

Onboarding Program: การสร้างฐานรากให้กับพนักงานใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร

วราธา มงคลสืบสกุล¹

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 22 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 7 พฤษภาคม 2568

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 7 พฤษภาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาถึงการทำให้ Onboarding Program ขององค์กรเพื่อสร้างฐานรากและความผูกพันของพนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กร อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงประเด็นเกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) หลักการของ Onboarding Program (2) ประโยชน์ของการทำ Onboarding Program (3) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการ (4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการ และ (5) เครื่องมือในการประเมินความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า Onboarding Program เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับนโยบายขององค์กร รวมถึงบทบาทของพนักงานในองค์กร ประโยชน์ของการทำ Onboarding Program ส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำ Onboarding Program ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ต้องประสานงานและวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กระบวนการดังกล่าวประสบความสำเร็จ ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายของผู้บริหารที่มีต่อการทำ Onboarding Program ที่ชัดเจน (2) บุคลากรที่รับผิดชอบในกระบวนการเริ่มตั้งแต่ ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน ที่เกี่ยวข้อง ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำ Onboarding Program เป็นอย่างดี และ (3) การเปิดโอกาสหรือรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการสะท้อนกลับของพนักงานใหม่เพื่อนำมาเป็นข้อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป ท้ายที่สุดองค์กรควรมีเครื่องมือในการประเมินความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ : การจัดการทุนมนุษย์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่

¹ Corresponding Author E-mail : woratha.academic@gmail.com

Onboarding Program: Establishing a foundation for new employees to ensure organizational success

Woratha Mongkhonsuebsakul

Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

Received : January 22, 2024

Revised : May 7, 2025

Accepted : May 7, 2025

Abstract

This article aims to examine the organization's Onboarding Program, which establishes a foundation for new employee engagement and contributes to overall organizational success. The study analyzed several key aspects: (1) the principles underlying the Onboarding Program, (2) the advantages it offers, (3) the essential stakeholders involved, (4) factors influencing the program's success, and (5) methods for evaluating its effectiveness. The findings indicate that the Onboarding Program serves as a crucial component of human capital management within the organization. Its primary objective is to familiarize new employees with the organization's policies and their respective roles. The advantages of the Onboarding Program are that it facilitates effective personnel management. Successful implementation necessitates collaboration across various sectors, requiring systematic coordination and planning. Furthermore, several additional factors must be considered to ensure the program's success, including (1) a clear policy from executives regarding the Onboarding Program, (2) a thorough understanding of the process by all personnel involved, including executives, the HR department, supervisors, and mentors, and (3) the provision of opportunities for feedback from relevant parties and new employees, which can inform operational development and improvement. Ultimately, organizations should possess tools to objectively evaluate the success of these processes.

Keywords: Organizational commitment, Human Capital Management, Onboarding Program

บทนำ

Onboarding Program หรือการแนะนำพนักงานใหม่สู่การทำงานในองค์กร ถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาในองค์กร การสร้างประสบการณ์ผ่านการทำ Onboarding Program ที่ดีไม่เพียงแต่จะช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทหน้าที่ของตนเองเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงหัวหน้างาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความมั่นคงในงาน (SHRM, 2024) การทำ Onboarding Program เป็นกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญหลังจากที่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกสิ้นสุดลง และพนักงานใหม่ได้เตรียมความพร้อมที่จะเข้ามารายงานตัวเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรแล้ว จึงนับเป็นความท้าทายว่าองค์กรจะหาวิธีการอย่างไรให้พนักงานใหม่ที่เข้ามารู้สึกดีกับองค์กร รู้สึกประทับใจกับการทำงาน และเกิดความผูกพันกับองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2564) ดังนั้นการทำ Onboarding Program จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญกับองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความมุ่งหวังให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัว และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในส่วนของภาครัฐการทำ Onboarding Program ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจในภารกิจขององค์กรและการบริการสาธารณะ รวมถึงค่านิยมและวัฒนธรรมของการทำงานของภาครัฐที่มีต่อประชาชน ซึ่งมีความแตกต่างจากภาคส่วนอื่น ๆ ในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น ดังนั้นกระบวนการ Onboarding Program จึงเปรียบเสมือนการขัดเกลาทางสังคม (Organizational Socialization) ที่เกิดขึ้นในองค์กร (ณรงค์ชัย กาพย์ตุ้ม, 2561) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เกิดการซึมซับและเรียนรู้จนเกิดความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร นำไปสู่ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรมากที่สุด

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ใช้ทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายจำนวนไม่น้อยในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร แต่ท้ายที่สุดก็ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาที่พนักงานใหม่ทำงานได้ไม่นานก็ลาออก ส่งผลให้มีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูง (Turn Over) อันเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรสมัยใหม่จึงเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานใหม่กับองค์กรขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่วันแรก โดยมีกระบวนการ Onboarding Program เป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งการทำ Onboarding Program ไม่เพียงแต่เป็นการทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรหรือเกิดความผูกพันกับองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย

บทความนี้ผู้เขียนได้ศึกษาถึงกระบวนการ Onboarding Program จุดประสงค์ที่สำคัญของกระบวนการ ประโยชน์ของกระบวนการ บุคคลที่มีบทบาทต่อกระบวนการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงเครื่องมือประเมินความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าว ซึ่งจะเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการ Onboarding Program เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างฐานรากให้กับพนักงานใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

