

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน: เครื่องมือการบริหารคนที่ต้ององค์กรต้องรู้

EMPLOYEE EXPERIENCE: PEOPLE MANAGEMENT TOOL

ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร

Thanasit Phoempian

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management

Received: July 5, 2019 / Revised: September 23, 2019 / Accepted: September 30, 2019

บทคัดย่อ

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Employee Experience) คือ การสร้างความประทับใจที่ดีเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการสมัครงาน การเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กร จนถึงพนักงานได้ลาออกหรือไปจากองค์กร หลักการของการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานไม่ได้เป็นเรื่องใหม่เพียงแต่เป็นการนำแนวคิดการสร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับลูกค้า (Customer Experience) ที่องค์กรจำนวนมากใช้กับลูกค้าภายนอก มาปรับใช้เพื่อออกแบบกระบวนการ สภาวะแวดล้อม และเครื่องมือที่เหมาะสมต่างๆ ให้เหมาะสมกับบุคลากรภายในขององค์กรเอง มีงานวิจัยจำนวนมากที่เริ่มชี้ให้เห็นแล้วว่า เมื่อพนักงานมีประสบการณ์ที่ดีจากองค์กรย่อมจะนำไปสู่การสร้างความผูกพัน ความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงนำไปสู่ความสามารถในการรักษาและดึงดูดพนักงานที่มีค่าให้อยู่และทำงานให้กับองค์กรได้ในอนาคต

คำสำคัญ: ประสบการณ์ที่ดีสำหรับพนักงาน การบริหารคน ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

Creating good experience for employees is the creating of good impression in the employees starting from the work application step, the being taken in as a new employee, the receiving of attention and care from the organization, until the employee's resign or leaving the organization. The principle of creating good experience for employees is not a new principle, but it is only an adaptation of the principle of creating good experience for customers that a large number of organizations treat their outside customers in order to design the process, the environment, and tools appropriate for the personnel of the organization. There are many research studies that start to indicate that when the employees have good experience from the organization, they will

develop their organizational commitment and be more enthusiastic in their work performance, which in turn will lead to the enhancement of the organization's ability to attract and keep valuable employees to remain and work with the organization in the future.

Keywords: Good Experience for Employee, People Management, Organizational Commitment

บทนำ

แนวคิดเรื่องของการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience) เป็นแนวคิดที่มีมาหลายปีแล้ว แนวคิดนี้ได้ขยายจากลูกค้ามาสู่พนักงาน (Decharin, 2018) หลายๆ องค์การชั้นนำของโลกต่างหันมาให้ความสนใจต่อการสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรขององค์กร (Employee Experience) ในอดีตเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมร่วมขององค์กร หรือการสร้างคามผูกพันของบุคลากร (Engagement) จะเป็นจุดศูนย์กลางของความสนใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องของการสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรขององค์กรเริ่มกลายเป็นจุดสนใจใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น (Deloitte, 2017)

แนวคิดการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานให้ความสำคัญกับทุกช่วงเวลาหรือจุดสัมผัส (Touch Point) ซึ่งพนักงานเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นการมองภาพองค์รวมตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกจนกระทั่งถึงเกษียณหรือลาออก การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานที่ดี จะช่วยให้้องค์กรสามารถที่จะดึงดูดและรักษานักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของสงครามเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีฝีมือหรือที่เรียกว่า War for talent (Plaskoff, 2017)

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าเหตุผลสำคัญของแนวคิดนี้คือ ถ้าลูกค้ามีประสบการณ์ในเชิงบวกกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ มักจะกลับมาใช้บริการซ้ำ การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าเริ่มต้นจากการเข้าใจว่าลูกค้าต้องการอะไร ทุกวันนี้นักการตลาดสามารถเก็บข้อมูลของผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มา

