน์
แบ่งปันความรู้
ขับเคลื่อนประเทศไทย**



f สำนักพิมพ์ 7D Book & Digital

Lead with the Employee Experience : Blueprint for Future Leaders

พิมพ์เขียว Employee Experience สำหรับผู้นำแห่งอนาคต

โดย ดร.จิตติวรรณ สินธุ์เอก

ราคา 399 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ หนังสือเล่มนี้ตามพระราชบัญญัติ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558
ห้ามคัดลอกเนื้อหา ภาพประกอบ รวมทั้งดัดแปลงเป็นแผ่นบันทึกเสียง ดัดวีดิทัศน์
หรือเผยแพร่ด้วยรูปแบบ และวิธีการอื่นใดก่อนได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

จิตติวรรณ สินธุ์เอก.

Lead with the Employee Experience : Blueprint for Future
Leaders พิมพ์เขียว Employee Experience สำหรับผู้นำแห่งอนาคต.--
กรุงเทพฯ : เซเวนต์ บুক, 2568. 320 หน้า.

1. ผู้นำ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4092

ISBN 978-616-8373-20-0

พิมพ์ครั้งที่ 1.-- ตุลาคม 2568

ประธานบริหาร

บรรณาธิการอำนวยการ

กรรมการผู้จัดการ/บรรณาธิการบริหาร

ที่ปรึกษาด้านการตลาด

ผู้จัดการฝ่ายสัมพันธ์ และเว็บไซต์ Creator

กองบรรณาธิการ

ออกแบบปก/จัดหน้า/วิดิทัศน์

ฝ่ายการตลาด

เครดิตภาพประกอบ

ธวัชชัย พิษผล

ศศ.ดร.ตฤณกร เกตุกุลพันธ์

ปรียาภา พิษผล

อิสระ โอภาปัญญาโชติ

จิตาภา ฤทธิ์เทพ

ณัฐริกา หลิมไทยงาม

ณัฐนันท์ ใจรินทร์

ลิตาพัชร์ วุฒิไมตรีวงษ์

Design by Freepik

ภูมิโอสถสร้างสรรค์ และ จัดจำหน่ายโดย

บริษัท เซเวนต์ บุก จำกัด

194/10 ถนนลาดพร้าว แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

พิมพ์ที่

บริษัท กู๊ดเฮด พรินท์ติ้ง แอนด์ แพคเกจจิ้ง กรุป จำกัด

6/1 ซอยเสรีไทย 58 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร 10510

Tel. 02-136-7042 Fax. 02-136-7043

เลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากร 0-1055-56139-31-7 สำนักงานใหญ่

“Lead with
The
**Employee
Experience**”

Blueprint
for Future Leaders

พิมพ์เขียว Employee Experience

สำหรับผู้นำแห่งอนาคต

ดร.ฐิติวรรณ สินธุเอก

“

ในโลกที่การแข่งขันสูง
และการดึงดูดคนเก่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง
คุณเคยตั้งคำถามอย่างจริงจังไหมว่า
“ประสบการณ์พนักงาน” ที่แท้จริงคืออะไร

และทำไมการทุ่มเทงบประมาณปรับปรุงออฟฟิศ
หรือนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

กลับไม่ได้ทำให้พนักงานมีความสุข
และสร้างผลงานได้ดีอย่างที่คิด

เพราะประสบการณ์ที่ดี ไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ
แต่เกิดจากการออกแบบด้วยความเข้าใจ

**ปลดล็อกศักยภาพองค์กร
พลิกมุมมองสู่การสร้าง
Employee Experience ระดับมืออาชีพ**

**ค้นพบบทบาท EX Lead ที่ทุกคนเป็นได้
สร้างองค์กรที่พนักงาน
อยากอยู่และเติบโตไปพร้อมกับคุณ**



คำนำ

สำนักพิมพ์

ในโลกธุรกิจที่หมุนไปอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความท้าทาย “คน” ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดและเป็นหัวใจของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

สงครามการแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ (War for Talent) ได้ทวีความเข้มข้นขึ้น จนทำให้องค์กรต่าง ๆ ตระหนักว่าการดูแลพนักงานไม่ใช่แค่หน้าที่ของฝ่ายบุคคลอีกต่อไป แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องใส่ใจ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดเรื่อง “ประสบการณ์พนักงาน” (Employee Experience หรือ EX) ได้ก้าวขึ้นมาเป็นคำตอบที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างองค์กรที่คนเก่งอยากเข้าร่วม คนที่อยู่อยากเติบโต และคนที่จากไปก็ยังระลึกถึงในทางที่ดี