หลักการสำคัญของ Onboarding Program

Onboarding Program หรือการต้อนรับและเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานใหม่สู่การทำงานในองค์กร เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับโครงสร้าง วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (SHRM, 2024) ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความคุ้นเคยกับนโยบายขององค์กร บทบาทของพนักงานในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ที่เข้าสู่องค์กร (Lalwani, 2023) นอกจากนี้ Onboarding Program ยังเป็นกระบวนการที่องค์กรได้จัดเตรียมความรู้และทักษะที่จำเป็นให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตามความคาดหวังและเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีความแตกต่างจากการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และมักจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นแบบแยกกันกับการปฐมนิเทศ Onboarding Program จะเริ่มต้นกระบวนการตั้งแต่การพบกันครั้งแรกของพนักงานใหม่กับองค์กร และดำเนินต่อไปในระยะสั้นๆ ประมาณ 1 ปี (Association for Talent Development, 2024) ซึ่งกระบวนการ Onboarding Program ถือเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและกล่าวได้ว่ากระบวนการนี้มีส่วนช่วยสนับสนุนระบบ Human Resource Development หรือ HRD ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำ Onboarding Program ประกอบด้วย 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) แบบไม่เป็นทางการ (Informal Onboarding) เป็นรูปแบบที่มีการต้อนรับดูแลพนักงานใหม่แบบไม่มีระบบหรือขั้นตอนที่ชัดเจน ดังนั้นจึงทำให้เกิดขึ้นในรูปแบบนี้ไม่มากนัก ใช้ระยะเวลาในกระบวนการไม่นานนัก ไม่มีคู่มือ หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับให้พนักงาน และ 2) แบบทางการ (Formal Onboarding) เป็นกระบวนการต้อนรับและดูแลพนักงานใหม่อย่างเป็นระบบ มีเอกสารหรือคู่มือที่จัดเตรียมไว้ให้กับพนักงานใหม่ รวมถึงกิจกรรมในการดูแลพนักงานใหม่ มีการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2565, น. 14) อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่หลายองค์กรเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา มักจะทำการปฐมนิเทศมากกว่าการทำ Onboarding Program รวมถึงบางครั้งอาจเกิดความเข้าใจผิดว่าทั้งสองนั้นคือกระบวนการเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนระหว่างการทำ Onboarding Program กับการปฐมนิเทศพนักงาน (Orientation) ผู้เขียนได้สรุปถึงความแตกต่างของทั้ง 2 กระบวนการ ไว้ดังตาราง

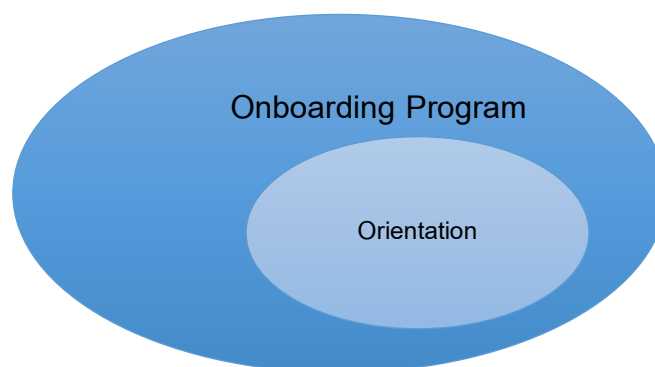
ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Onboarding Program และ Orientation

Onboarding	Orientation
1) มีระยะเวลาตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้ามาทำงาน - 1 ปี ซึ่งระยะเวลาแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันออกไป	1) ใช้ระยะเวลาสั้นภายในครึ่งวัน หรือหนึ่ง/สองวัน ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่ออกแบบ รวมถึงขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร
2) กลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรใหม่ประกอบด้วย - พนักงาน/ผู้บริหารใหม่ ที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กร - บุคลากรที่ปรับตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง	2) กลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรใหม่ประกอบด้วย พนักงาน/ผู้บริหารใหม่ที่เพิ่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กร
3) บุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการมีหลากหลายกลุ่มที่เรียกว่า Stakeholder ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา ทีม HR และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3) มีฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรง โดยจะมีผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานมาร่วมในช่วงปฐมนิเทศพนักงานใหม่
4) มีการจัดหาพี่เลี้ยงคอยรับฟังปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้กำลังใจ และติดตามการทำงานของพนักงานใหม่และ/หรือผู้บริหารใหม่ ในช่วงดังกล่าว	4) มีวิทยากรเป็นฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เป็นหลัก และผู้บริหารของหน่วยงานหลักในการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลองค์กรที่จำเป็นแก่พนักงานใหม่
5) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในการออกแบบ กิจกรรมที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ในช่วงการทำ Onboarding Program	5) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบกิจกรรมในช่วงปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยประสานงานกับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในการพาพนักงานใหม่เดินชมการทำงานของหน่วยงาน
	6) เน้น การอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับข้อมูลองค์กร และการพาพนักงานใหม่เดินชมหน่วยงานหลัก

ที่มา: ปรับปรุงจาก อารณีย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2564)

จากตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Onboarding Program และ Orientation สามารถอธิบายได้ว่า Orientation เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้พนักงานใหม่ได้ทำความรู้จักกับองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ลักษณะขององค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และสวัสดิการ รวมถึงสถานที่สำคัญและกิจกรรมที่ช่วยให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกัน ส่วน Onboarding Program เป็นแผนการดูแลพนักงานระยะยาว ไม่จำกัดแค่พนักงานใหม่แต่ยังรวมถึงพนักงานที่ได้รับการปรับตำแหน่งด้วย วัตถุประสงค์คือช่วยให้พนักงานรู้สึกประทับใจ ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจหน้าที่และความคาดหวังในการทำงาน รวมถึงสร้างความผูกพันและพัฒนาความสามารถของพนักงานใหม่เพื่อให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งสองกระบวนการจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันออกไป โดยที่การทำ Onboarding Program จะประกอบไปด้วยบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บังคับบัญชา รวมถึงพี่เลี้ยง ที่มีบทบาทสำคัญ ส่วน Orientation จะมีเพียงหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กับวิทยากรที่ทำหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรม ส่วนผู้บริหารจะมีส่วนร่วมเพียงแค่ช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามโดยหลักการแล้วทั้งสองกระบวนการยังคงมีความสัมพันธ์ต่อกัน และหากจะแสดงถึงความสัมพันธ์กันระหว่าง Onboarding Program และ Orientation ในรูปแบบแผนภาพจะเป็นลักษณะดังต่อไปนี้

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์กันระหว่าง Onboarding Program และ Orientation



ที่มา: ปรับปรุงจาก อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2565)

ประโยชน์ของการทำ Onboarding Program

การทำ Onboarding Program ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรที่ไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานงานใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งกับผู้บังคับบัญชา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และองค์กรเอง ซึ่งถ้าหากองค์กรมีกระบวนการ Onboarding Program ที่สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมตั้งแต่วันแรก และยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานอีกด้วย โดยประโยชน์ของการทำ Onboarding Program ที่สำคัญกับกลุ่มคนต่าง ๆ (Ketkin, 2023) ได้แก่

