

การฝึกอบรมประมุขนิเทศ

เมื่อองค์การหรือหน่วยงานใดได้ทำการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ต้องถือปฏิบัติ คือจัดให้มีการฝึกอบรมหรือแนะแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เข้ามาใหม่ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานนั้นย่อมไม่มีความรู้ความชำนาญเพียงพอเกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ เราจะหวังให้ผู้นั้นการคัดเลือกแล้วเข้ามาปฏิบัติงานได้ก็เยี่ยมทีเดียวหาได้ไม่ ต้องมีการสอนหรือการแนะนำในหลักการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ได้เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง และเกิดจรรยาคุณเคยในงานเร็วยิ่งขึ้น อันจะทำให้เกิดผลดีแก่ผลงานทั้งโดยเฉพาะตัวผู้รับการฝึกอบรมและโดยส่วนรวม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสอน หรือการให้การศึกษาหรือการให้ความรู้แก่ผู้รับการฝึกอบรม เพื่อจะให้เขาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ ๒ ฝ่าย (A two - way process) คือ ฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายสอนอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายเรียนรู้ การฝึกอบรมจะได้ผลสมความมุ่งหมายก็ขึ้นอยู่กับบุคคลทั้ง ๒ ฝ่าย คือฝ่ายผู้ทำการฝึกจะต้องเป็นผู้มีความรู้ และมีเทคนิคในการสอนสามารถทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจในงานได้รวดเร็วและถูกต้อง ฝ่ายผู้รับการฝึกอบรมก็ต้องให้ความสนใจเต็มใจ และเตรียมพร้อมที่จะรับการฝึกอบรมเช่นกัน

ขั้นตอนของการฝึกอบรม

ในระบบราชการทั่วไปได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ^๒ -

^๑ ร.ศ. วิชา สืบสุวรรณ, สืบ - เฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา, ฉบับแก้ไขปรับปรุงและจัดพิมพ์ครั้งที่ ๓ (พระนคร : ท.ส.น.ไทยอนุเคราะห์) หน้า ๓๔๕

^๒ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗) หน้า ๑๒๒ - ๑๒๕

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้ามารับราชการ (Pre-Service Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น ๒ นัย คือ หมายถึงการฝึกอบรมบุคคลที่ผ่านการเลือกสรรหรือการคัดเลือกขั้นต้นมาแล้ว แต่ยังมีใค่ตกลงใจที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานต้องมีการทดสอบให้แน่ใจเสียก่อน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมให้รู้ถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต่องการจะรับเข้ามาทำงาน และคุณลวาวผู้ใดมีความสามารถเหมาะสมที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้ แต่การฝึกอบรมประเภทนี้นิยมทำในองค์กรธุรกิจเอกชนมากกว่าในส่วนราชการ

ส่วนความหมายอีกนัยหนึ่ง หมายถึงการศึกษาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพ เช่น แพทย์ บัญชี นิติศาสตร์ ฯลฯ ถือว่าการศึกษาดังกล่าวเป็นการฝึกอบรมประเภทเตรียมบุคคลก่อนเข้ามารับราชการด้วย

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ โดยถือว่าบุคคลที่รับเข้ามานี้มีคุณสมบัติ และความสามารถทั่วไปเพียงพอแก่การปฏิบัติงานแล้ว แต่เนื่องจากเป็นผู้มาใหม่ยอมไม่คุ้นเคยต่อสถานที่ ระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะอย่างสำหรับงานในหน้าที่ของตน ทั้งยังเป็นการแนะนำให้รู้จักกับผู้งบังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ได้ศึกษาถึงกฎข้อบังคับระเบียบวินัยต่าง ๆ ที่ควรทราบ จึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ได้หมายถึงเฉพาะการแนะนำข้าราชการที่บรรจุใหม่เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงข้าราชการที่โอน - ย้ายไปปฏิบัติงานในส่วนราชการใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ด้วย

๓. การฝึกอบรมผู้ที่ปฏิบัติราชการอยู่แล้ว (In - Service Training) เป็นการฝึกอบรมในลักษณะเสริมสร้างและเพื่อให้เกิดประโยชน์กับอาชีพราชการตลอดไป โดยฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ในการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้น^๗