ในนามสำนักพิมพ์ 7D Book เรามีความยินดีและภูมิใจอย่างยิ่งที่ได้จัดพิมพ์หนังสือ Lead with the Employee Experience : Blueprint for Future Leaders ซึ่งกลั่นกรองจากประสบการณ์ตรงของ ดร. ฐิติวรรณ สินธุ์นอก ที่ปรึกษาและโค้ชผู้คร่ำหวอดในแวดวงการพัฒนาองค์กรและความเป็นผู้นำ และอาจารย์สุนิสา พ.ประสิทธิ์ ผู้เชี่ยวชาญ ด้าน Organization Transformation และการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้นำเสนอเพียงทฤษฎีที่สวยงามหรู แต่เป็นเสมือนคู่มือภาคปฏิบัติที่จะพาผู้อ่านไปทำความเข้าใจแก่นแท้ของ EX ตั้งแต่การวางรากฐานทางความคิด ไปจนถึงเครื่องมือที่นำไปใช้ได้ทันที กรณีศึกษาที่สร้างแรงบันดาลใจ และขั้นตอนที่จับต้องได้ในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

เราเชื่อมั่นว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นมากกว่าหนังสือที่คุณอ่านจบแล้ววางไว้บนชั้น แต่จะเป็นเข็มทิศและเพื่อนคู่คิดสำหรับผู้นำ ผู้จัดการ และนักพัฒนาองค์กรทุกระดับ ที่ปรารถนาจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจากภายใน และนำองค์กรไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

“อย่าเป็นเพียงผู้จัดการที่บริหารงาน
แต่จงเป็นผู้นำที่สร้างความทรงจำที่ดี
**เพราะนั่นคือประสบการณ์ที่แท้จริง
ที่พนักงานจะนำติดตัวไปตลอดกาล”**

คณะบรรณาธิการ
สำนักพิมพ์ 7D Book

คำนำ ผู้เขียน

“มนุษย์คือหัวใจขององค์กร

และประสบการณ์ที่เขาได้รับ คือแรงผลักดันของความยั่งยืน”

ผู้เขียนเริ่มต้นเส้นทางสายนี้จากคำถามง่าย ๆ ว่า

“ทำไมบางองค์กรจึงทำให้คนรู้สึกอยาก ‘อยู่ต่อ’ และ ‘เติบโตไปด้วยกัน’

แต่บางแห่งกลับทำให้คนเก่ง ๆ ค่อย ๆ หดแรงแและเดินจากไป?”

ในฐานะที่ปรึกษาและโค้ช ผู้เขียนมีโอกาสได้เดินเคียงข้างผู้นำหลายคนในวันที่เขากำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหาร “คน” และก็เช่นเดียวกัน ผู้เขียนได้เห็นความรุ่งเรืองจากหลายองค์กรที่กล้าเปลี่ยนจาก “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไปสู่ “การออกแบบประสบการณ์มนุษย์ในที่ทำงาน”


หนังสือเล่มนี้เกิดจากการสะสมประสบการณ์ การลงมือทำ และบทสนทนาจริง กับทั้งผู้นำระดับสูง, HR และพนักงานทั่วองค์กรที่ต่างบอกว่า...

พวกเขาไม่ต้องการแค่คำตอบแทนที่ดี... แต่ต้อง “การพื้นที่ที่ทำให้พวกเขาเป็นมนุษย์เต็มตัว”

บทบาทของ Employee Experience Lead ไม่ใช่ตำแหน่งทางการใน
ทุกองค์กร แต่เป็นบทบาทที่เราทุกคนสามารถเลือกเป็นได้

หากเราเชื่อว่า “ประสบการณ์ที่ดี” เริ่มจากความตั้งใจเล็ก ๆ
และขยายผลเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนอยากมีส่วนร่วม

ขอให้หนังสือเล่มนี้เป็นแรงบันดาลใจให้คุณกล้าสร้างการเปลี่ยนแปลง
ในแบบที่มนุษย์เป็นศูนย์กลาง



เมื่อคุณ “**ออกแบบประสบการณ์ของคน**”
คุณก็กำลัง “**ออกแบบอนาคตขององค์กร**”
ไปพร้อมกัน

ด้วยความตั้งใจอย่างยิ่ง
ดร.ฐิติวรรณ สินธุ์เอก

สารบัญ

PART 1

14

รากฐานของ Employee Experience (EX)

บทที่ 1 ทำไม Employee Experience (EX) จึงสำคัญกว่าที่เคย 16

- 1.1 ยุคของ “มนุษย์” ก่อน “ระบบ” 17
- 1.2 Why EX now? เหตุผลที่ Employee Experience ต้องมาก่อน Engagement 20
- 1.3 EX คือกลยุทธ์ทางธุรกิจ ไม่ใช่แค่เรื่องคน 29
- 1.4 เสาหลักทั้งสามของ EX (People-Culture-System) 34

บทที่ 2 องค์ประกอบหลักของ Employee Experience 41

- 2.1 แผนที่จุดสัมผัสตลอดการเดินทางของพนักงาน (Employee Touchpoint Journey) 42
- 2.2 ช่วงเวลาที่สำคัญ (Moments that Matter) 50
- 2.3 มิติของประสบการณ์ (The 3 Dimensions of Experience) 55