1) ประโยชน์ต่อพนักงานใหม่ พนักงานใหม่ที่ผ่านกระบวนการ Onboarding Program จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความคุ้นชินกับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น พนักงานใหม่ที่เข้ามาจะไม่เกิดความกังวลหรือรู้สึกโดดเดี่ยวได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และยังช่วยให้พวกเขา รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมตั้งแต่วันแรก นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจในบทบาทของตนได้ดียิ่งขึ้น และสิ่งที่พนักงานใหม่จะได้รับ คือ ความรู้สึกประทับใจอันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ และที่สำคัญการทำ Onboarding Program จะช่วยพัฒนาความสามารถและสร้างผลงานให้กับพนักงานใหม่ได้ตรงตามที่ต้องการคาดหวังได้เร็วขึ้น

2) ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การทำ Onboarding Program จะเป็นช่องทางสำคัญที่ทำให้หัวหน้างานได้มีโอกาสได้พูดคุยกับพนักงานใหม่ถึงความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัย และอธิบายถึงความคาดหวังจากทั้งสองฝ่าย ซึ่งผลที่ได้จากการพูดคุยจะทำให้หัวหน้างานสามารถวางแผนการทำงาน ปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีกรณีในช่วงของการเรียนรู้พนักงานใหม่มีข้อผิดพลาด และสิ่งสำคัญที่นอกเหนือจากประสิทธิภาพของการทำงานแล้ว คือ เรื่องของการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงานใหม่ ที่ทำให้พนักงานใหม่กล้าพูดคุย ปรีกษา ขอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีจากหัวหน้างานจากการบอกต่อกันของพนักงานในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้คนอื่น ๆ รู้สึกดีและอยากร่วมงานด้วย

3) ประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคล การทำ Onboarding Program สามารถสร้าง Employee Engagement เพื่อให้พนักงานใหม่ที่เข้ามาในองค์กรเกิดความประทับใจ และอยากทำงานกับองค์กรไปนาน ๆ รวมถึงเป็นหนึ่งในวิธีการที่จะสร้าง Employee Experience ที่ดีให้กับพนักงานงานใหม่ นอกจากนี้การทำ Onboarding Program ยังสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารทุกระดับมาร่วมกิจกรรมของกระบวนการไม่ว่าจะเป็นการทำ On the Job Training อันเป็นการให้ความสำคัญของกระบวนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่กำลังส่งเสริมให้พนักงานใหม่ทำงานได้ตามตรงตามเป้าหมายที่องค์กรได้คาดหวังไว้ ซึ่งถ้าหากองค์กรใดที่ทำ Onboarding Program ได้อย่างมีคุณภาพจะสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของทั้งพนักงานและผู้บริหารทุกระดับได้ ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับบุคคลภายในองค์กร

4) ประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากการทำ Onboarding Program จะเกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวของพนักงานใหม่ ผู้บังคับบัญชา รวมถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคลแล้ว ในภาพรวมยังส่งผลดีต่อองค์กรในหลาย ๆ ประการ อาทิ 1) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลผู้บริหารทุกระดับสามารถมั่นใจได้ว่า พนักงานใหม่ที่เข้ามาในองค์กรจะได้รับการดูแลเป็นอย่างดีตั้งแต่ด้านแรก คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดมา อีกทั้งหากมีกระบวนการ Onboarding Program ที่ดีจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์กร 2) การทำ Onboarding Program ที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายจากกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) รวมถึงต้นทุนในการพัฒนาบุคลากร เช่น อุปกรณ์ เอกสาร

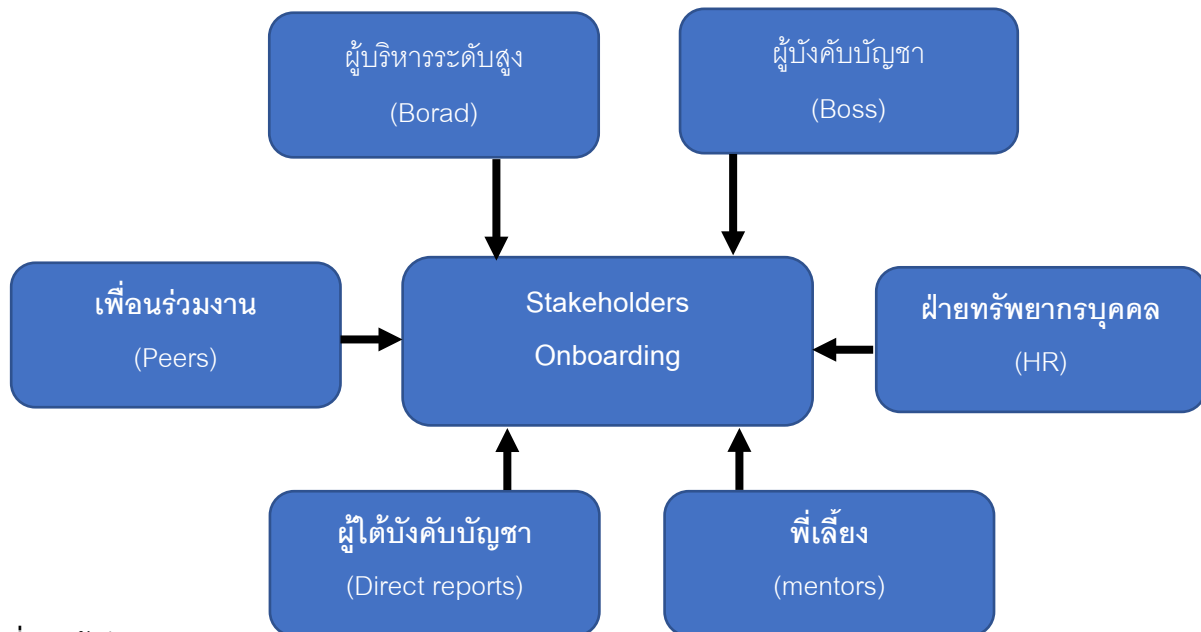
เครื่องมือที่จำเป็นในกระบวนการรับพนักงานใหม่ ทั้งนี้องค์กรที่มีการทำ Onboarding Program พนักงานใหม่ที่เข้มแข็ง สามารถเพิ่มอัตราการรักษาพนักงานใหม่ได้ถึง 82% และเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ได้มากกว่า 70% และยังจะช่วยลดอัตราการลาออก ลดความกังวล และสนับสนุนการทำงานของพนักงานใหม่ได้ตั้งแต่วันแรก (สุรัตน์ โปธิปราสาท, 2567) 3) การทำ Onboarding Program ที่ดีสามารถสร้างชื่อเสียงในเชิงบวกให้กับองค์กร ซึ่งจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ ลูกค้ำ รวมถึงนักลงทุน ให้เข้ามาในองค์กรอันเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เปรียบเสมือนองค์กรได้ทำการตลาดเพื่อให้คนภายนอกรู้จักมากขึ้น (Ketkin, 2023) จนเกิดเป็นกระบอกเสียงและชักชวนคนอื่น ๆ ให้มารู้จักองค์กรมากขึ้น และ 4) การทำ Onboarding Program จะเป็นวิธีการที่สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานใหม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นผลงานและความสำเร็จขององค์กร (Corporate Performance) อย่างหนึ่ง