สำหรับในบทนี้เขียนจะไค่กล่าวถึง การฝึกอบรมปฐมนิเทศโดยเฉพาะ เพราะเมื่อไค่กล่าวถึงการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามารับราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีแล้ว

^๗ กระทรวงมหาดไทย, สภาพการบริหารงานบุคคลของกระทรวงมหาดไทย ใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๑๐, กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
(พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๑๑)

ก็ควรจะได้กล่าวถึงการฝึกอบรมปฐมนิเทศผู้ที่เข้ามาบริหารราชการใหม่ด้วย เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้เขียนจะได้กล่าวถึงความสำคัญของการปฐมนิเทศ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติ การดำเนินงาน และการวัดผล ตลอดจนการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ได้ปฏิบัติจัดทำไปว่าปฏิบัติได้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์หรือไม่อย่างไร ซึ่งผู้เขียนหวังว่าเรื่องราวต่อไปนี้คงจะอำนวยประโยชน์ให้แก่ผู้ที่สนใจและมีหน้าที่เกี่ยวกับการปฐมนิเทศใบบางพอสมควร

ความสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศหรือการฝึกอบรมปฐมนิเทศ นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล หลังจากที่ได้คัดเลือกบุคคลเข้ามาบริหารราชการแล้ว ก่อนที่จะได้มีการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานก็จำเป็นที่จะต้องมีการแนะนำให้ข้าราชการใหม่ได้รู้จักกับหน่วยงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนงานที่เขาจะต้องปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้เป็นประสบการณ์ใหม่ที่เขาไม่คุ้นมาก่อน และมีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีหรือเลวต่อหน่วยงานนั้น ๆ การเริ่มต้นที่ดีนับว่าเป็นก้าวแรกที่จะทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในอนาคต เป็นความจริงที่ว่าผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ย่อมพยายามปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม แต่การพยายามช่วยตัวเองโดยปราศจากความช่วยเหลือจากผู้อื่นนั้น ย่อมต้องอาศัยเวลาและความอดุสาหะ วิริยะถึงขนาด ฉะนั้น การปฐมนิเทศผู้เข้าทำงานใหม่ จึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชาในอันที่จะช่วยเสริมสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นการเตรียมข้าราชการใหม่ให้สอดคล้องตามความมุ่งหมายและส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงอีกด้วย

ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมปฐมนิเทศ

การฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ชั้นกลางและชั้นต้น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน แต่บทบาทของความรับผิดชอบในแต่ละระดับก็แตกต่างกันไป พอจะแยกได้เป็นรายละเอียด ดังนี้คือ.-

ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและชั้นกลาง

- (๑) ริเริ่ม สนับสนุน ติดตามการปฐมนิเทศ
- (๒) ร่วมมือในการดำเนินการปฐมนิเทศ โดยการแสดงออกที่ทำให้ผู้รับการปฐมนิเทศ รู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงและชั้นกลาง

ความรับผิดชอบของฝ่ายการเจ้าหน้าที่

- (๑) วางแผนและประสานงานปฐมนิเทศ
- (๒) ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในบทบาทที่จะต้องแสดงในการปฐมนิเทศ
- (๓) ประเมินผลและติดตามผลการปฐมนิเทศ

ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

- (๑) ให้ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานโดยทั่วไป
- (๒) สอนงานหรือมอบให้ผู้อื่นสอนงานแก่ผู้เข้าใหม่
- (๓) ประเมินและติดตามผลการสอนงาน
- (๔) ช่วยให้ผู้เข้าใหม่คุ้นเคยกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ

ความรับผิดชอบของเพื่อนร่วมงาน

- (๑) ช่วยให้ผู้เข้าใหม่รู้สึกเป็นกันเอง
- (๒) ช่วยเหลือในสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เข้าใหม่คุ้นเคยกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้

รวบรวบขึ้น

ฉะนั้น การประชุมนี้เท็จจึงมีใ้หน้าทีและความรับผิดชอบของผู้นึงผู้ใด โดยเฉพาะ
แต่เป็นงานที่จะต้องกระทำร่วมกัน นับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุด จนถึงผู้ร่วมงานหรือ
บุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่าก็สามารถที่จะช่วยเหลือและให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี

วิธีการในการฝึกอบรมประชุมนี้เทศ

การฝึกอบรมประชุมนี้เทศกระทำได้ ๒ วิธี คือ การฝึกอบรมประชุมนี้เทศเป็นรายบุคคล
และการฝึกอบรมประชุมนี้เทศเป็นกลุ่ม

๑. การฝึกอบรมประชุมนี้เทศเป็นรายบุคคล คือ การประชุมนี้เทศหรือต้อนรับบุคคลผู้ที่
เข้ามาทำงานใหม่ ในกรณีทีหน่วยงานนั้น ๆ มีข้าราชการใหม่เข้ามาปฏิบัติงานเพียงคนเดียว
หรือ ๒ คน หรือเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งตามปกติแล้วการประชุมนี้เทศเป็นรายบุคคลนี้
เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับความ
ช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ระดับสูงและฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะต้อง
ทำหน้าที่ให้การต้อนรับ แสดงความเอาใจใส่แจ่มแจ้งหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน
แนะนำให้รู้จักกับผู้บังคับบัญชา ระดับสูงตลอดจนเพื่อนร่วมงาน การประชุมนี้เทศแบบนี้มีลักษณะ
เป็นการจัดใหม่ทีเลียง เป็นผู้ช่วยเหลือผู้เข้ารับราชการใหม่ในระยะแรก อาจเป็นเวลา
๑ - ๒ วัน หรือตลอดสัปดาห์เพื่อให้บุคคลที่เข้ามาใหม่รู้สึกเป็นกันเอง และการประชุมนี้เทศ
นี้ควรทำแบบไม่เป็นพิธีการจะได้ผลดีกว่า

หลักการ เกี่ยวกับการฝึกอบรมประชุมนี้เทศ เป็นรายบุคคล ประกอบด้วยรายละเอียด
ดังนี้คือ -

(๑) ผู้บังคับบัญชาต้องเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการต้อนรับ และการประชุมนี้เทศ
เช่น ศึกษาประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน ความรู้ ความชำนาญงาน ตลอดจนประสบการณ์
ต่าง ๆ ของเขาล่วงหน้า ทำบัญชีหน้าที่ต่าง ๆ ที่จะมอบหมาย พร้อมกับเตรียมคำอธิบาย

๕ ร.ต.วิชา สุตธรรม เรื่องเดิม, หน้า ๑๔ - ๒๑ และ
กฤษ เกตุแก้ว เรื่องเดิม, หน้า ๔ - ๖

งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่เขาต้องปฏิบัติ

(๒) มอบหมายให้เจ้าหน้าที่จัดเตรียมห้องทำงาน โต๊ะ เก้าอี้ และเครื่องใช้ที่จำเป็นไว้ให้พร้อม เพราะมีบางหน่วยงาน เมื่อข้าราชการใหม่เข้ามาทำงานแล้วยังไม่มีโต๊ะ เก้าอี้ ให้นั่งต้องอาศัยโต๊ะคนอื่นไปพลางก่อน แสดงถึงความไม่พร้อมในการเตรียมการของหน่วยงานนั้น ๆ และทำให้ผู้ที่เข้ามาใหม่เกิดความน้อยใจและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน

(๓) เมื่อข้าราชการใหม่เข้ามารายงานตัว ผู้บังคับบัญชาควรให้การต้อนรับด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรทำตัวเป็นกันเอง ทำให้ข้าราชการผู้นั้นเกิดความอบอุ่นใจมีความกล้าที่จะพูดคุยหรือตอบข้อซักถามต่าง ๆ

(๔) ผู้บังคับบัญชาควรแสดงความสนใจในตัวเขาอย่างจริงจัง พยายามสอบถามความเป็นมา ตลอดจนชีวิตในครอบครัว เช่น เรื่องที่อยู่อาศัย การขนย้ายครอบครัว การเดินทาง ไปมาระหว่างบ้านและที่ทำงาน ปัญหาด้านการเงินพิจารณาว่าเขาขัดข้องในเรื่องใดที่พอจะให้ความช่วยเหลือ หรือแนะนำว่าเจ้าหน้าที่ผู้ใดในหน่วยงานใดที่พอจะช่วยเหลือได้