บทที่ 3 บทบาทของ Employee Experience Lead (EX Lead) 67

- 3.1 EX Lead ไม่ใช่แค่ตำแหน่ง แต่คือบทบาทที่ทุกคนเลือกเป็นได้ 68
- 3.2 บทบาทของ EX Lead สะพานเชื่อม “คน” กับ “องค์กร” 72
- 3.3 ความแตกต่างจาก HRBP / OD / Culture Officer 76
- 3.4 ทักษะสำคัญของ EX Lead 82

PART 2

92

ผู้นำกับการสร้าง Employee Experience

บทที่ 4 สร้าง EX ด้วย Culture & Leadership 94

- 4.1 ผู้นำ คือจุดตั้งต้นของประสบการณ์ : โมเดล EX Mirror Leadership 95
- 4.2 ผู้นำในฐานะผู้สร้างวัฒนธรรมผ่าน Rituals, Stories, and Symbols 104
- 4.3 กรณีศึกษาจากองค์กรที่เปลี่ยน EX แล้วพลิกเกมธุรกิจได้ 107

บทที่ 5 การออกแบบ EX ตลอดเส้นทาง Employee Journey 113

- 5.1 ก่อนเริ่มงาน (Pre-Hire) 114
- 5.2 วันแรกของงาน (Onboarding) 120
- 5.3 เริ่มมีผลงาน (Contribution Phase) 126
- 5.4 เติบโตในสายงาน (Growth) 131
- 5.5 เป็นผู้นำคนอื่น (Leadership) 137
- 5.6 ตัดสินใจอยู่หรือไป (Retention/Risk) 148
- 5.7 วันที่ลาออก (Offboarding) 156
- 5.8 เสี่ยงสะท้อนหลังลาออก (Alumni & Advocacy) 163



PART 3

172

เครื่องมือ การขับเคลื่อน และการสร้าง EX ที่ยั่งยืน

บทที่ 6 Tools & Framework สำหรับ EX Lead

174

6.1 Employee Journey Map	175
6.2 Personas & Empathy Map	188
6.3 Moments that Matter สร้างความทรงจำในชั่วโมเมนต์ที่สำคัญ	195
6.4 Voice of Employee & Real-time Feedback เปลี่ยนเสียง ให้เป็นกลยุทธ์	202
6.5 Coaching Prompt สำหรับหัวหน้าทีม	214

บทที่ 7 สร้างความเปลี่ยนแปลงผ่านโปรเจกต์ EX

218

7.1 ตัวอย่างโปรเจกต์ EX	219
7.2 Agile EX Design	225
7.3 การวัดผล เราจะรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่ทำไปได้ผล (EX Index, ENPS, Retention)	233



PART 4

242

บทสรุปและเครื่องมือปฏิบัติ

บทที่ 8 Workshop & Diagnostic Tools

244

- | | |
|--|-----|
| 8.1 EX Readiness Quiz องค์กรคุณพร้อมแค่ไหน? | 245 |
| 8.2 EX Diagnostic 6 Dimensions (วัด Pain Point ในองค์กร) | 250 |
| 8.3 Design Your EX Action Plan (พร้อมตาราง 30-60-90 วัน) | 259 |
| 8.4 Workshop Template & กิจกรรมกลุ่ม | 263 |
| 8.5 กรณีศึกษา กฎทองคำแห่ง EX | 267 |

บทที่ 9 บทสรุปการเติบโตทาง EX = Sustainable Growth

276

- | | |
|---|-----|
| 9.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง EX กับแบรนด์องค์กร | 277 |
| 9.2 การเป็น Employer of Choice | 286 |
| 9.3 EX = Sustainable Growth จากวัฒนธรรมที่เขียนบนผนัง สู่สิ่งที่คนสัมผัสได้จริง | 290 |

SPECIAL BONUS

294

Mini Playbook ผู้นำสร้าง EX ใน 30 วัน






◆ PART ◆

1

รากฐานของ Employee
Experience (EX)





เข้าใจแทนกันว่า
ทำไม EX ถึงสำคัญ
และประกอบด้วยอะไรบ้าง
ในยุคปัจจุบัน



บทที่ 1

ทำไม Employee Experience (EX) จึงสำคัญกว่าที่เคย

“คนไม่ได้ลาออกจากงาน... แต่เขาลาออกจากความรู้สึก
ที่เขาต้องมีงาน ต่อหัวหน้า และต่อองค์กรต่างหาก”

ตลอดเส้นทางการทำงานเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้กับผู้บริหาร ผู้เขียนมักจะ
ได้ยินคำถามที่สะท้อนความกังวลคล้าย ๆ กัน นั่นคือ...

