

การจัดการทุนมนุษย์เพื่อการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน

Human Capital Management for Employee Experience

ยุทธพล ทวะชาลี¹ และ ปิยะวุฒิ อนุอันต์²

Yuttapol Tavachalee¹ and Piyawoot Anuan²

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹yuttapol2007@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ผ่านมิติของประสบการณ์ทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา ไปจนถึงการรักษาทุนมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า การสร้างประสบการณ์ทุนมนุษย์สามารถดำเนินการผ่านปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยสวัสดิการที่ตอบโจทย์ และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความพึงพอใจ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร นอกจากนี้ การบริหารประสบการณ์ทุนมนุษย์ยังส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การลดอัตราการลาออก การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บทความนี้จึงได้นำเสนอโมเดลเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการประยุกต์ใช้ในการบริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์; การจัดการทุนมนุษย์; การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน

Abstract

This academic article aims to explore the concept and approaches to human capital management through the lens of employee experience (EX), which serves as a critical mechanism for enhancing organizational performance and competitiveness in the contemporary workplace. The study adopts a documentary research approach by synthesizing relevant academic literature and research

findings to propose a conceptual framework for designing positive employee experiences throughout the employee lifecycle, from recruitment and development to retention.

The findings indicate that employee experience can be effectively developed through four key factors: work environment, advanced technology and tools, well-designed employee welfare, and flexible work arrangements. These factors significantly influence employees' perceptions, satisfaction, and engagement within the organization. Furthermore, effective management of employee experience contributes to several strategic outcomes, including improved productivity, reduced turnover, strengthened organizational culture, and enhanced competitive advantage. Based on these findings, the article proposes an integrated model that links inputs, processes, and outcomes, providing practical implications for organizations to apply in managing human capital more effectively and sustainably in the long term.

Keywords: Human Capital; Human Capital Management; Employee Experience

บทนำ

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา การบริหารจัดการทุนมนุษย์เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีปัจจัยกระตุ้นจากการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่ความยืดหยุ่นสมัยใหม่ (Akram, 2024) แม้บริบทจะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว แต่หลักการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ยังคงยึดโยงอยู่กับภารกิจพื้นฐาน เช่น การสรรหา การพัฒนาทุนมนุษย์ และการบริหารค่าตอบแทน (Anusuya & Soundarapandian, 2024) อย่างไรก็ตาม บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันได้ขยายตัวจากการสนับสนุนเชิงปฏิบัติการไปสู่กลไกเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกควบคู่กับการออกแบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานในยุคปัจจุบัน (Sakib et al., 2024)

การจัดการทุนมนุษย์ในยุคนี้จึงก้าวข้ามรูปแบบดั้งเดิมสู่การมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากรที่มีมูลค่าและศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมระยะยาว (ปิยะณัฐ หมื่นวงศ์, อรรถพล ทองสง และมณฑา จำปาเหลือง, 2568) ส่งผลให้องค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมองว่าสวัสดิการ (Welfare) ไม่ได้จำกัดเพียงแค่ผลประโยชน์พื้นฐาน แต่รวมถึงการดูแลสุขภาพโดยรวมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม (กรรณิกา ธรรมสอน, 2564) การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ผ่านรูปแบบงานที่ยืดหยุ่นหรือการทำงานทางไกล จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดภาวะหมดไฟ (Burnout) และเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร (กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2560)



กระบวนการสร้างความสัมพันธ์นี้สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้และตอบแทน (Cropanzano & Mitchell, 2005) การมุ่งเน้นประสิทธิภาพแรงงานเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ แต่ต้องเปลี่ยนผ่านไปสู่การสร้างประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience) อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับผลิตภาพ (Productivity) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (ชนาลิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2562) โดยต้องบูรณาการแนวคิดนี้เข้ากับเส้นทางประสบการณ์พนักงาน ตั้งแต่การสรรหาจนถึงการรักษาทุนมนุษย์ไว้ด้วยความเข้าใจในด้านอารมณ์และคุณภาพชีวิต

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการตระหนักถึงความสำคัญของประสบการณ์พนักงานเพิ่มขึ้น แต่ในทางวิชาการยังคงมีช่องว่างในด้านการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการออกแบบประสบการณ์พนักงานอย่างเป็นรูปธรรมในพลวัตโลกปัจจุบัน ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่มักแยกส่วนการศึกษาออกจากกัน บทความวิชาการนี้จึงมุ่งเติมเต็มความสมบูรณ์ดังกล่าว โดยนำเสนอแนวคิด แนวทางการสร้างประสบการณ์ และเหตุผลเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งวิเคราะห์กรณีศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึก และเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรยุคใหม่ให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ของทุนมนุษย์