(๕) ชี้แจงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยอธิบายให้ทราบถึงรูป การบริหารของหน่วยงาน การจัดองค์การ การแบ่งส่วนราชการ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนในหน่วยงานหน้าที่โดยเฉพาะของเขาในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานของเขากับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ชี้แจงถึงสายการบังคับบัญชาโดยอาศัยแผนภูมิหรือภาพประกอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น

(๖) ชี้แจงให้ทราบระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น ระเบียบการแต่งกาย กำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน การหยุดพัก การลาต่าง ๆ การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน ระเบียบวินัย การใช้ห้องสมุด การใช้โทรศัพท์ และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงเพียงย่อ ๆ ให้ทราบไว้แล้วแนะนำให้เขาไปศึกษาจากคู่มือหรือระเบียบ การในการปฏิบัติงานต่อไป

(๗) ชี้แจงถึงการจัดสำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ เช่น ที่รับประทานอาหาร สโมสร ห้องสมุด และอื่น ๆ นอกจากนั้นอาจจะแนะนำให้เขารู้จักสถานที่ทำงานของหน่วยงานใกล้เคียง หรือสถานที่สำคัญ ๆ ในจังหวัดในกรณีที่เขาเป็นคนมาจากจังหวัดอื่น

(๘) แนะนำให้รู้จักเพื่อนร่วมงาน เป็นการแนะนำคนเก่าและคนใหม่ให้รู้จักกันแจ้งให้ทุกคนได้ทราบถึงหน้าที่ของผู้เข้าใหม่ พร้อมทั้งอธิบายงานของแต่ละคนที่ได้รับคำแนะนำให้รู้จัก อาจจะมีการเลี้ยงอาหารกลางวันเป็นการต้อนรับ เพื่อให้ผู้เข้าใหม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

(๙) ทำการสอนงานด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นที่สามารถทำแทน โดยการมอบหมายงานเก่าและชี้แจงว่างานเก่าทำค้างไว้ถึงไหน เขามีหน้าที่ต้องทำอะไรต่อไป ถ้ามอบหมายให้ผู้อื่นสอนงานก็แนะนำให้รู้จักผู้สอนงาน ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยสอนแนะในระยะแรก ๆ วิธีฝึกงานหรือสอนงานนี้ทำได้โดย

- อธิบายโครงสร้างของงานทั้งหมด
- ชี้แจงถึงมาตรฐาน ปริมาณ และคุณภาพของงาน
- สอนแนะหรือแสดงวิธีปฏิบัติที่ละเอียดพร้อมทั้งอธิบายให้ทราบ เน้นในสิ่งที่สำคัญ

ใช้คำพูดง่าย ๆ ไม่สอนเร็วเกินไป และไม่สอนหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน เปิดโอกาสให้ซักถามได้เสมอ

- จัดหาเอกสารหรือเครื่องมือที่ทำให้ทำงานเร็ว เช่น คู่มือ และระเบียบในการปฏิบัติงาน

- ให้ทดลองปฏิบัติงานภายใต้การแนะนำและความคุม
- ตรวจสอบผลงานเป็นระยะพร้อมทั้งช่วยแก้ไขและให้กำลังใจ

(๑๐) ในขั้นสุดท้ายผู้บังคับบัญชาควรกล่าวให้โอวาทตลอดจนข้อคิดในการทำงานที่เป็นประโยชน์กล่าวให้กำลังใจ พร้อมทั้งแนะนำว่าผู้บังคับบัญชาพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาและส่งเสริมผู้บังคับบัญชาทุกคน

วิธีการเหล่านี้เป็นหลักใหญ่ ๆ ที่ใช้ในการปฐมนิเทศและต้อนรับข้าราชการใหม่ ซึ่งจะมีผลให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่คลายความวิตกกังวล มีกำลังใจที่จะทำงานตลอดจนเกิดความประทับใจในการต้อนรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แต่ในทางปฏิบัติแล้วการต้อนรับและปฐมนิเทศนี้ก็ขึ้นอยู่กับสภาพและบรรยากาศแวดล้อมของหน่วยงาน ตลอดจนความเหมาะสมสำหรับฐานะของข้าราชการผู้นั้น คือมิใช่จะต้อนรับแต่ข้าราชการผู้ใหญ่ ส่วนข้าราชการผู้น้อยไม่เหลียวแล ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติให้เหมาะสมและถูกต้องตามควรแก่กรณี

ปัญหาในการปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล เกิดจากการที่ผู้วางแผนการฝึกอบรมมักจะคาด
 ว่าจะสามารถที่บรรจุใหม่ทั้งหมดที่จะรับรู้อย่างละเอียดเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ของหน่วย
 งานไปเสียทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหลักในการปฏิบัติงานหรือเรื่องปลีกย่อยต่าง ๆ จึงทำการยึด
 ยึดทุกอย่างให้ในเวลาเดียวกันหมดจนผู้รับฟังตั้งตัวไม่ติด หรือในบางกรณีผู้ทำการปฐมนิเทศ
 ก็หลงลืมหรือละเลยเรื่องราวสำคัญ ๆ ที่จะต้องแจ้งให้ใหม่เข้าใหม่ไต่ทราบ ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหา
 นี้ผู้บังคับบัญชาควรจะได้ทำการร่างการตรวจสอบ (Check list) คือ รายการเกี่ยวกับ
 การฝึกอบรมว่าเรื่องใดควรชี้แจงให้ทราบก่อนหลังตามลำดับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนหรือหลงลืม
 เรื่องที่ชี้แจงไปแล้วก็ทำเครื่องหมายแสดงไว้ ในสหรัฐอเมริกาได้มีหลายบริษัทที่ได้ทำการร่างการ
 ตรวจสอบเอาไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในภายหลัง ดังตัวอย่างที่ผู้เขียน
 จะได้แสดงไว้ดังนี้ คือ.-

ตารางภาพที่ ๑๑

แผนภูมิแสดงรายการตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา
 เกี่ยวกับการฝึกอบรมปฐมนิเทศผู้เข้ารับงานใหม่

Check List For Helping The New Employee Get Started

When Employee First Report :

- () Wellcome to company and job
- () Show locker or coat racle and wash room
- () Acquaint employee with cafeteria and other lunch facilities
- () Review security regulations including badge system
- () Show work place
- () Review rate, hours, use of time card
- () Briefly describe group's work
- () Introduce to fellow workers

Check List For Helping The New Employee Get Started

- () Start employee on job, remembering the four steps of instruction.-
 1. prepare the worker
 2. present the operation
 3. try out his performance
 4. follow up
- () Briefly cover main safely rules and use of safty equipment.
- () Remind employee to come to you for information and assistance.

Later During First Day :

- () Review pay procedure.
- () Discuss parking , car-pools.
- () Explain dispensary facilities.
- () Review safely rules .
- () Briefly tell about work of department and how employee's job ties in.
- () Shortly before quitting time, check with employee on progress and any questions.

During First Two Weeks :

- () Review benefit plans
 - Insurance and M.B.A.
 - Stock Bonus
 - Pension
 - Releef and Loan
 - Suggestion System
- () Review items in "Your Guide to the River Works".
- () Check on safely habits.
- () Continue to follow up progress and performance.

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นกลุ่ม

เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ จะจัดให้มีขึ้นในกรณีที่ว่าราชการ นั้น มีจำนวนข้าราชการใหม่มากพอสมควร เช่น การฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใน กระทรวงต่าง ๆ ซึ่งมีหน่วยงานหลายหน่วยแทนที่จะให้แต่ละหน่วยงานจัดการฝึกอบรมกันเอง ทางกระทรวงก็จะรับมาจัดทำเสียครั้งเดียว หรืออีกประการหนึ่งหลังจากที่หน่วยงาน คือ กรม กองต่าง ๆ ได้จัดการปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลแล้ว แต่ยังมีอุปสรรคในเรื่องความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่การงานอีกเป็นอันมาก เช่น ยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูป บริหารของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ แผนงานและระเบียบการต่าง ๆ ไม่เพียงพอทำให้เกิด ความไม่แน่ใจในการทำงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพราะว่าการปฐมนิเทศรายบุคคลนั้นใช้เวลา เพียงสองสามวัน เป็นการยากที่ผู้เข้ารับราชการใหม่จะสามารถเข้าใจและเรียนรู้ทุกสิ่งทุก อย่างที่ได้รับการแนะนำอย่างถ่องแท้ได้ อีกประการหนึ่งหลังจากที่ผู้เข้าทำงานใหม่ได้ลงมือ ปฏิบัติงานไปแล้วชั่วระยะเวลาหนึ่งย่อมทำให้มีประสบการณ์และความรู้จากการทำงานพอที่ จะทำความเข้าใจในการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นกลุ่มนี้ได้มากขึ้น