“ทำไมองค์กรเรามีระบบที่ดี มีสวัสดิการที่ครบครัน แต่ทำไมคนเก่ง ๆ กลับ
ทยอยลาออก” หรือ “เราลงทุนไปมากมายกับการพัฒนาคน แต่ทำไมพวกเขา
ยังดูไม่มีความสุข ไม่มีแรงจูงใจ”

คำถามเหล่านี้ชี้ให้เห็นความจริงที่น่าสนใจว่า... การมี “ระบบ” ที่ดีเยี่ยม
อาจไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของการรักษาคนอีกต่อไปแล้ว เรากำลังอยู่ในยุคที่
ต้องให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ก่อนสิ่งอื่นใดค่ะ

บทนี้จึงจะพาทุกท่านกลับมาสู่แก่นแท้ของการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน นั่นคือ
การทำความเข้าใจว่าทำไมการลงทุนใน “ประสบการณ์และความรู้สึกของ

คนทำงาน” จึงไม่ใช่แค่ทางเลือก แต่เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นที่สุดในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตไปข้างหน้า

1.1 ยุคของ “มนุษย์” มาก่อน “ระบบ”

“ทำไมเดี๋ยวนี้เด็กรุ่นใหม่ถึงไม่ค่อยอดทนเหมือนเมื่อก่อนเลย”

นี่เป็นคำถามที่ได้ยินบ่อยมากจากผู้บริหารในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา แต่เมื่อเรามองลึกลงไป จะพบว่าไม่ใช่เรื่องของความอดทน แต่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง “สัญญาใจ” ระหว่างพนักงานและองค์กร

จากยุคที่ “ระบบ” คือพระเจ้า...

ในอดีต องค์กรส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นบนรากฐานของยุคอุตสาหกรรมที่เน้นประสิทธิภาพและกระบวนการเป็นหัวใจหลัก

เราวัดความสำเร็จจากผลผลิต เราออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับขั้นที่ชัดเจน และมองพนักงานในฐานะ “ทรัพยากร” ที่ต้องบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในยุคนั้น “ระบบ” คือพระเจ้า ใครที่ทำตามระบบได้ดี คือพนักงานที่ดีและองค์กรที่มีระบบที่รัดกุมที่สุด องค์กรที่จะชนะ

ผู้เขียนเห็นองค์กรมากมายลงทุนมหาศาลไปกับซอฟต์แวร์ใหม่ล่าสุด การวางระบบงานอัตโนมัติ (Automation) หรือแม้กระทั่งการนำ AI เข้ามาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล แต่กลับพบว่าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง พนักงานยังคงหมดไฟ อัตราการลาออกยังคงสูง และนวัตกรรมใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดขึ้น

โลกของการทำงานได้เปลี่ยนไปแล้วค่ะ สู่ยุคที่ “ความรู้สึกของมนุษย์” คือหัวใจสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเข้ามาของคนรุ่นใหม่ที่มีมุมมองต่อการทำงานแตกต่างไปจากเดิม และการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดแรงงาน ทำให้สมการความสำเร็จแบบเดิมใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไป

..... ♦ คนเก่งมีทางเลือกมากขึ้น พวกเขาไม่ได้มองหาแค่งานที่มั่นคง แต่มองหางานที่มีความหมาย และสอดคล้องกับคุณค่าในชีวิตของเขา

..... ♦ ความคาดหวังเปลี่ยนไป พนักงานไม่ได้ต้องการแค่เงินเดือนหรือสวัสดิการ แต่ต้องการความยืดหยุ่น โอกาสในการเติบโต และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

..... ♦ ปรากฏการณ์ Quiet Quitting หรือการลาออกเงียบ คือการที่พนักงานยอมทำตามหน้าที่เป๊ะ ๆ แต่ไม่ได้ทุ่มเทใจให้องค์กร เป็นสัญญาณเตือนว่า **“แม้ระบบจะบังคับให้เขากำงานได้ แต่ไม่อาจบังคับให้เขากุ้มใจได้”**

คนรุ่นใหม่เริ่มหันมาตั้งคำถามกับตัวเองมากขึ้นว่า

- ♦ สิ่งที่ทำอยู่ทุกวัน ตอบโจทย์ชีวิตของฉันจริง ๆ หรือ?
- ♦ ยอมแลกสุขภาพกายและใจเพื่อเติบโตในองค์กรนี้จริงหรือ?
- ♦ มีที่ไหนอีกบ้างที่จะให้ประสบการณ์ที่ดีกว่านี้กับฉันได้?

พนักงานไม่ได้แค่มองหาเงินเดือนที่สูงขึ้น แต่พวกเขามองหาองค์กรที่ให้ประสบการณ์ที่ดีกว่า ทั้งในแง่ของความยืดหยุ่น การเติบโต ความเป็นธรรม และการที่พวกเขาารู้สึกว่ามีคุณค่า

นี่คือจุดเปลี่ยนที่ทำให้องค์กรชั้นนำทั่วโลกต้องหันกลับมาทบทวน และค้นพบว่ากลยุทธ์สำคัญไม่ได้อยู่ที่การสร้างระบบให้ซับซ้อนขึ้น แต่อยู่ที่การกลับไปสู่จุดเริ่มต้นที่เรียบง่ายที่สุด นั่นคือ การทำความเข้าใจ “มนุษย์”

การให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ก่อน “ระบบ” ไม่ได้หมายความว่าให้เราทิ้งระบบหรือกระบวนการทั้งหมดนะค่ะ แต่หมายถึงการออกแบบระบบและกระบวนการโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง

เราต้องเปลี่ยนคำตามจาก “เราจะสร้างระบบอย่างไรให้คนทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุด” ไปเป็น “เราจะสร้างประสบการณ์อย่างไรให้คนอยากทำงานที่นี้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข”

เพราะระบบที่ดีต้องรับใช้คน ไม่ใช่ให้คนรับใช้ระบบค่ะ และเมื่อไรก็ตามที่คนในองค์กรรู้สึกว่าพวกเขาเป็นเพียงฟันเฟืองที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบที่ไร้หัวใจ เมื่อนั้น... ต่อให้ระบบจะดีแค่ไหน องค์กรก็ไม่อาจเติบโตได้อย่างยั่งยืน



1.2 Why EX now?

เหตุผลที่ Employee Experience ต้องมาก่อน Engagement

“ถ้าอยากให้คนอยากอยู่ในองค์กร ก็ต้องเริ่มจากการทำให้องค์กรนี้น่าอยู่สำหรับเขาก่อน”

หลายองค์กรที่ผู้เขียนได้เข้าไปให้คำปรึกษา มักจะเริ่มต้นบทสนทนาด้วยเรื่องของ “คะแนน Engagement” ที่ไม่ขยับขึ้น หรือบางครั้งก็ลดลงสวนทางกับความพยายามที่ทุ่มเทลงไป พวกเขาทุ่มงบประมาณไปกับการทำแบบสำรวจประจำปี จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ สื่อสารนโยบายใหม่ ๆ หรือมอบรางวัลพิเศษ แต่ผลลัพธ์กลับไม่ยั่งยืน

พนักงานเริ่มรู้สึกว่ “ตอบไปก็เท่านั้น” ส่วนผู้บริหารก็เริ่มท้อใจว่า “ทำเท่าไรก็ไม่พอดี”

และนี่คือจุดที่แนวคิด Employee Experience (EX) เข้ามาเปลี่ยนมุมมองทั้งหมดค่ะ

Employee Engagement คือความผูกพันต่อองค์กร หรือผลลัพธ์ทางความรู้สึก มันคือระดับของความมุ่งมั่นทุ่มเทที่พนักงานมีต่องานและองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและสำคัญอย่างยิ่ง

แต่ Engagement เป็นเพียง “ตัวชี้วัดปลายทาง” เหมือนการตรวจสุขภาพประจำปีที่บอกเราว่าร่างกายมีปัญหา แต่ไม่ได้บอกว่าพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น การกิน การนอน การออกกำลังกาย ของเราเป็นอย่างไร

Employee Experience (EX) คือ “กระบวนการ” และ “เหตุผลใจจ้อย” ที่
 นำไปสู่ความรู้สึกดีนั้น คือคือผลรวมของประสบการณ์ทั้งหมดที่พนักงานรับรู้
 และรู้สึกในทุก ๆ วัน ตั้งแต่เริ่มตั้งแต่สิ่งเล็กน้อยของการใช้งานระบบไปจนถึงงานถึง
 เรื่องสำคัญอย่างค่าจ้างได้ปรับเพิ่มเพื่อกิจกรรมหน้า

Engagement คือผลลัพธ์
แต่ EX คือสิ่งที่เราสร้างเพื่อให้เกิดผลลัพธ์นั้น

Employee Engagement	Employee Experience (EX)
ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร HR ผู้	ประสบการณ์ที่ได้รับจากองค์กร
คุณผลผู้ในผลิตภัณฑ์คุณผลด้วยการ	ทุกฝ่ายร่วมกันออกแบบ
วิวัฒนาการด้วย 5 ปี 5 ปี 5 ปี 5 ปี 5 ปี	เส้นทาง + Moment ที่คนจำ
คุณผลมาทศวรรษคุณผลมาทศวรรษ	เติบโตและแนะนำองค์กร
คุณผลที่ใจคนชั่วคราว	สร้างระบบที่ยั่งยืน

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ขอเปรียบเทียบให้ดูง่าย ๆ ดังนี้คือ

นิยาม Employee Experience แบบไม่ท้อจำ

เวลาไปบรรยายหรือทำกิจกรรมคุณผลคุณผลคุณผลคุณผลคุณผลคุณผลคุณผลคือ

“ดร.คช ตกลงแล้วไอ้เจ้า EX เนี่ย มันคืออะไรกันแน่คช?”



ถ้าไปเปิดตำรา เราอาจเจอนิยามที่เป็นทางการว่า “Employee Experience คือ ผลรวมของการรับรู้ ความรู้สึก และความทรงจำทั้งหมดที่พนักงานมีต่อองค์กร ตลอดช่วงชีวิตการทำงานของเขา” ซึ่งก็ไม่ผิด แต่สำหรับผู้เขียนที่ทำงานกับคนจริง ๆ ทุกวัน นิยามแบบนี้มันแห้งแล้ง และไม่เห็นภาพเท่าไร

อยากจะชวนทุกท่านมานิยาม EX กันใหม่ ในแบบที่ไม่ต้องท่องจำ แต่ใช้หัวใจทำความเข้าใจค่ะ

EX คือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจริงในทุก ๆ วัน

สำหรับผู้เขียน Employee Experience คือ ผลรวมของความรู้สึกที่ทำให้คนคนหนึ่งตัดสินใจว่าเขาอยากจะทำเต็มที่และกายทำงานให้เราอย่างเต็มใจหรือไม่ มันไม่ใช่เรื่องของนโยบายบนกระดาษ แต่เป็นเรื่องของความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริงในแต่ละวัน

ทุกเช้าที่เปิดคอมพิวเตอร์ ระบบ Log-in ราบรื่นหรือติดขัดจนน่าหงุดหงิด?