หากพิจารณาในมิติของการบริหารเชิงกลยุทธ์การทำ Onboarding Program ไม่ได้เป็นเพียงแค่ภารกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือกลยุทธ์ในการสร้างทีมงานที่มีศักยภาพ สร้างวัฒนธรรม และขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาว อีกทั้งการทำ Onboarding Program ขององค์กรถือเป็นการลงทุนกับพนักงานในช่วงเริ่มต้นของการจ้างงานเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะขีดความสามารถในการทำงาน รวมถึงการปรับตัว และช่วยเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจให้แก่บุคลากรและองค์กร (Gary Becker, 1960) นอกจากนี้กระบวนการดังกล่าวยังถือได้ว่าเป็นการมอบประสบการณ์ให้กับพนักงานใหม่ได้เรียนรู้สิ่งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากในสถานการณ์จริง พนักงานได้เรียนรู้ผ่านการสังเกต เลียนแบบ และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง จึงจำเป็นต้องมี พี่เลี้ยง หรือ หัวหน้างาน ที่ช่วยเป็นแบบอย่างในกระบวนการนี้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมขององค์กร (Social Learning Theory) (Armstrong, 2009) และจากประโยชน์ของการทำ Onboarding Program ที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้เขียนมองว่าหากจะทำให้กระบวนการดังกล่าวประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องอาศัยกระบวนการทำ Onboarding Program ที่ดีที่เริ่มตั้งแต่การวางแผนที่ดี มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ และระยะเวลาในการดำเนินการที่ชัดเจน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรได้ให้กับพนักงานใหม่ได้ รวมถึงควรติดตามการสะท้อนกลับของกระบวนการจากพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำ Onboarding Program

การทำ Onboarding Program ให้บรรลุผลและมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลาย ๆ ฝ่ายรวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) (Dai, De Meuse and Gaeddert, 2011) ประกอบด้วยบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ดังภาพ

ภาพที่ 2 กลุ่ม Stakeholders ในการทำ Onboarding Program



ที่มา: ผู้เขียน

จากภาพผู้เขียนจะได้อธิบายถึงความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำ Onboarding Program ประกอบด้วย

1) **ผู้บริหารระดับสูง (Board/Executives)** เป็นกลุ่มที่มีบทบาทและอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญถึงความสำเร็จและร่วมมือกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ในนโยบายของการทำ Onboarding Program นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการติดตามกระบวนการดังกล่าวเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาให้การทำ Onboarding Program ประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545)

2) **ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)** เป็นกลุ่มที่สามารถทำให้การทำ Onboarding Program ประสบความสำเร็จและส่วนใหญ่กระบวนการดังกล่าวนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจของ HRD โดยที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งผู้บริหารทุกระดับ หัวหน้างาน รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนการจัดกิจกรรม กำหนดวันและระยะเวลาในการทำ Onboarding Program การออกแบบและพัฒนา กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการติดตามผลของกระบวนการเพื่อรายงานให้กับผู้บริหารทุก ๆ ระดับขององค์กร

ได้รับทราบ

3) ผู้บังคับบัญชา (Boss) ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Direct Report) หรือโดยอ้อม (Indirect Report) ที่ถือว่าเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อการทำ Onboarding Program โดยบทบาทที่เห็นได้ชัดเจน คือ การให้การต้อนรับ ให้คำแนะนำกับพนักงานใหม่ได้รู้จักทีมงาน เพื่อนร่วมงาน การแสดงการชื่นชมยินดีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (Leepila, 2021) รวมถึงแนะนำการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น นอกจากการให้คำแนะนำเพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกับบุคคล และการประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว การชี้แจงทำความเข้าใจในขอบเขตงาน การอธิบายเป้าหมายการทำงาน แนวทางการพัฒนาตนเองเมื่ออยู่ในองค์กรก็เป็นบทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน ทั้งนี้รวมถึงการจัดหาพี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้กับพนักงานใหม่ และการให้ความร่วมมือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่ด้วย ซึ่งผู้บังคับบัญชาถือเป็นสายงานโดยตรง (Line Function) ในฐานะหน่วยงานที่ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ณัฐพันธุ์ เจริญนทร์, 2545)

4) เพื่อนร่วมงาน (Peers) บทบาทของเพื่อนร่วมงานจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรรู้สึกมีตัวตนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วเพื่อนร่วมงานในฐานะที่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน การใช้ชีวิตในองค์กรมาก่อนจะสามารถให้ความช่วยเหลือกับพนักงานใหม่ได้เป็นอย่างดีในกรณีที่เกิดปัญหา หรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในองค์กรได้

5) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Direct reports) โดยทั่วไปแล้วการปฏิบัติงานในองค์กรจะประกอบด้วยสายบังคับบัญชา ซึ่งพนักงานใหม่ในตำแหน่งบริหารที่เข้ามาปฏิบัติงานอาจมีผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญ อาทิ การรับฟังและการรับมอบหมายงานจากผู้บริหารคนใหม่ด้วยความเต็มใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกันต่อผู้บริหารใหม่ นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาควรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารใหม่โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานของแต่ละบุคคลที่ผู้บริหารใหม่จะต้องร่วมงานด้วย สิ่งสำคัญประการสุดท้าย คือ เรื่องของความร่วมมือที่มีต่อผู้บริหารใหม่ อาทิ การเข้าร่วมประชุม การร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงงานขององค์กร