สรุปแล้วการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นกลุ่มนี้อาจจะกระทำได้ ๒ ระยะ คือ.-

- ทำการฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ทั้งหมดในวันที่มีรายงานตัววันแรก ที่เดียว
- ทำการฝึกอบรมภายหลังจากที่ข้าราชการเหล่านั้นได้ผ่านการฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นรายบุคคลจากหน่วยงานของตนมาแล้ว

การฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นกลุ่มนี้มีผลคืออยู่หลายประการ ดังที่ Civil Service Commission ของสหรัฐอเมริกาได้แถลงไว้ดังนี้คือ :-

- (๑) ทำให้ผู้เข้ามาใหม่ได้มีโอกาสคุ้นเคยกัน
- (๒) มีการนำปัญหาความรู้ความชำนาญที่แต่ละคนประสบมาแลกเปลี่ยน และปรึกษาหารือร่วมกัน

- (๓) เปิดโอกาสให้ผู้นับเข้ามาใหม่รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- (๔) ทำให้ผู้นับเข้าอบรมมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งตามปกติแล้วมักจะไม่มีเวลาที่จะพบปะสังสรรค์เป็นรายบุคคลได้
- (๕) เป็นโอกาสอันดีที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานจะได้ออกมาแถลงนโยบาย แผนงาน และกิจการของแต่ละฝ่ายให้ที่ประชุมทราบ

ตามปกติการประชุมพิเศษเป็นกลุ่มจะจัดโดยฝ่ายบริหารบุคคล หรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะว่าผู้ที่เข้ารับการอบรมนั้นมาจากส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน และวัตถุประสงค์สำคัญของการประชุมพิเศษเป็นกลุ่มก็เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจอันเกี่ยวกับหน่วยงานโดยทั่วไป การประชุมพิเศษแบบเป็นกลุ่มนี้ควรจะได้รับ ความสนับสนุนจากทุกฝ่ายของหน่วยงาน มิใช่เฉพาะผู้ที่ได้รับเชิญมาบรรยายและนำอภิปรายเท่านั้น การสนับสนุนของหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นมีความสำคัญอยู่เป็นอันมากที่จะช่วยให้การประชุมพิเศษนี้ได้ผลดียิ่งขึ้น

ลำดับขั้นของการดำเนินการฝึกอบรมประชุมพิเศษแบบเป็นกลุ่ม

ในการจัดวางแผนงานและโครงการดำเนินการฝึกอบรมประชุมพิเศษแบบเป็นกลุ่มนั้น เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ประกอบด้วยวิธีการและลำดับขั้นต่าง ๆ ดังนี้คือ.-

ขั้นที่ ๑ วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึงการสำรวจความต้องการ ซึ่งถ้าเป็นการฝึกอบรมประเภทอื่นก็ต้องอาศัยวิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามหรือจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาและวิเคราะห์งานของผู้ปฏิบัติราชการว่ามีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมในค่านไหน อย่างไร แต่สำหรับการฝึกอบรมประชุมพิเศษแบบเป็นกลุ่ม นั้น ทุกหน่วยงานควรจะได้มีการปฏิบัติจัดทำ นอกเสียจากว่าหน่วยงานนั้น ๆ จะได้ออกทำการฝึกอบรมประชุมพิเศษเป็นรายบุคคลไปแล้วเป็นอย่างดี และมีจำนวนข้าราชการเข้าใหม่ไม่มากพอที่จะจัดอบรมเป็นกลุ่มได้ จึงอาจจะละเว้นในเรื่องนี้ได้