ทุกครั้งที่ประชุมทีม หัวหน้าเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นหรือเอาแต่พูดอยู่คนเดียว?

ทุกครั้งที่คุณขอความช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานพร้อมสนับสนุนหรือต่างคนต่างทำงาน?

ทุกครั้งที่ได้รับฟีดแบ็ก เป็นการพูดคุยเพื่อการเติบโตหรือเป็นเพียงการตัดสิน?

ความรู้สึกเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้ที่สะสมในแต่ละวันคือสิ่งที่ประกอบกันขึ้นเป็น Employee Experience ที่แท้จริง

ความเข้าใจผิด 3 ข้อเกี่ยวกับ EX ที่ต้องเคลียร์

เพื่อให้เข้าใจ EX ได้ลึกซึ้งขึ้น เราต้องรู้ด้วยว่าอะไรที่ ไม่ใช่ EX

1. EX ไม่ใช่แค่ความสุขของพนักงาน

ความสุขเป็นเพียงอารมณ์ชั่วครั้งชั่วคราว เราคงไม่สามารถทำให้พนักงานมีความสุขได้ตลอด 24 ชั่วโมง แต่องค์กรสามารถสร้างประสบการณ์ที่เปี่ยมด้วยความหมาย (Meaningful Experience) ได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจที่ยั่งยืนกว่า

EX ที่ดีจึงต้องสมดุลระหว่างการดีต่อใจของพนักงาน และการดีต่อเป้าหมายธุรกิจด้วย

2. EX ไม่ใช่แค่กิจกรรมสนุก ๆ หรือสวัสดิการดี ๆ

โต๊ะปิงปอง บาร์ตีประจำเดือน หรือกาแฟฟรี มันเป็นเพียงเปลือกนอกที่ดี แต่ถ้าแก่นข้างในยังมีปัญหา เช่น หัวหน้าไม่รับฟัง เพื่อนร่วมงานชิงดีชิงเด่น ระบบงานยุ่งเหยิง ประสบการณ์โดยรวมของพนักงานก็ยังคงแย่

EX ที่แท้จริงคือการออกแบบ “ระบบการทำงาน” ที่เอื้อให้คนทำงานได้ดี และเติบโต ไม่ใช่แค่การจัดกิจกรรมเพื่อกลบปัญหา

3. EX ไม่ใช่เรื่องของ HR เท่านั้น

HR อาจเป็นผู้วางโครงสร้างและเครื่องมือ แต่คนที่สร้างประสบการณ์จริงในทุกวันคือ “ผู้นำทุกระดับ” หัวหน้าทีมทุกคนคือนักออกแบบประสบการณ์ (Experience Designer) ประจำทีมของตัวเอง หากผู้นำไม่เข้าใจและไม่ลงมือต่อให้นโยบาย EX จาก HR จะดีแค่ไหน ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นจริงได้

“ประสบการณ์” มาก่อนความรู้สึก

การเปลี่ยนโฟกัสไปที่ EX คือการเปลี่ยนจากการตั้งคำถามว่า “จะอย่างไรให้คะแนน Engagement สูงขึ้น” มาเป็นการตั้งคำถามที่ลึกซึ้งกว่า นั่นคือ “เราจะออกแบบประสบการณ์ในแต่ละวันอย่างไรให้พนักงานรู้สึกดี มีคุณค่า และอยากเติบโตไปพร้อมกับเรา?”

ถ้าพนักงานมีประสบการณ์ที่ดีในการทำงานวันแรก เขาก็จะเกิดความรู้สึกผูกพันและอยากเริ่มทำงานอย่างเต็มที่

ถ้าพนักงานมีประสบการณ์ที่โปร่งใสและยุติธรรมในระบบประเมินผล เขาก็จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับในผลลัพธ์

ถ้าพนักงานมีประสบการณ์ที่หัวหน้าคอยรับฟังและให้การสนับสนุน เขาก็จะเกิดความรู้สึกปลอดภัยและกล้าทุ่มเท

กรณีศึกษา บริษัท Tech Startup ในไทย เปลี่ยนจาก “สวัสดิการ” สู่ “ประสบการณ์”

บริษัท Tech Startup แห่งหนึ่งในประเทศไทยเติบโตเร็วมาก มีสวัสดิการที่ยอดเยียม เช่น อาหารกลางวันฟรี ปาร์ตี้ทุกเดือน เพื่อสร้าง Engagement แต่กลับมีอัตราการลาออกของวิศวกรซอฟต์แวร์สูงอย่างน่าตกใจ

