

ดูแลพนักงานใหม่อย่างไร ให้เขาประทับใจจนไม่มีวันลืม?

“พนักงานใหม่ไม่ใช่คนหรือครับ”

นี่คือเสียงสะท้อนเสียง ๆ จากใจของพนักงานใหม่ที่กำลังจะเข้าทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง

ผมเคยเข้าไปเป็นที่ปรึกษาขององค์กรหนึ่ง จำได้แม่นว่าวันนั้นผมไปแต่เช้าเพราะไม่เจอรถติด พอไปถึงที่บริษัทปรากฏว่ามีพนักงานที่จะเข้ามาทำงานใหม่เยอะมาก ประเมินด้วยสายตาไม่น่าจะต่ำกว่าสามสิบคน นั่งกันกระจายเต็มเกือบทุกพื้นที่ของบริเวณเคาเตอร์รีเซพชั่น บางคนนั่งเหมือนกำลังจะบอกว่าไม่อยากอยู่ในบรรยากาศแบบนี้เลย บางคนก็มีคุยกับคนข้าง ๆ บ้าง บางคนก็นั่งอ่านหนังสือ เล่นโทรศัพท์มือถือถือ พุดง่าย ๆ ว่าแต่ละคนอยู่ในอาการที่ประหม่า ไม่คุ้นเคย ไม่สะดวกสบายภายในใจแน่ ๆ และที่แยกว่านั่นคือผู้บริหาร พนักงานที่ทำงานอยู่ที่นี่เดินผ่านกลุ่มพนักงานใหม่เหล่านั้นแบบไม่สนใจใยดี เหมือนไม่มีคนนั่งอยู่เลย เดินผ่านไปเฉย ๆ ไม่ทักไม่ทาย คงคิดว่าเดี๋ยวทางฝ่าย HR ก็คงมาดูแลเอง

ผมเห็นแล้วก็อดไม่ได้ที่จะสวมวิญญาณของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยทำมาว่าสิบปี เข้าไปพูดคุยกับพนักงานบางคนว่าเขาคิดและรู้สึกอย่างไร เพื่อให้เขาพูดความจริงผมก็เลยแนะนำตัวไปว่าผมมาติดต่องานที่บริษัทนี้ ไม่ได้บอกเขาว่าผมเป็นที่ปรึกษาอะไร เขาก็คงเชื่อเพราะว่าผมก็ยืนรออยู่ที่เดียวกับเขา อยากจะบอกองค์กรต่าง ๆ ว่าหากองค์กรคุณมีเหตุการณ์แบบนี้ พนักงานใหม่จะรู้สึกอย่างไร เช่น ผมรู้สึกอึดอัดมากครับ เพราะบ้านผมอยู่ไกลและผมมาตั้งแต่เช้า ข้าวก็ยังไม่ได้กิน หอมน้ำก็ยังไม่ได้เข้า ไม่รู้ว่าอยู่ตรงไหน ไม่รู้จะถามใคร ถาม ปรก.ของตึกนี้เขาก็ไม่ค่อยรู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับบริษัทนี้ครับ ดิฉันรู้สึกไม่ประทับใจบริษัทนี้เท่าไรค่ะ เพราะบริษัทอื่น ๆ ที่ดิฉันเคยทำงานมา เขาไม่เป็นแบบนี้ ผมเครียดครับเพราะผมไม่รู้จัก



ใครเลย มาคนเดียว ผมเห็นบางคนเขาคุยกัน ผมก็อยากจะเข้าไปคุยแต่ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นคุยยังไง จะคุยอะไรกับเขา แล้วเขาจะคุยกับผมไหม ผมไม่กล้าเดินลงไปไหนเพราะกลัวว่าเดี๋ยวถ้าเขาเรียกเข้าห้องประชุมผมจะไม่ทราบครับ ก็ต้องอดทนครับ และอีกสารพัดความรู้สึกที่อัดอั้นอยู่ในใจพนักงานใหม่

จากประสบการณ์ตรงของผมและจากความรู้สึกของพนักงานใหม่ที่พบเจอเหตุการณ์แรกในการเข้ามาทำงานในองค์กร จึงอยากจะเสนอแนะผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ว่าหากอยากจะสร้างความประทับใจ สร้างความผูกพันกับองค์กรให้กับพนักงานใหม่ ควรจะดำเนินการดังนี้