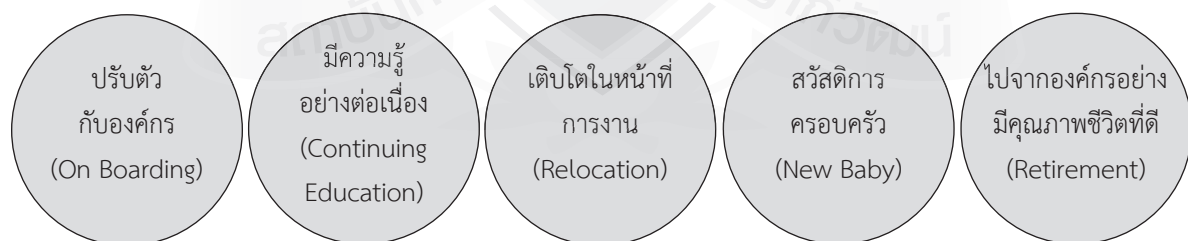
สร้างสรรค์ประสบการณ์ หรือขยายประสบการณ์นั้นได้อย่างละเอียดและครอบคลุมลงไปในระดับปัจเจกบุคคล (Personalization) ทำให้เข้าใจว่าลูกค้ากำลังมองหาสิ่งใด ในเวลาใด และจากที่ใด ข้อมูลดังกล่าวมาจากลูกค้าที่ให้ข้อมูลของตนเองผ่านการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆ การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้ามีแนวโน้มที่จะขยายไปที่พนักงานเช่นกัน เนื่องจากคนรุ่นใหม่จะมองหาสถานที่ทำงานที่ปฏิบัติกับตนเองเช่นเดียวกับลูกค้า องค์กรสมัยใหม่จึงเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันผ่านการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (IBM, 2016) ที่ผ่านมาเวลาพนักงานได้รับการปฏิบัติตามความคาดหวังหรือความต้องการของเขา เขาจะรู้สึกพอใจ (Satisfaction) แต่ก็ไม่ได้ใส่ใจกับสิ่งนั้น เช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี การพัฒนาฝึกอบรม และการใช้สวัสดิการรักษายาบาล แต่ในทางตรงข้ามพนักงานจะจดจำและรับรู้ได้เป็นอย่างดี เมื่อประสบกับประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมายที่องค์กรตนเองจัดให้ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร การจัดการข้อมูลเชิงลึกเป็นรายบุคคล เป็นต้น (Plaskoff, 2017) แท้จริงแล้ว หลักการของการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ เพียงแต่เป็นการนำแนวคิดที่องค์กรจำนวนมากใช้กับลูกค้าภายนอกมาปรับใช้ออกแบบกระบวนการสภาวะแวดล้อมและเครื่องมือที่เหมาะสมต่างๆ ใช้กับบุคลากรภายในขององค์กรเอง และมีงานวิจัยจำนวนมากที่เริ่มชี้ให้เห็นแล้วว่าเมื่อพนักงานได้รับประสบการณ์ที่ดีจากองค์กรตนเอง ย่อมจะนำไปสู่การสร้างคามผูกพัน ความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีค่าให้อยู่และทำงาน

ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่มากขึ้น และสุดท้ายยังมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นอีกด้วยว่า การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานจะช่วยเพิ่ม Customer Experience ในอนาคตอีกด้วย

ปัจจุบันอุตสาหกรรมต่างๆ กำลังแข่งขันกันพนักงานที่มีทักษะ การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent) จึงเป็นเรื่องที่มองข้ามไม่ได้ (Phoemphian, 2015) นอกจากนี้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตและการทำงานของพนักงานอย่างมาก ซึ่งเอื้อประโยชน์ในการทำงานให้ได้ง่ายขึ้นในได้รับรู้ข่าวสารทางธุรกิจและการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว และที่สำคัญในโลกของการทำงานในปัจจุบันนี้ต้องคำนึงถึงความหลากหลายของคนทำงาน และต้องมีความเข้าใจในความต้องการของเขาที่ไม่เหมือนกัน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการออกแบบประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานรายบุคคล (personalization) เพื่อให้พนักงานนั้นเกิดความผูกพันต่อองค์กร (engagement) และสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กร

การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ

หลายองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน อย่างเช่น บริษัท General Electric นิยามการสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรไว้ว่าเป็น Employee experience นั้นจะเป็นการสร้างประสบการณ์ต่างๆ ผ่านมุมมองของบุคลากรในทุกๆ จุดสัมผัส (Touch point) ระหว่างองค์กรและพนักงานนั้น อะไรคือสิ่งที่บุคลากรต้องการ องค์กรควรออกแบบและปรับกระบวนการใหม่เพื่อการดูแลพนักงาน ตั้งแต่การดูแลพนักงานที่ติดตั้งเริ่มเข้ามาทำงาน องค์กรจัดกิจกรรมให้พนักงานที่เพิ่งเริ่มงานนั้น ได้มีโอกาสสร้างความคุ้นเคยในที่ทำงานใหม่ (On boarding) ได้ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ และพร้อมที่จะเริ่มงานได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuing Education) การให้โอกาสเติบโตในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น (Relocation) การดูแลพนักงานและครอบครัวของพนักงานให้อยู่ดีมีสุข เช่น สวัสดิการบริการดูแลบุตรให้พนักงาน (New Baby) จนกระทั่งพนักงานออกจากองค์กรก็ให้ความเอาใจใส่ให้ออกจากองค์กรอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Retirement) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 จุดสัมผัสการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Employee Experience Touch Points)