6) พี่เลี้ยง (Mentors) ถือเป็นกลุ่ม Stakeholders ของการทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่กลุ่มสุดท้ายที่ผู้เขียนจะกล่าวถึงและเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญไม่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ การเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองในฐานะ “พี่เลี้ยง” เป็นอย่างดี บทบาทสำคัญของพี่เลี้ยงในการทำ Onboarding Program คือการรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นจากพนักงานใหม่เพื่อให้คำแนะนำในเรื่องของการแก้ไข การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างทัศนคติเชิงบวกให้กับพนักงานใหม่ รวมถึงการให้คำปรึกษาในการดำเนินชีวิตเพื่อให้เป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังมีบทบาทในการรายงานความคืบหน้าของการใช้ชีวิตการปรับตัวของพนักงานใหม่หลังจากเข้ามาอยู่ในองค์กร จึงถือได้ว่าพี่เลี้ยงมีบทบาทอย่างมากต่อความรู้สึก ความสบายใจของพนักงานใหม่

จากบทบาทของกลุ่ม Stakeholders ที่กล่าวมานั้น ผู้เขียนมองว่ากระบวนการทำ Onboarding Program จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มคนต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงพี่เลี้ยง เพราะทุกคนล้วนแล้วมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวของพนักงานใหม่ในบทบาทที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งถ้าหากการทำ Onboarding Program ขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไปอาจส่งผลให้กระบวนการดังกล่าว ขาดประสิทธิภาพอย่างสิ้นเชิง ผลกระทบที่ตามมาคือ เป็นการใช้เวลาและงบประมาณกับกระบวนการที่สูญเปล่า ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายขององค์กรเป็นอย่างมากที่จะสามารถให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการได้อย่างไร

ผู้เขียนขอยกตัวอย่างกระบวนการทำ Onboarding Program ของหน่วยงานภาครัฐในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยเป็นกระบวนการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในการทำ Onboarding Program สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่นั้นไม่ได้สิ้นสุดทันทีหลังจากที่ส่งตัวข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงาน แต่กระบวนการ Onboarding Program ของข้าราชการใหม่นั้นประกอบด้วยระยะการดำเนินการ 5 ระยะ โดยในแต่ละระยะจะมีกิจกรรมและผู้ที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันไป (สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2562) รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การทำ Onboarding Program ให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4	ระยะที่ 5
ก่อนเริ่มทำงาน	วันแรกของการทำงาน/ การปฐมนิเทศ	ช่วง 1-2 สัปดาห์แรก	ช่วง 90 แรก	ช่วง 6 เดือน – 1 ปี (สิ้นสุดการทดลองงาน)
ส่งสารเพื่อต้อนรับข้าราชการใหม่	ให้การต้อนรับข้าราชการใหม่	พบผู้อำนวยการ ผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงาน	ข้าราชการใหม่ ได้รับการสอนงาน และเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย	ประเมินการปฏิบัติงาน
ติดต่อข้าราชการใหม่เพื่อชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ในการเริ่มงาน	จัดการปฐมนิเทศ โดยครอบคลุมสาระสำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้	มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบและอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับงาน	สังเกตการทำงาน และให้ Feedback การทำงาน	ให้ Feedback ในการทำงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง

ติดต่อสายงาน โดยตรงของ ข้าราชการใหม่	นำข้าราชการใหม่ พบผู้บริหาร		กำหนดความ คาดหวังของงาน และแนวทางการ พัฒนาตนเองให้กับ ข้าราชการใหม่	กำหนดเป้าหมายของ การทำงานในอนาคต
--	--------------------------------	--	---	-------------------------------------



ฝ่ายทรัพยากร บุคคล/หน่วยงาน การเจ้าหน้าที่	หน่วยงานการ เจ้าหน้าที่/ ผู้บริหาร/ ผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น	ผู้อำนวยการ/ ผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น/พี่เลี้ยง	ผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น/พี่เลี้ยง	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น/ พี่เลี้ยง
--	--	---	-------------------------------------	-------------------------------------

ที่มา: ปรับปรุงจาก สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2562)

จากตารางการทำ Onboarding Program ให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละระยะพบว่า ในแต่ละช่วงเวลาของกระบวนการจะมีกิจกรรมและผู้รับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเริ่มทำงาน (Pre-boarding) ระยะก่อนเริ่มงานถือเป็นระยะที่มีความสำคัญในการสร้างความประทับใจให้กับข้าราชการบรรจุใหม่ เป็นช่วงของการสื่อสารระหว่างองค์กรกับข้าราชการบรรจุใหม่ และองค์กรกับหน่วยงานสายตรงของข้าราชการที่กำลังจะเข้ามาปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ดังนั้นในระยะนี้เรื่องของการให้ข้อมูล การตอบข้อสงสัยต่าง ๆ การนัดหมายวันเวลา การแจ้งรายละเอียดการแต่งกาย สถานที่ รวมถึงสิ่งที่ต้องเตรียมมาในวันรายงาน เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ซึ่งผู้รับผิดชอบหลักในระยะนี้จะเป็นหน่วยงานทรัพยากรบุคคล หรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

ระยะที่ 2 วันแรกของการทำงาน หรือการปฐมนิเทศ ในระยะนี้จะเป็นเวลาที่ข้าราชการใหม่ได้เข้ามาในองค์กรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมรวมถึงการชี้แจงให้ข้าราชการใหม่ได้รู้จักความเป็นองค์กร ซึ่งสาระสำคัญในการปฐมนิเทศของข้าราชการใหม่ จากคู่มือการดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างส่วนราชการ ภารกิจ ความสำคัญและคุณค่าของส่วนราชการที่มีต่อประชาชน สังคมและประเทศชาติ 2) ความคาดหวังของส่วนราชการและระบบราชการที่มีต่อข้าราชการ 3) วัฒนธรรมของส่วนราชการ 4) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนาของข้าราชการ 5) นโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล 6) กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่สำคัญภายในส่วนราชการ 7) หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะการทำงานของข้าราชการ 8) โอกาสในการพัฒนาและ

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 9) การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ และ 10) เยี่ยมชมและแนะนำสถานที่ รวมถึงแนะนำให้รู้จักผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ข้าราชการบรรจุใหม่เข้าใจความเป็นองค์กรและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้มากขึ้น โดยผู้รับผิดชอบหลักในกระบวนการของระยะนี้จะเป็นหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร รวมถึงผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือหัวหน้างานโดยตรงของข้าราชการใหม่

ระยะที่ 3 ช่วง 1-2 สัปดาห์แรกของการทำงาน เป็นระยะที่ต่อจากการปฐมนิเทศและเป็นช่วงเวลาที่ข้าราชการบรรจุใหม่จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับหน่วยงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งในระยะนี้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น พี่เลี้ยง รวมถึงเพื่อนร่วมงานจะมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสามารถทำให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้เรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่