• ดูแลเขาก่อนเวลาดีกว่าเสียเวลามาแก้ไขในเวลา

พนักงานใหม่ส่วนใหญ่เขามาถึงที่ทำงานก่อนเวลาเพราะยังประเมินเวลาในการเดินทางได้ไม่ดี องค์กรควรจะหาใครสักคนมาดูแลพนักงานใหม่ตั้งแต่เขาออกจากบ้าน ระหว่างเดินทาง จนมาถึงที่บริษัท เช่น โทรหาเพื่อเช็คว่าเขาเดินทางเป็นอย่างไรบ้าง มีคนมาเข้าตึกคนที่คอยมาบอกพนักงานใหม่ว่าถ้ามาเข้าให้ไปหาข้าวกินที่ไหน ห้องน้ำห้องทำอยู่ตรงไหนบ้าง ที่นั่งที่สบาย ๆ มีที่ไหนบ้าง แล้วมาเจอกันจริง ๆ สักก็โหม่ง เวลาก่อนปฐมนิเทศนี้แหละสำคัญกว่าเวลาอื่น เพราะเป็นเวลาที่พนักงานใหม่ต้องการเรามากที่สุด พอถึงเวลาปฐมนิเทศเขาต้องการเราน้อยลง เพราะเขาเริ่มปรับตัวได้บ้างแล้วชีวิตผ่านจุดลำบากในช่วงเข้ามาแล้ว เสิร์ฟน้ำ กาแฟ อย่างดีก็รู้ได้ว่ากินข้าวตอนเช้า เข้าห้องน้ำในเวลาที่ต้องการไม่ได้แน่นอน

“คนทำงานด้าน HR พร้อมเสียสละเวลามาเข้าสักคนสักวันได้ไหม
หากทำไม่ได้อย่าหวังว่าจะได้ใจพนักงานใหม่”

- **เทคนิควิธีงานใหม่ตามความรู้สึกของเขา ไม่ใช่ตามความคิดของเรา**

ผมเชื่อว่ามาตรฐานการดูแลพนักงานใหม่ของหลายองค์กรเกิดจากคนทำงานด้าน HR คิดเอาเอง เชื้อเอาเอง ลอกเลียนแบบมาจากที่อื่นว่าการดูแลพนักงานใหม่จะเริ่มต้นเมื่อถึงเวลาทำงานที่นัดหมายกันไว้เท่านั้น การที่พนักงานใหม่มาก่อนไม่ใช่ความผิดของเรา เรายังคงก้าวไปข้างหน้า เราหาหนทางแก้ไขของเรา นี่คือการคิดที่ผิดอย่างมหันต์ เราต้องจัดบริการ หรือมาตรฐานการดูแลพนักงานใหม่ให้ตรงกับพฤติกรรมของเขาสักครึ่ง เช่น ส่วนใหญ่เขาจะมาเช้า เราก็ต้องปรับเวลาการดูแลเขาใหม่ ส่วนใหญ่เขาไม่ค่อยรู้จักสถานที่ เราต้องแนะนำเขาก่อนที่เขาจะมาวันแรกดีไหม เขาไม่รู้จักใคร เราควรจะมีกระบวนการวิธีการให้เขารู้จักเพื่อนใหม่ก่อนดีไหม เขาเพิ่งจะมาทำงานครั้งแรก ไม่ค่อยรู้ว่าอะไรเกี่ยวกับชีวิตคนทำงาน เราควรมีเอกสาร หรือคู่มืออะไรให้เขาอ่านมาก่อนวันเริ่มงานใหม่

“บริการเขาแบบที่เขาต้องการ ไม่ใช่แบบที่เราคิดเอง”