ผลสำรวจ Engagement ชี้ว่าพนักงานเครียดและไม่เห็นเส้นทางเติบโต ผู้บริหารพยายามแก้ด้วยการเพิ่มวันหยุดและจัดกิจกรรมผ่อนคลาย แต่ปัญหายังคงอยู่

การเปลี่ยนสู่แนวทาง EX

บริษัทตัดสินใจเปลี่ยนแนวทาง โดยตั้งทีมเล็ก ๆ ขึ้นมาเพื่อทำ Employee Journey Map ของตำแหน่งวิศวกรซอฟต์แวร์โดยเฉพาะ

สิ่งที่ค้นพบ

Pain Point ไม่ใช่เรื่องสวัสดิการ แต่เป็นประสบการณ์ในช่วง 3-6 เดือนแรก หลังเข้ามาทำงาน วิศวกรใหม่รู้สึกเคืองกว้าง ไม่ได้รับการสอนงานที่เป็นระบบ และไม่เข้าใจว่าโค้ดที่ตัวเองเขียนนั้นสร้างผลกระทบอะไรให้กับธุรกิจ พวกเขา รู้สึกเหมือนเป็นแค่ “คนเขียนโค้ด” ไม่ใช่ “ส่วนหนึ่งของทีมที่สร้างผลิตภัณฑ์”

สิ่งที่ลงมือทำ คือ

1. ปรับปรุง Onboarding สร้างโปรแกรม Buddy System ให้วิศวกร คอยเป็นที่ปรึกษาในช่วง 3 เดือนแรก
2. ออกแบบ Growth Conversation เปลี่ยนการประชุม 1-on-1 ประจำสัปดาห์ จากแค่การตามงานเป็นการพูดคุยเรื่องเป้าหมายและอุปสรรคในการทำงาน
3. สร้าง Meaningful Work จัดเซสชัน “Project Showcase” ทุกไตรมาส ให้วิศวกรได้นำเสนอผลงานของตัวเองให้ทีมอื่นและผู้บริหารฟัง

ผลลัพธ์

ภายใน 1 ปี อัตราการลาออกของทีมนักศึกษาลดลงเกือบ 40% และคะแนนความพึงพอใจในหัวข้อ “โอกาสในการเติบโต” พุ่งสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นี่คือนวัตกรรมที่พิสูจน์ว่าการแก้ปัญหาที่ “ประสบการณ์” โดยตรงนั้น ให้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนกว่าการเพิ่มแค่สวัสดิการหรือกิจกรรมเพียงอย่างเดียว

◆
.....
นี่คือเหตุผลที่ว่าทำไมเราต้องเริ่มต้นจากเรื่องของ “ประสบการณ์” เนื่องจากเราไม่สามารถบังคับให้คนรู้สึกผูกพันได้ แต่เราสามารถออกแบบประสบการณ์ที่ทำให้พวกเขารู้สึกอยากผูกพันได้ด้วยตัวเองค่ะ เปลี่ยนจากการพยายามแก้ไขที่ปลายเหตุมาเป็นการลงมือสร้างเหตุปัจจัยที่ดีตั้งแต่ต้นทาง ซึ่งเป็นแนวทางที่ยั่งยืนและส่งผลกระทบได้อย่างแท้จริง



แบบฝึกคิดสำหรับคุณ (Reflection & Self-Coaching)

ลองให้คะแนนตัวเองเพื่อทบทวนมุมมองของคุณต่อประสบการณ์การทำงานในปัจจุบัน โดยตอบตามความรู้สึกจริงที่สุด

- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2 = ไม่เห็นด้วย
 3 = เฉย ๆ
 4 = เห็นด้วย
 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ภาพรวมประสบการณ์ “ในภาพรวม ฉันรู้สึกว่าการประสบการณ์การทำงานในแต่ละวันของฉันเป็นไปในเชิงบวกและมีความหมาย”

ให้คะแนน 1 2 3 4 5

2. สมดุลทางความรู้สึก “ในช่วงสัปดาห์การทำงานปกติ ประสบการณ์ที่สร้างพลังบวกและแรงบันดาลใจให้ฉันมีมากกว่าประสบการณ์ที่บั่นทอนกำลังใจ”

ให้คะแนน 1 2 3 4 5

3. ความน่าดึงดูดขององค์กร “หากฉันเป็นพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาวันนี้ ฉันจะรู้สึกที่ตัดสินใจถูกแล้วที่เลือกทำงานที่นี่ และอยากจะอยู่เติบโตต่อไป”

ให้คะแนน 1 2 3 4 5

คำถามชวนคิดต่อ

มีข้อไหนที่ได้คะแนนน้อยจนน่าแปลกใจหรือไม่ ลองวิเคราะห์ว่าอะไรคือสาเหตุหลักที่ทำให้คะแนนในข้อนั้นยังไม่สูงอย่างที่คาดหวัง

ถ้าให้เลือกปรับปรุง “ประสบการณ์” เพียง 1 อย่างในองค์กรเพื่อสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คุณจะเลือกปรับปรุงเรื่องอะไร?