ประสบการณ์ของทุนมนุษย์ (Human Capital Experience) หมายถึง ประสบการณ์ที่พนักงานหรือทุนมนุษย์ได้รับตลอดช่วงระยะเวลาในการทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งโดยปกติแล้วนั้นผู้คนมักคุ้นเคยกับคำว่าประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) มากกว่า ในบริบทนี้จะมีความหมายคล้ายคลึงกัน เพียงแต่ประสบการณ์ของทุนมนุษย์จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับพนักงานหรือทุนมนุษย์ภายในองค์กรแทนลูกค้า ซึ่งฝ่ายบริหารทุนมนุษย์จะตัวแปรในการสร้างประสบการณ์ที่ดีและความประทับใจให้กับพนักงานภายในองค์กร ให้พนักงานมีความสุขและสนุกกับการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยการสร้างความประทับใจที่ดี สามารถเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของการสมัครงาน การเข้ามาเป็นพนักงานใหม่และได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรเป็นอย่างดี จนกระทั่งพนักงานลาออกไปจากองค์กร (ชนาลิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2562)

แนวคิดประสบการณ์ของทุนมนุษย์นั้น สามารถอธิบายได้ผ่านกรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ที่ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนเชิงประโยชน์และคุณค่า กล่าวคือ หากองค์กรสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดี มีการดูแลเอาใจใส่รวมถึงให้คุณค่ากับพนักงาน พนักงานย่อมตอบแทนด้วยความทุ่มเทในงาน และมีความผูกพัน ตลอดจนแสดงออกถึงพฤติกรรมเชิงบวกที่มีต่อองค์กร ดังนั้นการออกแบบประสบการณ์ทุนมนุษย์จึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมที่ทำขึ้นเพื่อเป็นการให้สวัสดิการแก่พนักงาน แต่ยังเป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยองค์ประกอบของประสบการณ์บุคลากรสามารถพิจารณาได้ในหลากหลายมิติ ได้แก่ 1) มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่สะท้อนค่านิยม บรรยาการ รวมถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กร 2) มิติด้านเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ



หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน รวมไปถึงระบบที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) มิติด้านกายภาพ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานได้ดี ส่งเสริมสุขภาวะที่ดีให้กับพนักงาน ปัจจัยทั้ง 3 มิตินี้ ล้วนส่งผลต่อการรับรู้และความพึงพอใจของทุนมนุษย์โดยตรง ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถออกแบบปัจจัยเหล่านี้ให้สอดคล้องกัน ก็จะช่วยยกระดับคุณภาพของประสบการณ์ให้กับทุนมนุษย์ได้เป็นอย่างดี (Morgan, 2017)

นอกจากนี้แล้ว แนวคิดประสบการณ์ทุนมนุษย์ยังมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รวมไปถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) หรือการทำงานทางไกล (Remote Work) จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในยุคใหม่ได้ดีขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และลดความตึงเครียดจากการทำงานลงได้ (สุภาภรณ์ คำหวาน และทองพูน ศิริวงศ์, 2568) ในขณะเดียวกัน หากองค์กรปล่อยปละละเลยถึงการบริหารจัดการประสบการณ์พนักงาน ก็อาจนำไปสู่ปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงาน ขาดแรงจูงใจ ซึ่งจะส่งผลต่ออัตราการลาออกที่สูงขึ้นในองค์กรได้อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ การออกแบบประสบการณ์ทุนมนุษย์ในช่วงปลายทาง หรือช่วงที่พนักงานลาออกจากองค์กร มักจะถูกมองข้าม แต่ในความเป็นจริงแล้ว ช่วงเวลาดังกล่าวมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์องค์กรเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าพนักงานกำลังจะลาออกแต่องค์กรก็สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีในช่วงเวลานี้ได้ เช่น การสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเข้าใจถึงเหตุผลที่แท้จริงในการลาออก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาระบบที่ยังเป็นจุดด้อยขององค์กร และเพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งอาจนำไปสู่การพิจารณาการกลับเข้ามาทำงานใหม่ของพนักงานคนดังกล่าวในอนาคต (Boomerang Employee) (Deloitte, 2024)