- **การต้อนรับพนักงานใหม่ไม่ใช่หน้าที่ใคร แต่เป็นของทุกคนในองค์กร**

ไม่อยากจะเห็น “แขกใครก็คนนั้นต้อนรับ” ผมอยากให้องค์กรประกาศให้พนักงานทุกคนทราบล่วงหน้าว่าวันนั้นวันนี้เราจะมีสมาชิกใหม่เข้ามาร่วมงานกับเรา มีกี่คน ตำแหน่งอะไรบ้าง หรือชื่ออะไรบ้าง รูปร่างหน้าตาเป็นแบบไหน ติดประกาศในเว็บ บนบอร์ด หรือสื่อไหนขององค์กรก็ได้ และให้พนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทำหน้าที่เป็นเจ้าของบ้าน เป็นรุ่นพี่ต้อนรับพนักงานใหม่เสมือนเราเป็นเจ้าของบ้าน อย่างน้อย ๆ ก็ต้องทักทาย พูดคุย เสนอให้ความช่วยเหลือ หากพอจำได้ว่าคนนี้น่าจะชื่อนี้ตำแหน่งนี้ก็สามารถทักชื่อเขาก็ได้ เหมือนกับการที่เราเข้าไปรับบริการที่ไหนสักแห่งแค่ไปถึงป้อม รปภ. เขาก็ทักชื่อเราขึ้นมาแค้นนี้เราก็รู้สึกดีกับองค์กรนั้น ๆ แล้ว

“ทุกคนเป็นเจ้าของบ้าน”

- **ลงทุนวันแรกกำไรดีกว่าวันต่อ ๆ มา**

การสร้างความประทับใจในวันแรกแม้จะลงทุนน้อย เช่น จัดเตรียมอาหารเช้า กาแฟ น้ำดื่ม เหมือนเลี้ยงพนักงานฝึกอบรม ดีกว่าจะมาเลี้ยงหรือเลี้ยงใหญ่ในวันที่เขาไม่ประทับใจองค์กรไปแล้ว ดังนั้น ในวันแรกอะไรที่ลงทุนแล้วคุ้มค่าน่าจะทำ เช่น หากให้ทุกคนเบิกค่าเดินทางในวันแรกได้คิดว่าจะรู้สึกดีไหม หากเลี้ยงอาหารทุกมื้อของวันแรกจะดีไหม หากแจกเอกสารก่อนที่เขาจะมาทำงาน วันแรกเรื่องการเตรียมตัวเตรียมใจกับองค์กรใหม่จะรู้สึกดีไหม หากให้หัวหน้าแต่ละคนโทรหาพนักงานใหม่ก่อนวันเริ่มงานล่วงหน้าสักวันหนึ่งก่อน หรือวันแรกตอนเช้าก่อนคิดว่าเขาจะรู้สึกดีดีกว่าไหม ผมเคยแนะนำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมาทำงานวันแรกเช้ามาก และให้เดินทักทายพนักงานใหม่ โดยที่ไม่แนะนำตัวพูดคุยกับทุกคนเป็นกันเอง พนักงานบางคนคิดว่าคนนี่คงเป็นพนักงานธรรมดา พนักงานบางคนคิดว่าคนนี่คงเป็นพนักงานขับรถ ฯลฯ เขาก็เลยคุยอย่างสนิทใจ พอรู้ว่าที่หลังว่าคนที่มาคุยกับเขาในวันแรกที่เขามาทำงานนั้นเป็นเจ้าของบริษัท เป็นผู้บริหารระดับสูง คุณคิดว่าพนักงานใหม่จะรู้สึกอย่างไร...แน่นอนประทับใจไปตลอดชีวิตการทำงาน เพราะหลังจากนั้นโอกาสที่เขาจะได้เจอได้พูดคุยกับผู้บริหารระดับนี้ยากมาก

“ลงทุนวันแรก กำไรกว่าวันไหน ๆ แน่แน่นอน”

ผมอยากให้องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับจุดเล็ก ๆ ของพนักงานใหม่ที่หลายองค์กรมองข้ามไป และผมก็เชื่อว่าหลายองค์กรที่ได้ดูแลพนักงานใหม่เป็นอย่างดี ชื่นใจเขาได้ตั้งแต่วันแรก ประทับใจตั้งแต่วันแรก ความประทับใจก็ไม่แตกต่างจากความเชื่อ หากความเชื่อไหนเข้ามาในชีวิตเราก่อน ความเชื่อใหม่ก็จะเข้ามาเปลี่ยนความเชื่อเก่าได้ยาก การสร้างความประทับใจให้พนักงานใหม่ก็เช่นเดียวกันกับการใส่ความเชื่อแรกไว้ในหัวพนักงานใหม่นะครับ อยากรู้อยากเห็นจะทิ้งท้ายไว้ว่า

“พนักงานใหม่คือความหวังใหม่ขององค์กร อย่าทำให้เขาผิดหวังตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน” นะครับ