ระยะที่ 4 ช่วง 90 วันแรกของการทำงาน หรือเรียกได้ว่าเป็นช่วง 3 เดือนแรกของข้าราชการบรรจุใหม่ และเป็นช่วงที่เริ่มมีการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรผ่านการอบรมสัมมนา รวมถึงการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองมาบ้างแล้ว ในระยะที่ 4 ยังถือได้ว่าข้าราชการใหม่ได้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นช่วงของการสร้างรากฐานเพื่อให้ข้าราชการบรรจุใหม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญของระยะนี้จะเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและพี่เลี้ยงเป็นหลัก

ระยะที่ 5 ช่วง 6 เดือน ถึง 1 ปีแรกของการทำงาน หรือเป็นช่วงเวลาของการสิ้นสุดเมื่อพ้นการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งในกระบวนการ Onboarding ยังถือได้ว่าอยู่ในช่วงของการเพิ่งเริ่มทำงานของข้าราชการบรรจุใหม่ ที่องค์กรยังต้องให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของข้าราชการบรรจุใหม่ต่อภารกิจขององค์กร ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในระยะนี้ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและพี่เลี้ยงเป็นหลัก

จากตัวอย่างกระบวนการทำ Onboarding Program ให้กับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ จะเห็นได้ว่าเป็นกระบวนการที่รับช่วงมาจากขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือก และเริ่มกระบวนการ Onboarding Program ทันทีหลังจากการบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ (Job Offer) จนถึงสิ้นสุดระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งในระหว่างเริ่มกระบวนการจนถึงจบกระบวนการ Onboarding Program นั้นหากองค์กรสร้างรากฐานที่ดีจะสามารถช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการบรรจุใหม่รู้สึกประทับใจและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงรู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจถูกต้องที่ได้เลือกเข้ามาทำงานกับองค์กร และที่สำคัญข้าราชการใหม่จะได้รู้จักองค์กร มีความเข้าใจและสามารถวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพได้

ปัจจัยของความสำเร็จในการทำ Onboarding Program

การทำ Onboarding Program ที่ประสบความสำเร็จจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานงานใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และองค์กรเอง ดังนั้นการทำ Onboarding Program จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ (Jones, 2024) ประกอบด้วย

1) การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) การสื่อสารที่ชัดเจนถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับ

ความสำเร็จของการทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจว่าองค์กรคาดหวังอะไรกับพนักงาน บทบาทหน้าที่ของพนักงานใหม่ที่ต้องรับผิดชอบคืออะไร และวิธีการประเมินผลมีลักษณะอย่างไรบ้าง การทำ Onboarding Program พนักงานใหม่จะช่วยให้เข้าใจวัฒนธรรม นโยบาย และขั้นตอนของบริษัทอย่างชัดเจน การสื่อสารควรเป็นแบบสองทาง (Two-way communication) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่สามารถสอบถามและให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้

2) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ (Mentorship and Guidance) พนักงานใหม่ควรได้รับการแนะนำจากบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง หรือเพื่อนร่วมงานที่สามารถช่วยให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและให้คำแนะนำเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานของตน ซึ่งการให้คำปรึกษาหรือได้รับการแนะนำที่ดีจะสามารถช่วยพนักงานใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสามารถทำงานให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย

3) การฝึกอบรม (Training) พนักงานใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และมีทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งกระบวนการดังกล่าวยังสามารถช่วยพัฒนาให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมยังส่งผลโดยตรงต่อผลสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร (ศิริพร แยมณี, 2563)

4) การสะท้อนและการประเมินผล (Feedback and Evaluation) การให้ข้อเสนอแนะอย่างมีระบบและการประเมินผลถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการทำ Onboarding Program พนักงานใหม่ซึ่งพนักงานใหม่ควรได้รับข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาพี่เลี้ยง รวมถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรเปิดโอกาสในการสอบถาม รวมถึงรับคำแนะนำเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของพนักงานใหม่

นอกจากปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 4 ปัจจัยแล้ว การทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่ให้ประสบความสำเร็จองค์กรควรให้ความสำคัญกับประเด็น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2565) ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดเป็นนโยบาย ในกระบวนการทำ Onboarding Program จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดให้กระบวนการดังกล่าวเป็นนโยบายสำคัญขององค์กรจะสามารถดึงทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี โดยการทำ Onboarding Program ควรถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการกำหนดรายละเอียดของกระบวนการ บุคคลที่ต้องรับผิดชอบ มีกรอบระยะเวลาของการดำเนินงาน รวมถึงมีงบประมาณที่สามารถสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

2) การวางแผนอย่างเป็นระบบ การทำ Onboarding Program จะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าและกำหนดกิจกรรมอย่างเป็นระบบตลอดระยะเวลา 1 ปีของการทำงานในกลุ่มพนักงานและผู้บริหารใหม่ ในลักษณะ Onboarding Journey Calendar ที่เริ่มตั้งแต่ก่อนเข้าทำงาน (Pre-Boarding) วันแรกของการทำงาน (First Day) สัปดาห์แรกของการทำงาน (First Week) 90 วันแรกของการทำงาน (First 90 Days) และ 1 ปีแรกของการทำงาน (First Year) ทั้งนี้การวางแผนอย่างเป็นระบบจะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบใน

กระบวนการมีเวลาเตรียมความพร้อมในการทำกิจกรรม ในทางกลับกันหากองค์กรไม่ได้วางแผนไว้อย่างชัดเจน กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดความล้มเหลวได้

3) การมีส่วนร่วมเสนอความคิด เนื่องจากการทำ Onboarding Program มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลภาคส่วนต่าง ๆ ดังนั้นการออกแบบกิจกรรมควรที่เปิดรับฟังแนวคิดของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำความคิดมาปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการทำ Onboarding Program ให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ซึ่งการรวบรวมความคิดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องควรคำนึงถึงแต่ละ Generation ประกอบด้วย เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีความหลากหลายของช่วงอายุบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป

4) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน เป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญเนื่องจากมีความใกล้ชิดกับพนักงานใหม่ในฐานะหัวหน้างาน ดังนั้นคนกลุ่มนี้ควรที่จะต้องมีทักษะที่จำเป็นต่อการทำ Onboarding Program ได้แก่ (1) ทักษะการบริหารจัดการและการวางแผน (2) ทักษะการมอบหมายและติดตามงาน ทักษะการสื่อสาร ให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ Feedback แก่พนักงาน (3) ทักษะการทำ OJT และการ Coach และ (4) ทักษะการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้ง ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากรในกลุ่มผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานเพื่อรองรับการทำ Onboarding Program อยู่เสมอ

5) ชีตความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการทำ Onboarding Program ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบหน้าที่การพัฒนาบุคลากร (HRD) ควรมีทักษะในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำ Onboarding Program เช่นเดียวกับฝ่ายอื่น ๆ จึงจะสามารถทำให้กระบวนการดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ ซึ่งทักษะและชีตความสามารถที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมี ได้แก่ (1) ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ Onboarding Program (2) ความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบการทำงานของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำ Onboarding Program (3) ทักษะการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการจัดระบบงาน (4) ทักษะการสื่อสาร ประสานงานการให้คำปรึกษากับพนักงานทุกระดับ รวมถึงการโน้มน้าว (5) ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และ (6) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ

6) ศักยภาพของพี่เลี้ยง ในกระบวนการทำ Onboarding Program พี่เลี้ยงถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่ให้คำแนะนำดูแลพนักงานใหม่ ดังนั้น พี่เลี้ยงที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม และมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) ความรู้ ประกอบไปด้วย ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้ด้านบุคลากร และความรู้ที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ทักษะ ประกอบไปด้วย ทักษะการฟัง ทักษะการโค้ช และทักษะที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานใหม่ได้ และ (3) มีคุณลักษณะพิเศษ โดยเฉพาะความคิดเชิงบวก มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นที่ดี และสามารถรักษาความลับได้

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้กล่าวมาข้างต้นดูเหมือนจะมีความครอบคลุมในทุก ๆ มิติของกระบวนการทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่ แต่ผู้เขียนมองว่า สิ่งหนึ่งที่เราอาจต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับปัจจัยอื่น คือการยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้งาน โดยเฉพาะกรณีพนักงานใหม่ที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรระยะแรก ซึ่งถือเป็นช่วงของการเริ่มต้นที่จะเรียนรู้งาน เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ องค์กรจึงยังไม่ควรตั้งความหวังถึงความสำเร็จที่สูงมากกับพนักงานใหม่

ในช่วงเวลานี้ และหากเกิดข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้ในช่วงของการทดลองปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายต้องให้การสนับสนุนด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะให้เกิดการแก้ไขและพัฒนาการทำงานของพนักงานใหม่ต่อไป จากปัจจัยแห่งความสำเร็จที่กล่าวมา ผู้เขียนได้จำลองถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่โดยการประยุกต์ใช้ Iceberg Theory ซึ่งเบื้องลึกแล้วกระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการทำ Onboarding Program ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2 ปัจจัยของความสำเร็จในการทำ Onboarding



ที่มา: ผู้เขียน

จากภาพผู้เขียนได้พยายามอธิบายให้เห็นถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่โดยที่ทุก ๆ ปัจจัยมีความสำคัญในการสร้างกลไกสู่ความสำเร็จได้ แต่ปัจจัยที่อยู่เหนือน้ำทั้ง 2 ปัจจัย ได้แก่ การกำหนดนโยบาย และการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งการกำหนดนโยบายจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแนวทางในการบริหารคนอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การกำหนดนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนจะเป็นวางแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยที่ให้ความสำคัญกับการชัดเจนทางสังคมให้กับพนักงานใหม่ ดังนั้น การกำหนดนโยบายเปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ที่กำหนดทิศทางดังกล่าวซึ่งหากองค์กรไม่มีนโยบายที่ชัดเจนจะส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และการสื่อสารที่ชัดเจนซึ่งผู้เขียนมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่สามารถใช้สร้างความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับนโยบายการบริหารขององค์กร อีกทั้งการสื่อสารที่ดียังเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาให้กับพนักงานใหม่ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจว่าต้องทำอะไรมีเป้าหมายอย่างไร หรือมีโอกาสในการเติบโตอย่างไร เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานสามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่

เครื่องมือประเมินความสำเร็จในการทำ Onboarding Program

นอกจากการกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการทำ Onboarding Program ให้กับพนักงานใหม่แล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของการดำเนินการดังกล่าวด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่จะนำมาพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเครื่องมือในการประเมินความสำเร็จของการทำ Onboarding Program ประกอบด้วย (SHRM, 2024)

(1) Time-to-Productivity เป็นการวัดระยะเวลาในการเพิ่มผลผลิตซึ่งจะประเมินเวลาที่พนักงานใหม่ใช้ในการปรับตัวและมีส่วนร่วมในองค์กร โดยการทำ Onboarding Program พนักงานใหม่มีบทบาทสำคัญต่อตัวชี้วัดนี้ องค์กรจะกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลักของแต่ละตำแหน่งงาน และวัดจากจำนวนวันที่พนักงานใหม่ใช้ในการปรับตัวตั้งแต่เข้ามาในองค์กรวันแรก

(2) Turnover/Retention Rates เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดอัตราการลาออกของพนักงานโดยเป็นการเก็บสถิติของพนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์กร และพนักงานที่ลาออกจากองค์กร ผ่านการระบุเหตุผลของการลาออกเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน

(3) Retention Threshold หรือเป็นการติดตามพนักงานใหม่ที่มีแนวโน้มจะลาออกจากองค์กร (อาจจำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลหรือเปอร์เซ็นต์การลาออกของพนักงานในช่วงของการเข้าสู่กระบวนการ Onboarding) โดยการสัมภาษณ์พนักงานที่จะลาออกอย่างละเอียดเพื่อระบุถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานลาออก

(4) New-Hire Surveys หรือการสำรวจพนักงานใหม่ในช่วงระยะปีแรกที่เข้ามาในองค์กร เพื่อประเมินปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการสำรวจจากพี่เลี้ยง หรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้ทราบถึงทัศนคติที่เกิดขึ้นของกระบวนการว่าสิ่งใดที่มีประสิทธิภาพและสิ่งใดที่ไม่มีประสิทธิภาพ

(5) Employee Satisfaction and Engagement หรือการสำรวจความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อการทำ Onboarding Program ซึ่งหากพนักงานใหม่เกิดความประทับใจตั้งแต่แรกเริ่มที่เข้ามาในองค์กรจะสะท้อนได้ถึงความพึงพอใจที่พนักงานมีให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน ในทางกลับกันหากพนักงานเกิดความไม่ประทับใจภาพจำเหล่านี้ก็จะถูกฝังอยู่ในความคิดของพนักงานใหม่ไปตลอดที่ทำงานอยู่ในองค์กร