ที่มา: Lauritsen (2018)

ทั้งนี้การให้ประสบการณ์ที่ดีกับพนักงานสามารถสร้างความประทับใจให้กับพนักงานและส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร นับเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่น่าจับตามอง หลายองค์กรจึงมีตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Employee Experience Manager) เห็นได้จากข้อมูลในเว็บไซต์ Beyond.com (Meister, 2016) พบว่า ร้อยละ 83 ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ดีของพนักงาน โดยวางแผนว่าปีนี้จะลงทุนมากขึ้นในการพัฒนาพนักงาน ร้อยละ 56 และ

ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 51 รวมถึงนโยบายการทำงานจากนอกองค์กร (Work From Home) ขณะที่การศึกษาของ IBM (2016) พบว่าการลงทุนเพื่อสร้างประสบการณ์ให้พนักงานก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออก (turn over) ของบุคลากร และจากการประเมินผลประกอบการทางธุรกิจของหลายองค์กรพบว่า การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงานส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่สูงขึ้นแบบต่อเนื่อง



ภาพที่ 2 Employee Life Cycle By Creating Employee Journeys

ที่มา: Deloitte (2017)

จากภาพที่ 2 Deloitte (2017) อธิบายว่า การลงทุนเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงานเป็นการเชื่อมโยงพนักงานตลอดชีวิตการทำงาน (Employee Life Cycle) เพื่อสร้างการเดินทางที่แสนวิเศษให้กับพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Best Start) ซึ่งเป็นจุดแรกที่องค์กรต้องสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ที่เข้ามาสมัครงาน เช่น การต้อนรับที่อบอุ่น การให้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา หลังจากนั้นเมื่อเป็นพนักงานองค์กรต้องให้ความช่วยเหลือพนักงาน เช่น การออกแบบสวัสดิการให้เหมาะสมกับพนักงานรายบุคคล (let me help you) การออกแบบระบบการสนับสนุนเพื่อการเติบโตและการพัฒนาบุคลากร (Meaningful Growth) เพื่อให้พนักงานเดินทางตามความฝันที่อยากจะเป็นในอนาคต ระบบการให้รางวัลค่าตอบแทนที่เป็นไปตามความต้องการของพนักงานรายบุคคลหรือทีม (I owe You)

สุดท้ายทำให้เขาเป็นเอกบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Ambassadors) ที่หลายคนในองค์กรต้องจดจำ รวมถึงตัวพนักงานเองเกิดภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่เขารัก เมื่อเขาต้องออกไปจากองค์กรอย่างสง่างามและเป็นความทรงจำอันยิ่งใหญ่ของบุคลากรท่านนั้นตลอดไป การสร้างประสบการณ์ให้ที่ดีกับพนักงาน จึงเป็นการสร้างความทรงจำที่แสนวิเศษในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้อิสระพนักงานในการแต่งกาย เลือกเวลาหรือสถานที่ทำงานได้ตามต้องการ เพื่อให้ชีวิตการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวผสมผสานกลมกลืนกันเป็นอย่างดี (Work-Life Integration) สร้างความเป็นอยู่ที่ดี (Employee Well-Being) รวมทั้งมีระบบจัดการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานเชิงลึก เพื่อเข้าใจความต้องการเป็นรายบุคคล ซึ่งวิธีการแบบนี้จะช่วยทำให้พนักงานเต็มใจที่จะแสดงศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เพื่อสร้าง

คุณภาพและคุณค่าของงานให้ดีที่สุด

Morgan (2017) ผู้เขียน The Employee Experience Advantage ทำการวิจัยพบว่า จากการศึกษองค์กรชั้นนำทั้งหมด 250 องค์กร ที่ลงทุนในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงาน มีผลประกอบการดีขึ้นประมาณ 2 เท่า และผลกำไรเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 4 เท่า ซึ่งเป็นผลมาจากการที่พนักงานมีประสบการณ์ที่ดี เกิดความผูกพันที่ยั่งยืน เต็มใจที่จะนำศักยภาพในตนเองที่มีอยู่มาสร้างคุณภาพและคุณค่าของงานส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