โดยสรุปแล้ว แนวคิดประสบการณ์ทุนมนุษย์ ถือเป็นกรอบของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเชิงประสบการณ์ให้กับพนักงานตลอดวงจรการทำงาน รวมไปถึงการออกแบบประสบการณ์อย่างเป็นระบบและมีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน แต่ยังคงเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งระบบดังกล่าวจะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างทุนมนุษย์กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และสามารถรักษาทุนมนุษย์ที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสู่ความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวม

แนวทางการสร้างประสบการณ์ของทุนมนุษย์

การสร้างประสบการณ์ของทุนมนุษย์ ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการออกแบบประสบการณ์เชิงบวกให้กับพนักงานในทุกมิติของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้สึกที่มีต่อการทำงาน รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร แนวคิดดังกล่าวจัดตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เปรียบพนักงานเป็นเหมือนทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะฉะนั้นแล้ว การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานจึงไม่ใช่เพียงการสร้าง ความพึงพอใจ แต่ยังหมายรวมถึงการสร้าง ความ



ผูกพันและความยั่งยืนในการทำงาน โดยแนวทางในการสร้างประสบการณ์ให้ทุนมนุษย์ องค์กรสามารถออกแบบแนวทางในการสร้างประสบการณ์ของทุนมนุษย์ได้หลากหลายรูปแบบ โดยหนึ่งในแนวทางที่น่าสนใจ คือ การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานที่จะส่งผลต่อการรับรู้และความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเด็นสำคัญ (Morgan, 2017) ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงานลุ่มที่ดี

สภาพแวดล้อมที่ดี ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อความรู้สึกและประสบการณ์ของทุนมนุษย์ ทั้งในแง่ของประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนส่งผลต่อความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมอาจหมายถึงการจัดพื้นที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ การออกแบบสำนักงานที่มีความปลอดภัย สะอาด และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของทุนมนุษย์ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สามารถช่วยลดความเครียด และสร้างแรงจูงใจเพิ่มเติมในการทำงานได้ (Bauer, 2010) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมเชิงนามธรรม อันจะส่งผลต่อประสบการณ์ของพนักงานได้เช่นเดียวกัน

2. เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย

สำหรับการทำงานในยุคปัจจุบันนั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการทำงานในยุคดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทโดยตรงต่อการสร้างประสิทธิภาพและความสะดวกในการทำงาน ซึ่งองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องมือที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นระบบสารสนเทศด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มในการทำงานร่วมกัน หรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูง (วิทยา ธาตุบุรณย์, ตระกูล จิตวัฒนากร และเกียรติ บุญโย, 2567) ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นสิ่งช่วยลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนและเพิ่มประสบการณ์ในเชิงบวกให้กับพนักงานได้ ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยียังถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นอย่างการทำงานทางไกลอีกด้วย ด้วยเหตุปัจจัยนี้ จึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อประสบการณ์ของทุนมนุษย์ที่ไม่ได้ถูกจำกัดให้ทำงานในพื้นที่ที่ทำงานเพียงอย่างเดียว (ศุภากร เอี่ยมอำพร, นันทิรา หงษ์ศรีสุวรรณ และวศัญญา ตั้งตระกูล, 2566)

3. สวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน

สวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการ ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจและประสบการณ์ที่ดีให้กับทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อคุณภาพชีวิตของทุนมนุษย์ สวัสดิการที่ดีนั้นไม่เพียงแต่ครอบคลุมด้านปัจจัยพื้นฐาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ โบนัสประจำปี แต่ยังรวมถึงสวัสดิการเชิงคุณภาพ เช่น การสนับสนุนสุขภาพจิตที่ดี การให้วันลาที่มีความยืดหยุ่น หรือแม้แต่การสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความไว้วางใจในองค์กร เมื่อบุคลากรรับรู้ได้ว่าองค์กรมอบคุณค่าและดูแลตนอย่างเหมาะสม พนักงานย่อมตอบสนองตอบแทนด้วยความจงรักภักดีที่แสดงออกผ่านความทุ่มเทในการทำงาน พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (จุฑามาศ สะอาดเอี่ยม และคณะ, 2562)



4. ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นแนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงยุคหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 องค์การจำนวนมากได้เปลี่ยนรูปแบบของการทำงานจากการทำงานแบบเต็มเวลาในสำนักงานไปสู่การทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Work) หรือการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home: WFH) ซึ่งแนวทางนี้ช่วยให้พนักงานสามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการลดความตึงเครียดและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (Ibrahim & Hussein, 2024) นอกจากนี้แล้ว ความยืดหยุ่นในการทำงานยังเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความเชื่อมั่นที่องค์กรมีต่อพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันในระยะยาว และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับทุนมนุษย์

เหตุผลเชิงกลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงาน

ในบริบทของการบริหารทุนมนุษย์ยุคใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการประสบการณ์ของทุนมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์บุคลากรไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงแนวโน้ม หากแต่เป็นกระบวนการการออกแบบและการบริหารเส้นทางประสบการณ์ของทุนมนุษย์ตั้งแต่ขั้นตอนของการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา ไปจนถึงการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (สุทาร์ตน์ นิมลลอ และคณะ, 2568) ดังนั้นแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารจัดการประสบการณ์บุคลากร เพื่อให้สามารถออกแบบนโยบายและกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของทุนมนุษย์ได้อย่างตรงจุด ในยุคที่รูปแบบของการทำงานมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเหตุผลเชิงกลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้ (IBM, 2023)

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Boosts Productivity)

การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ทุนมนุษย์ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Productivity) ของพนักงานได้ พนักงานที่ได้รับประสบการณ์ในเชิงบวกจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเหตุผลของการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การเข้าถึงเทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ย่อมมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (นนทโชติ อุดมศรี และคณะ, 2568) ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อองค์กรมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีให้กับทุนมนุษย์แล้ว ทุนมนุษย์จะตอบแทนด้วยความทุ่มเทและความเพียรพยายามในการทำงานให้มันรู้ตัวประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้



2. ช่วยเพิ่มความผูกพันและลดการลาออก (Enhances Retention and Reduces Turnover)

ประสบการณ์ของทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน อีกทั้งยังลดอัตราการลาออก ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ท้าทายสำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบัน การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับทุนมนุษย์ อาทิ การมีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การได้รับการยอมรับและโอกาสเติบโตในสายอาชีพ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน หากองค์กรละเลยการบริหารประสบการณ์ของทุนมนุษย์ ก็อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ และเกิดภาวะตึงเครียดจากการทำงาน อันเป็นต้นตอสำคัญที่จะนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดต้นทุนแฝงทั้งในด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ และการฝึกอบรมพนักงาน อันเป็นต้นทุนขององค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (ภัทร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย และคณะ, 2568)

3. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง (Supports a Strong Organizational Culture)

การบริหารประสบการณ์ของทุนมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เนื่องจากประสบการณ์ของทุนมนุษย์ในแต่ละจุดสัมผัสนั้น ล้วนสะท้อนถึงค่านิยมและแนวปฏิบัติขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การอบรมและพัฒนาทักษะต่าง ๆ การออกแบบประสบการณ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรนั้น จะสามารถเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น หากองค์กรเป็นองค์กรที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ อาจส่งเสริมผ่านการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ หรือแม้แต่การจัดให้มีการจัดการองค์ความรู้ภายในทีมหรือภายในองค์กร (Knowledge Management: KM) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นองค์ประกอบของการบริหารประสบการณ์บุคลากรที่จะช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมของทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรในระยะยาว (ทศพร ทานะมัย, สมพงษ์ เพชรี และนาถรพี ชัยมงคล, 2561)

4. ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Drives Competitive Advantage)

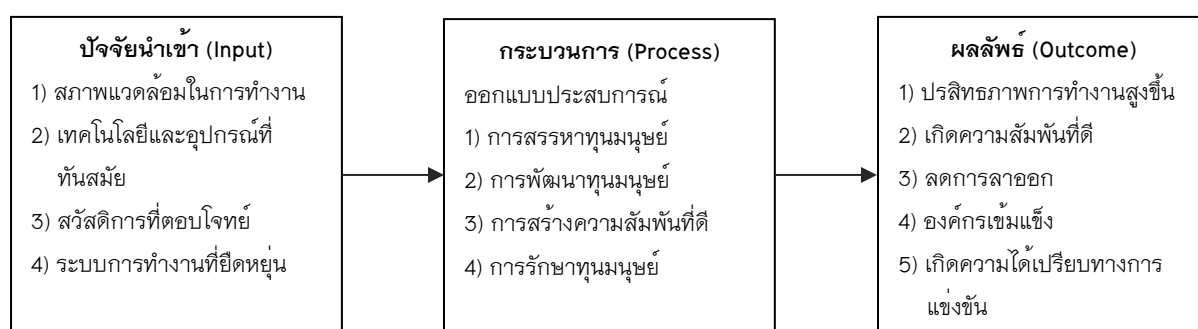
การบริหารประสบการณ์ของบุคลากรเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในตลาดแรงงานและตลาดเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคที่ต้องแข่งขันเพื่อดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent War) หากองค์กรสามารถบริหารประสบการณ์บุคลากรได้ดีโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การมีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนการทำงานทางไกล หรือแม้แต่การให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ก็ย่อมดึงดูดแรงงานรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงได้มากกว่าองค์กรที่ยังคงใช้แนวทางการบริหารทุนมนุษย์แบบดั้งเดิม (ชนากานต์ บุญทอง, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และณัฐยา ยวงใย, 2562) นอกจากนี้ การบริหารประสบการณ์ทุนมนุษย์ยังสามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาว



โดยสรุปแล้ว เหตุผลที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารประสบการณ์บุคลากรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการสร้างสภาพพึงพอใจให้กับบุคลากรเท่านั้น แต่ยังต้องให้ครอบคลุมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างความผูกพัน การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงกลยุทธ์ การบริหารประสบการณ์บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ในยุคปัจจุบัน และถือเป็นกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถมีพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้จากการศึกษา

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการสร้างประสบการณ์ของทุนมนุษย์และเหตุผลเชิงกลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงาน สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการในลักษณะของโมเดลการขับเคลื่อนประสบการณ์ทุนมนุษย์ (Human Capital Experience-Driven Strategic Model) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcome) ได้อย่างเป็นระบบ โดยอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 1 การขับเคลื่อนประสบการณ์ทุนมนุษย์ (Human Capital Experience-Driven Strategic Model)

ในมิติของปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย 3) สวัสดิการที่ตอบโจทย์ และ 4) ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้และประสบการณ์ของทุนมนุษย์ (Morgan, 2017) โดยสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งในเชิงกายภาพและเชิงวัฒนธรรม จะช่วยลดความตึงเครียดและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ ในขณะที่เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อจำกัดในการทำงาน นอกจากนี้ สวัสดิการที่ตอบโจทย์ยังสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรต่อทุนมนุษย์ และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นจะช่วยส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในยุคหลังการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงาน

เมื่อปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ถูกออกแบบและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จะนำไปสู่กระบวนการที่สำคัญ คือ การสร้างประสบการณ์เชิงบวกของบุคลากร (Positive Employee Experience) ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านความรู้สึก การรับรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับองค์กร กระบวนการนี้สามารถอธิบายได้



ผ่านแนวคิดของการบริหารเส้นทางประสบการณ์พนักงาน (Employee Journey) ที่เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา ไปจนถึงการรักษาทุนมนุษย์ โดยในกระบวนการดังกล่าว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญ ในการออกแบบจุดสัมผัส ที่สร้างความประทับใจและความผูกพันให้กับทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

ในมิติของผลลัพธ์สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างประสบการณ์ที่ดีจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 2) การเพิ่มความผูกพันและลดอัตราการลาออก 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และ 4) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ เมื่อทุนมนุษย์ได้รับประสบการณ์ที่ดี ย่อมเกิดแรงจูงใจและความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะช่วยลดแนวโน้มในการลาออก และเสริมสร้างความมั่นคงของทุนมนุษย์ในระยะยาว

นอกจากนี้ การออกแบบประสบการณ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ยังมีส่วน ช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมของทุนมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็ง และเมื่อองค์กรสามารถบริหารประสบการณ์ทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อ ภาพลักษณ์องค์กร และความสามารถในการดึงดูดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงในตลาดแรงงาน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสร้างประสบการณ์ของทุนมนุษย์มิใช่เพียงกิจกรรมเชิงสนับสนุน แต่เป็น กลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการออกแบบปัจจัยพื้นฐาน (Input) ไปสู่กระบวนการสร้างประสบการณ์ (Process) และนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงองค์กร (Outcome) อย่างเป็นระบบ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้อง มีบทบาทเชิงรุกในการออกแบบและขับเคลื่อนประสบการณ์ทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถสร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

สรุป

การจัดการทุนมนุษย์ผ่านมิติของการบริหารประสบการณ์ทุนมนุษย์ เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพองค์กรในยุคการทำงานสมัยใหม่ โดยเน้นการออกแบบประสบการณ์เชิงบวกให้กับ พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา ไปจนถึงการรักษาทุนมนุษย์ แนวคิด ดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มองพนักงานเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่า และชี้ให้เห็นว่าการสร้าง ประสบการณ์ที่ดีไม่เพียงส่งผลต่อความพึงพอใจ แต่ยังช่วยสร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และความยั่งยืนใน การทำงาน