(6) Performance Measures หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ที่เข้าร่วมกระบวนการ Onboarding Program ในช่วงเวลาที่ผ่านมากับพนักงานใหม่ที่เข้าร่วมกระบวนการ Onboarding Program ที่ได้รับการปรับปรุงใหม่

(7) Informal Feedback หรือเปิดรับการสะท้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจทำได้โดยการพูดคุยกับพนักงานใหม่แบบบังเอิญ หรือแบบตัวต่อตัว การตั้งคำถามแบบปลายเปิดเพื่อประเมินความพึงพอใจของพนักงานจากการทำ Onboarding Program ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงความพอใจต่อกระบวนการดังกล่าว และนำไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

ท้ายสุดนี้ผู้เขียนมองว่าการสร้างผูกพันต่อองค์กรด้วยเทคนิค Onboarding Program เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและมีรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละขั้นตอนค่อนข้างมาก ดังนั้นการให้ความสำคัญใส่ใจรายละเอียดในทุกกระบวนการขั้นตอนเป็นสิ่งที่มีความท้าทายอย่างมากกว่าองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะ

สามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร โดยอาศัยปัจจัยที่จำเป็นมาพิจารณาประกอบด้วย และนอกจากองค์กรจะได้ให้ความสำคัญกับการทำ Onboarding Program โดยมีความคาดหวังว่าจะสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กรได้แล้ว แต่ทุกองค์กรจะต้องไม่ละเลยการประเมินความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ทราบถึงจุดอ่อนรวมถึงปัญหาอุปสรรคและนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น

สรุปผล

Onboarding Program เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับโครงสร้าง วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความคุ้นเคยกับนโยบายขององค์กร บทบาทของพนักงานในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ที่เข้าสู่องค์กร การทำ Onboarding Program ถือเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและกล่าวได้ว่ากระบวนการนี้มีส่วนช่วยสนับสนุนระบบ HRD ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการ Onboarding Program มีความแตกต่างจากการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และมักจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นแบบแยกกันกับการปฐมนิเทศ การทำ Onboarding Program ควรเริ่มต้นตั้งแต่การพบกันครั้งแรกของพนักงานใหม่กับองค์กร และดำเนินต่อไปในระยะสั้น ๆ ประมาณ 1 ปี โดยที่มีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน การทำ Onboarding Program ไม่เพียงส่งผลดีต่อพนักงานใหม่เท่านั้นแต่ยังรวมถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วย ซึ่งการทำ Onboarding Program ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงพี่เลี้ยงที่ต้องประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ นอกจากความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ แล้วยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ 1) ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายของการทำ Onboarding Program ที่ชัดเจนพร้อมทั้งในการสนับสนุนในเรื่องของเวลาและงบประมาณ 2) บุคลากรที่รับผิดชอบในกระบวนการ เริ่มตั้งแต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน พี่เลี้ยง ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำ Onboarding Program เป็นอย่างดี รวมถึงการเปิดโอกาสหรือรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการสะท้อนกลับของพนักงานใหม่เพื่อนำมาเป็นข้อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป ท้ายที่สุดทุกองค์กรควรมีเครื่องมือในการประเมินความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อไม่ให้เกิดการทำ Onboarding Program ขององค์กรเป็นเพียงแค่หลักการหรือวาทกรรมทางการบริการทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

1. Onboarding Program ที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดนโยบายของผู้บริหารและการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อดูแลให้คำแนะนำกับพนักงานใหม่ตลอดระยะเวลาของกระบวนการ Onboarding Program อย่างชัดเจนจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญตระหนักเป็นอย่างมาก

2. บุคคลที่องค์กรมอบหมายให้เข้ามามีบทบาทของกระบวนการ Onboarding Program จำเป็นต้อง

เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในกระบวนการเป็นอย่างดี รวมถึงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมที่จะเป็นผู้ดูแลพนักงานใหม่ได้ตลอดระยะเวลาของการทำ Onboarding Program ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- ณรงค์ชัย กาพย์คุ้มม. (2561). โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่: กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สุรัตน์ โพธิปราสาท. (2567). *Onboarding เป็นมากกว่า “การปฐมนิเทศ”*. <https://shorturl.asia/nNfyD>
- สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2562). *คู่มือการดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- ศิริพร แยมนิล. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: DPU Coolprint มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2565). *โปรแกรมดูแลบุคลากรใหม่ ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2564). *เทคนิคการจูงใจรักษาบุคลากรด้วย "Onboarding Program"*. https://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=4158&catid=29&Itemid=180&lang=th
- Association for Talent Development. (2024). *What Is Onboarding*. <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-onboarding>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11th ed.). London: Kogan Page.
- Becker, G.S. (1960). Underinvestment in college education? *The American Economic Review*, 50.
- Dai, G., De Meuse, K. and Gaeddert, D. (2011). Onboarding externally hired executives: Avoiding derailment – accelerating contribution. *Journal of Management & Organization* 7(2), 165-178. DOI: 10.5172/jmo.2011.17.2.165
- Jones, R. (2024). *The Top Elements of a Successful New Employee Onboarding Program*. <https://www.trainingfolks.com/blog/the-top-elements-of-a-successful-new-employee-onboarding-program>
- Ketkin, I. (2023). *How Great Onboarding Can Benefit Your Bottom Line*. <https://www.theIhdAcademy.com/post/how-great-onboarding-can-benefit-your-bottom-line>

SHRM. (2024). *Employee Onboarding Guide Onboarding Definition & Overview.*

<https://www.shrm.org/topics-tools/topics/onboarding>

SHRM. (2024). *Employee Onboarding Guide. Measuring Success.* [https://www.shrm.org/](https://www.shrm.org/topics-tools/topics/onboarding/measuring-success)

[topics-tools/topics/onboarding/measuring-success](https://www.shrm.org/topics-tools/topics/onboarding/measuring-success)

Lalwani, P. (2023). *What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best*

Practices. [https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/](https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/) what-is-

[new-employee-onboarding/](https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/)

Leepila, R. (2021). *How can managers facilitate effective employee re-onboarding?.*

<https://blog.happily.ai/th/how-to-re-onboard-employees-effectively-th/>