จะเห็นได้ว่า การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานเป็นเรื่องที่ทำหาย ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ความแตกต่างของการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) กับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงาน (Employee Experience)

Decharin (2018) กล่าวว่า ในปัจจุบันการสร้าง ความผูกพันของบุคลากร (Engagement) ยังอยู่ในความสนใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงาน เริ่มกลายเป็นจุดสนใจใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นการดูแลเอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับทุกจุดสัมผัส (touch point) ที่พนักงานจะเกี่ยวข้อง โดยเป็นการมองภาพในเชิงองค์รวม ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก จนกระทั่งถึงการเกษียณหรือลาออก การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานจะช่วยทำให้องค์กรสามารถที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไว้ได้ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) จะมองจากมุมมองของผู้บริหารหรือมุมมองของหน่วยงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก จึงมักจะเป็นนโยบายหรือ

กิจกรรมที่ถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยมีความคาดหวังให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรผ่านทางกิจกรรมต่างๆ แต่สำหรับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงาน (Employee Experience) จะเป็นการสร้างประสบการณ์ต่างๆ ผ่านมุมมองของพนักงานระหว่างองค์กรและพนักงาน ตั้งแต่บุคลากรเข้ามาในองค์กรจนถึงลาออกไปจากองค์กร อะไรคือสิ่งที่บุคลากรต้องการ มีการออกแบบและกระบวนการใหม่ๆ อาจมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร กล่าวคือ กิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ต้องการใช้เพื่อเก็บข้อมูลหรือออกแบบประสบการณ์ให้กับบุคลากรด้วยเช่นกัน บางองค์กรมีการให้บุคลากรเสนอแนวคิดหรือความคิดริเริ่มเพื่อการออกแบบระบบประสบการณ์ที่ดีให้ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบสถานที่ทำงาน การออกแบบผลตอบแทนและแรงจูงใจ เป็นต้น

การลงทุนเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน เหมือนกับการพยายามทุ่มงบประมาณไปกับการทำตลาด แต่ไม่ว่าใครจะซื้อของเราเพิ่มหรือไม่ แต่การลงทุนเพื่อสร้างประสบการณ์ให้พนักงานเป็นการเชื่อมโยงพนักงานตลอดชีวิตการทำงาน (Employee Journey) รวมการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมและการจัดการในเรื่องประสิทธิภาพการทำงานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเปลี่ยนประสบการณ์เป็นแรงบันดาลใจ นำไปสู่การสร้างความทรงจำที่แสนพิเศษในการทำงาน เช่น การให้อิสระพนักงานในการแต่งกาย เลือกเวลาหรือสถานที่ทำงานได้ตามต้องการ เพื่อให้สามารถทำงานและใช้ชีวิตแบบไร้เส้นแบ่ง (Work-Life Integration) สร้างความเป็นอยู่ที่ดี (employee Well-Being) รวมทั้งมีระบบจัดการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานเชิงลึก เพื่อเข้าใจความต้องการเป็นรายบุคคล การผสมผสานการดำเนินการดังกล่าวเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดทุกครั้งที่มาทำงาน ซึ่งนอกจากจะสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืนแล้ว ยังช่วยให้พนักงานใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้ยิ่งยวด

ต่อไปอีกเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้องค์กร (Plaskoff, 2017)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บทบาทที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Practitioners) ต้องมีกระบวนการความคิดทางธุรกิจ (Business Mindset) เพื่อจะได้เข้าใจธุรกิจและสามารถแสดงความเห็นหรือกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งนักบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Practitioners) ต้องสนใจธุรกิจและสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร ยังต้องยึดพนักงานเป็นศูนย์กลางการทำงาน ซึ่งนั้นไม่ได้หมายความว่า จะสนองต่อความต้องการของพนักงานเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริงในโลกธุรกิจ แต่ยังหมายถึงการทำความเข้าใจพนักงานจากมุมมองความต้องการของพนักงานแต่ละคน เพื่อนำความเข้าใจเหล่านั้นมาสร้างสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับตนเองและองค์กร ซึ่งประสบการณ์ที่ดีนี้เองจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันมุ่งมั่นที่จะสร้างสิ่งดีๆ ให้กับองค์กร และในโลกธุรกิจปัจจุบันที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า (Customer Experience) คือ หัวใจสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร เป็นเรื่องที่สับสนเนื่องกันมา หากพนักงานไม่มีประสบการณ์ที่ดีก่อน ก็คงยากที่พนักงานจะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้

Coolen (2018) ศึกษาดัชนีการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (The Employee Experience Index) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ที่ดีกับ

องค์กรนั้น มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีโอกาสที่จะคิดจะเปลี่ยนงานน้อยกว่าพนักงานอื่น การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้พนักงานไม่ใช่การมองพนักงานเสมือนเป็นลูกค้า แต่ควรมองพนักงานตั้งแต่ก่อนเข้ามาทำงานในองค์กรตลอดจนพนักงานคนนั้นไม่อยู่กับองค์กรในอนาคต

ดังนั้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีจึงควรคิดตลอดวงจรการเป็นพนักงาน (employee life cycle) ตั้งแต่วันที่เขาเริ่มสนใจและหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจนถึงวันที่เขาออกจากองค์กรไป ประสบการณ์ที่ดีก็ควรจะอยู่ในความคิดและความรู้สึกต่อเนื่องต่อไป ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ได้แก่ ผู้สนใจทั่วไป พนักงานใหม่ หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับกลาง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูง พนักงานพิเศษ พนักงานเจนเอเรชั่นใหม่ ฯลฯ การสร้างประสบการณ์ที่ดีจึงควรเริ่มต้นที่การทำความเข้าใจในความต้องการที่ต่างกันของพนักงานแต่ละกลุ่ม และที่สำคัญนักบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Practitioners) จะต้องสร้างความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และคอยสังเกตจุดสัมผัสของพนักงานที่ซับซ้อนไปวิเคราะห์และสร้างเส้นทางสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานต่อไป

เส้นทางการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Employee Experience Journey)

จากการศึกษาของ Gallup (2018) พบว่า การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร

ที่มา: Gallup (2018)

ขั้นตอนที่ 1 ดึงดูดคนเก่ง (Attract) ที่เป็นระดับคนดี คนเก่ง ที่องค์กรส่วนใหญ่เรียกว่า “High Potential” หรือ “Top Talent” ให้สนใจเข้ามาร่วมทำงานในองค์กร โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ไม่ได้มองแค่ค่าตอบแทนที่ดีเท่านั้น คนรุ่นใหม่ยังสนใจองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และโอกาสการเติบโตในอาชีพ หัวหน้างานที่มีทัศนคติที่ดี ในการบริหารจัดการที่ให้ความสนใจและใส่ใจในความ คิดเห็นของบุคลากร รวมถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรควรสร้าง “แบรนด์องค์กร” หรือ Employer Branding เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ที่ดี

ขั้นตอนที่ 2 เลือกคนที่ใช่ (Hire) จากการศึกษาของ Gallup (2018) พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่เป็นระดับ top talent มีอยู่ประมาณร้อยละ 30 เท่านั้น ดังนั้นขั้นตอนนี้จะสำเร็จ ได้คือ การได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน และบุคลากรนั้น ต้องมีพรสวรรค์ที่เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง องค์กร อาจมองถึงประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ต่างๆ เพราะมองเห็นและจับต้องได้ง่าย แต่การเข้าใจพรสวรรค์ที่ เหมาะสมของงานแต่ละตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ คนประสบความสำเร็จ องค์กรต้องรู้ว่าพรสวรรค์ของงาน แต่ละตำแหน่งเป็นอย่างไรเพื่อนำไปเฟ้นหาคนที่ใช่กับ ตำแหน่งงานและองค์กรให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 ดูแลให้ดี (On Board) จากการศึกษา ของ Gallup (2018) พบว่า มีพนักงานแค่ร้อยละ 12 เท่านั้นที่บอกว่าองค์กรของเขาประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ โปรแกรมนี้คือ การดูแลรักษาพนักงานใหม่ให้ ปรับตัวเข้ากับองค์กร วัฒนธรรม เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ รวมถึงการดูแลเอาใจใส่ทั้งในเรื่องงานและเรื่องการใช้ ชีวิตอยู่ในสังคมใหม่ สิ่งแวดล้อมใหม่ เช่น การจัด buddy คอยเป็นเพื่อนไปทานข้าวกลางวัน พี่เลี้ยงที่คอยช่วย สอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษาเรื่องต่างๆ เป็นต้น (Cable, Gino & Staats, 2013) หลายองค์กรมีการจัดโปรแกรม นี้แคว้นหรือสองวันให้พนักงานมานั่งฟังบรรยายแล้ว ถือว่าจบแต่ที่ดีควรต้องจัดให้เหมาะกับหน้าที่การทำงาน