1.3 EX คือกลยุทธ์ทางธุรกิจ ไม่ใช่แค่เรื่องคน

บ่อยครั้งที่ผู้เขียนเห็นผู้บริหารระดับสูงมองว่า Employee Experience เป็นต้นทุนที่ต้องจ่าย หรือเป็นโครงการที่โยนฝ่าย HR รับผิดชอบไป แต่นี่คือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและอาจเป็นอันตรายต่อองค์กรในระยะยาวอย่างยิ่งค่ะ

ในความเป็นจริง Employee Experience คือหนึ่งในกลยุทธ์ธุรกิจที่ทรงพลังที่สุด เพราะมันคือการลงทุนในสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดและลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด นั่นก็คือ “คน” ของคุณเอง

ลองพิจารณาดูนะค่ะ ทุกกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการสร้างนวัตกรรม การขยายตลาด หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัย “คน” ในการขับเคลื่อนทั้งสิ้น

แล้วจะเกิดอะไรขึ้นถ้าคนเหล่านั้นไม่มีแรงจูงใจที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ไม่รู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายขององค์กร ไม่มีความสุขจนส่งต่อพลังงานลบไปถึงลูกค้า ผลลัพธ์คือกลยุทธ์ที่วางแผนมาอย่างดีที่สุดก็อาจล้มเหลวได้ค่ะ

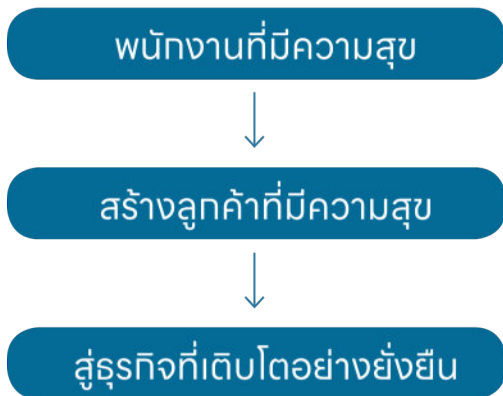
นี่คือเหตุผลที่องค์กรชั้นนำของโลกอย่าง Microsoft, Salesforce หรือ Airbnb ไม่ได้มอง EX เป็นเพียงสวัสดิการ แต่พวกเขาเชื่อมั่นว่ามันคือเครื่องยนต์ขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Engine) โดยตรง

สมการที่พิสูจน์แล้ว EX → CX → Profit

มีความเชื่อมโยงที่ชัดเจนและไม่อาจแยกจากกันได้ระหว่างประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience, EX) และประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience, CX) ผู้เขียนมักจะพูดเสมอในว่า

“ความสุขและความพึงพอใจของลูกค้าไม่มีวันสูงไปกว่าความสุขและความพึงพอใจของพนักงานผู้ให้บริการได้”

พนักงานที่ได้รับประสบการณ์ที่ดี รู้สึกมีคุณค่าและมีความสุขกับงานจะส่งมอบพลังงานบวกนั้นต่อไปยังลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติ พวกเขาจะใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเกินกว่าหน้าที่อย่างเต็มกำลัง สมการง่าย ๆ ที่เกิดขึ้นคือ



ผลลัพธ์ที่วัดได้เชิงธุรกิจ

การลงทุนใน EX ไม่ใช่เรื่องของความรู้สึกเพียงอย่างเดียว แต่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขนทางธุรกิจที่ชัดเจนได้

- ◆ ลดอัตราการลาออก ช่วยประหยัดต้นทุนมหาศาลในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่
- ◆ เพิ่มผลิตภาพ พนักงานที่ผูกพันจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลงานได้มากกว่า
- ◆ กระตุ้นนวัตกรรม เมื่อพนักงานรู้สึกปลอดภัยและมีส่วนร่วม พวกเขาจะกล้าเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ◆ เพิ่มความภักดีของลูกค้า ดังที่กล่าวไป พนักงานที่มีความสุขจะสร้างประสบการณ์ที่ดีจนลูกค้าอยากกลับมาใช้บริการซ้ำ
- ◆ ดึงดูดคนเก่ง องค์กรที่มีชื่อเสียงด้าน EX จะกลายเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง ๆ ที่อยากเข้ามาร่วมงานด้วย

ดังนั้น EX จึงไม่ใช่หน้าที่ของฝ่าย HR อย่างเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารทุกคน ตั้งแต่ CEO ไปจนถึงหัวหน้าทีมทุกท่าน

การเปลี่ยนมุมมองจาก EX ที่เป็นเพียง “ต้นทุน” มาเป็น “การลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด” คือก้าวแรกที่สำคัญที่สุดในการสร้างองค์กรให้พร้อมรับมือกับทุกความท้าทายในอนาคตค่ะ

เพราะเมื่อคุณดูแล “คน” ของคุณอย่างดีที่สุด “ธุรกิจ” ของคุณก็จะได้รับการดูแลอย่างดีที่สุดเช่นกัน