ซึ่งการบริหารประสบการณ์ทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย 3) สวัสดิการ ที่ตอบโจทย์ และ 4) ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้และ ความรู้สึกของพนักงาน เมื่อองค์กรสามารถออกแบบและบริหารจัดการปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะนำไปสู่ประสบการณ์เชิงบวกที่ส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของทุนมนุษย์ นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรออกแบบเส้นทางประสบการณ์ทุนมนุษย์และจุดสัมผัสต่าง ๆ เพื่อสร้างความประทับใจและความผูกพันในระยะยาว



ผลลัพธ์ประการสำคัญของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีคือการก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งเปรียบเสมือนพันธสัญญาทางใจที่เชื่อมโยงบุคลากรไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะไม่เพียงแต่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ แต่จะแสดงออกถึงความทุ่มเท ความคิดสร้างสรรค์ และความจงรักภักดีที่ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลิตภาพและลดอัตราการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ การสร้างประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่เปลี่ยนแรงงานให้กลายเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและยืดหยุ่นต่อการกระแสการเปลี่ยนแปลง

ในท้ายที่สุด การบริหารประสบการณ์ทุนมนุษย์สามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การลดอัตราการลาออก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการบริหารประสบการณ์ทุนมนุษย์ จึงมิใช่เพียงแนวคิดเชิงสนับสนุน แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลนครธน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(26), 116-129.
- กรรณิกา ธรรมสอน. (2564). การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 กับการทำงานแบบปกติใหม่. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 11(6), 42-53.
- จุฑามาศ สอาดเยี่ยม, สุวิตา พฤกษ์อารณ์, ชุมพล รอดแจ่ม และพนิดา นิลอรุณ. (2562). การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, (ฉบับเสริม), 116-129.
- ชนากานต์ บุญทอง, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และณัฐยา ยวงโย. (2562). กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 39(1), 24-35.
- ทศพร ทานะมัย, สมพงษ์ เพชรี และนาถพี ชัยมงคล. (2561). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(2), 1-13.
- ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2562). การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน: เครื่องมือการบริหารคนในองค์กรต้องรู้. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 11(3), 306-315.
- นนทโชติ อุตมศรี และคณะ. (2568). การปรับปรุงและยกระดับงานเพื่อเพิ่มผลผลิตด้วยเทคนิค Kaizen ของภาคอุตสาหกรรม 5.0. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 5(3), 263-272.
- ปิยะณัฐ หมีนวงศ์, อรรถพล ทองสง และมณฑา จำปาเหลือ. (2568). ทุนมนุษย์: ทุนแห่งความสำเร็จ. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 8(3), 497-509.



- ภัทร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย และคณะ. (2568). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 9(3), 2069–2087.
- วิทยา ธาตุบุรณย์, ตระกูล จิตวัฒนากร และเกียรติ บุญยโพ. (2567). แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 13(1), 255–270.
- ศุภากร เอี่ยมอำพร, นันทิรา หงษ์ศรีสุวรรณ และวาทัญญู ตั้งตระกูล. (2566). การเปลี่ยนผ่านจากการทำงานระยะไกลเป็นการทำงานแบบไฮบริด. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มทร.สุวรรณภูมิ*, 7(2), 73–79.
- สุพาร์ตน์ นิมละออบ และคณะ. (2568). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทย. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*, 11(3), 1–12.
- สุภาภรณ์ คำหวาน และทองฟู ศิริวงศ์. (2568). ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทการสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรแห่งหนึ่งในเขตสาทร. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 3(5), 843–861.
- Akram, N. (2024). Human Resource Management in a Post-Pandemic World. *Center for Management Science Research*, 2(2), 51–67.
- Anusuya, M. & Soundarapandian, M. (2024). Exploring human capital management practices: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 2343–2348.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024: Thriving beyond boundaries*. New York: Deloitte Insights.
- Ibrahim, B. A. & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24, 1077.
- Institute for Business Value. (2023). *Employee experience index: The key to workforce engagement*. Armonk, NY: IBM Corporation.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Sakib, M. N., et al. (2024). How HR analytics evolved over time: A bibliometric analysis on Scopus database. *Future Business Journal*, 10(2), 87.