ของพนักงานแต่ละคน จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า พนักงานแต่ละคนจะสามารถทำงานได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพต้องใช้เวลาอย่างต่ำ 30 วัน หรือ 60 วัน บางงานอาจใช้เวลามากถึง 1 ปี ที่ช่วยพาพนักงาน ไปให้ถึงฝั่ง ให้เขาปฏิบัติงานและสร้างผลงานได้อย่าง เต็มที่ ที่สำคัญก็คือคนส่วนใหญ่มักคิดว่าโปรแกรมนี้ คือหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โปรแกรมนี้จะมี ประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและ ทุกคนในองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 สร้างความผูกพัน (Engage) จาก ที่ทำการสำรวจความผูกพันของพนักงานในองค์กร ทั่วโลก Gallup (2018) พบว่า ความผูกพันของพนักงาน ทั่วโลกในปัจจุบันมีแค่ร้อยละ 15 ขณะที่องค์กรไทย มีตัวเลขสูงกว่าคือ ร้อยละ 23 และพบว่า ปัจจัยสำคัญ อันดับแรกมากถึงร้อยละ 70 มาจากหัวหน้างาน สอดคล้อง กับผลสำรวจมากมายที่ชี้ว่าสาเหตุหลักที่ทำให้คน ลาออกมาจากหัวหน้างาน การสำรวจความผูกพันของ พนักงานไม่ใช่เรื่องของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และไม่ใช่ การสำรวจความพึงพอใจแค่ปีละครั้ง แต่ต้องสร้าง ความผูกพันให้เกิดขึ้นตลอดเวลาในทุกๆ วันของการ ทำงาน ทุกๆ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรระหว่าง พนักงานกับหัวหน้างาน พนักงานกับองค์กรหรือพนักงาน กับพนักงานด้วยกันอีกจุดหนึ่งคือ พนักงานในองค์กร ทุกระดับให้ความสำคัญและร่วมกันสร้าง สุดท้ายองค์กร เหล่านี้เชื่อว่าการสร้างความผูกพันเป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ถ้าทำได้ในอนาคต ขององค์กรย่อมไปในทิศทางที่ดี

ขั้นตอนที่ 5 บริหารผลงาน (Perform) หลายองค์กร หันมาทบทวนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) Gallup (2018) ได้ มีการออกแบบกรอบแนวทางการปรับปรุงระบบ การบริหารผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้ 1) การตั้งความคาดหวัง และเป้าหมายที่เหมาะสม ต้องมีความชัดเจนให้พนักงาน มีส่วนร่วมและสอดคล้องกับเป้าหมายของทีมและ

ขององค์กร 2) ควรมีการพูดคุยกันในองค์กร มีการโค้ชอย่างต่อเนื่องและบ่อยมากขึ้น การพูดคุยต้องมีการเจาะจงในเรื่องดังกล่าว และยังต้องพูดคุยถึงการสร้างความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย และ 3) การสร้างความรับผิดชอบให้กับพนักงาน หากพูดคุยถึงความคาดหวังแล้ว แต่ไม่ได้สร้างความรับผิดชอบ ผลสำเร็จอาจไม่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาให้เก่ง (Develop) Gallup (2018) พบว่า คนที่ใช้จุดแข็งของตนเองมาช่วยในการทำงานของตานั้นจะมีโอกาสผูกพันกับงานมากกว่าคนกลุ่มอื่นถึง 6 เท่า และมีความเป็นไปได้ที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีอีกด้วย ถ้าการทำงานเป็นการทำสิ่งที่ตัวเองไม่ถนัดย่อมทำให้คุณภาพชีวิตและความผูกพันในงานไม่ดีไปด้วย เมื่อก่อนหลายองค์กรมุ่งแก้ไขจุดอ่อน ใครทำอะไรไม่ดีก็ให้ไปพัฒนาเพื่อจะได้ทำงานให้ดีขึ้น Gallup (2018) พบว่า วิธีนี้จะทำให้คนขยับความสามารถได้เพียงแค่งกลางๆ การสร้างผลงานได้ดีเลิศต้องเป็นการต่อยอดจากสิ่งที่เราทำได้ดีอยู่แล้วหรือเป็นจุดแข็งของเรานั่นเอง

ขั้นตอนที่ 7 จากกันด้วยดี (Depart) พนักงานขององค์กรไม่ได้อยู่ไปอย่างถาวร สุดท้ายมีเหตุจำเป็นต้องลาออกจากองค์กร จะทำอะไรให้พนักงานที่ลาออกมีความรู้สึกดีที่สุดกับองค์กร Gallup อ้างว่าถ้าพนักงานที่ลาออกโดยเฉพาะคนเก่ง (talent) ได้รับประสบการณ์ดีๆ จากองค์กรจะมีความเป็นไปได้

ว่าเขาจะแนะนำองค์กรต่อให้กับคนอื่นมากถึง 2.9 เท่า ดังนั้นการสัมภาษณ์ก่อนลาออก Exit Interview ด้วยการตั้งคำถามที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เป็นความจริงและนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

บทสรุป

หลักการสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรขององค์กรไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ เพียงแต่เป็นการนำแนวคิดที่องค์กรจำนวนมากใช้กับพนักงาน เป็นแนวคิดเพื่อให้องค์กรมีความเข้าใจพนักงานของตนเองมากขึ้น ตั้งแต่ประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคนที่เข้ามาสัมผัสองค์กรโดยเริ่มตั้งแต่ก่อนที่จะเป็นพนักงานจนถึงพนักงานได้ลาออกหรือไปจากองค์กร ถ้าองค์กรอยากให้พนักงานของตนเองมีความทรงจำที่ดีที่เข้ามาเป็นพนักงานที่องค์กรแห่งนี้ องค์กรจำเป็นต้องเริ่มจัดทำกรอบการสร้างความประทับใจหรือการสร้างประสบการณ์ที่ดี โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร สภาวะแวดล้อมทางกายภาพ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบุคลากรภายในขององค์กรเอง ในปัจจุบันมีงานวิจัยจำนวนมากที่เริ่มชี้ให้เห็นแล้วว่าเมื่อประสบการณ์ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรดีขึ้น ย่อมจะนำไปสู่การสร้างความผูกพัน ความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการรักษาและดึงดูดพนักงานที่มีค่าให้อยู่และทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่มากขึ้น และสุดท้ายยังนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience) อีกด้วย

References

- Decharin, P. (2018). *Employee Experience*. Retrieved June 20, 2019, from <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645595> [in Thai]
- Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28.
- Coolen, P. (2018). *HR is hitting a second wall*. Retrieved June 22, 2019, from <https://www.linkedin.com/pulse/hr-hitting-second-wall-patrick-coolen>
- Deloitte. (2017). *The employee experience Culture, engagement, and beyond. Deloitte Global Human Capital Trends*. Retrieved June 22, 2019, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- Gallup. (2018). *7 Ways to Use Clifton Strengths to Improve Your Employee Experience Strategy*. Retrieved June 10, 2019, from <https://www.gallup.com/workplace/243791/ways-cliftonstrengths-improve-employee-experience-strategy>.
- IBM. (2016). *Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity*. Retrieved June 20, 2019, from <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>
- Lauritsen, J. (2018). *How to Design the Employee Experience Part 1: The Impact of Experience*. Retrieved June 20, 2019, from <https://www.people-doc.com/hs-fs/hubfs/2018/US18-Employee-Experience>
- Meister, J. (2016). *The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017*. Retrieved June 20, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#201f72b320a6>
- Morgan J. (2017). *Why the Millions We Spend on Employee Engagement*. Retrieved June 15, 2019, from <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>
- Phoemphian, T. (2015). Employer Brand: Tool for Human Resource Attraction and Retention. *Panyapiwat Journal*, 7(special issues), 241-252. [in Thai]
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach, *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.



Name and Surname: Thanasit Phoemphian

Highest Education: Ph.D. in Human Resource Development

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Development

Address: 85/1 Moo 2, Changwattana Rd., Bang Talad, Pakkred,
Nonthaburi 11120