ขั้นที่ ๒ วิเคราะห์งานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่างานนั้นมีลักษณะอย่างไรเป็นงานเฉพาะอย่างหรืองานหนังสือ หรืองานที่ต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคในการปฏิบัติ เพื่อจะนำไปประกอบการพิจารณาในการกำหนดหลักสูตร และเลือกเทคนิคที่จะใช้ในการฝึกอบรม

ขั้นที่ ๓ วางโครงการการฝึกอบรม เป็นการวางแผนอย่างกว้าง โดยพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้ คือ.-

- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- ประเภทและเทคนิคที่จะใช้ในการฝึกอบรม
- จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และระยะเวลาในการฝึกอบรม
- หลักสูตรที่จะใช้และวิทยากร
- กำลังเจ้าหน้าที่ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน
- งบประมาณที่จะต้องใช้
- เปรียบเทียบประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากการฝึกอบรมกับค่าใช้จ่ายที่

ประเมินไว้ ถ้าค่าใช้จ่ายสูงไปอาจจะมีการตัดทอนลงได้บ้าง

ข้อมูลเหล่านี้ต้องรวบรวมไว้ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารชั้นสูงไปประกอบการพิจารณาอนุมัติโครงการ

ขั้นที่ ๔ เสนอโครงการแก่ผู้บริหารชั้นสูงเพื่อขออนุมัติ เมื่อจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ไว้แล้วก็เสนอโครงการให้ผู้บริหารชั้นสูงซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบพิจารณาสั่งการอนุมัติโครงการต่อไป ซึ่งผู้บริหารอาจพิจารณาแก้ไขหรือเพิ่มเติมตอนใดตอนหนึ่งของโปรแกรมก็ได้

ขั้นที่ ๕ จัดทำรายละเอียดโครงการ การดำเนินการขั้นนี้เป็นการทำแผนการฝึกอบรมที่แน่นอนเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติจริง ๆ อาจจะกำหนดออกมาเป็นคำสั่งหรือหนังสือสั่งการประกอบด้วยหมายกำหนดการที่แน่นอน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ - การกำหนดสถานที่ ระยะเวลาการเริ่มต้นและสิ้นสุดของการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตรและเทคนิคที่จะต้องใช้ จัดตารางการฝึกอบรม ตลอดจนการกำหนดตัววิทยากรที่จะมาบรรยายหรือสาธิต เป็นต้น

- ขั้นที่ ๖ ดำเนินการฝึกอบรม โดยดำเนินการไปตามโครงการที่กำหนดขึ้น นับตั้งแต่
- ประกาศแจ้งข่าวให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อส่งข้าราชการมาฝึกอบรมตามกำหนดการที่ระบุไว้
 - แจ้งให้ครูทรวงคุณวุฒิ หรือวิทยากรที่จะมาบรรยายได้ทราบล่วงหน้า
 - จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ในการอบรมก่อนวันเปิดการฝึกอบรม เช่น เอกสารหรือสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่จะเตรียมแจก อุปกรณ์โสตทัศนวัสดุต่าง ๆ อันได้แก่ ภาพยนต์ ภาพนิ่ง เครื่องบันทึกเสียง รูปถ่าย หุ่นจำลอง แผนผัง แผนภูมิ กระดานดำ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องนำมาแสดงให้เห็น
 - เรียบเชิญประธานที่จะมาทำพิธีเปิดและปิดการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า
 - เมื่อถึงวันเปิดการฝึกอบรมก็ปฏิบัติไปตามแผนงานที่วางไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ

ขั้นที่ ๗ การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมประเภทใดก็ตาม การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การหาคคุณค่า หรือ ศึกษาค่าการฝึกอบรมที่ได้ทำไปนั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าได้ผลสอดคล้องกันเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ นอกจากนั้นการประเมินผลยังช่วยให้ผู้จัดทำกรฝึกอบรมได้ทราบข้อเท็จจริงหรือข้อเสนอแนะจากผู้เข้าฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมนั้นบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้เพียงใด ถ้ามีสิ่งบกพร่องเกิดขึ้นก็จะได้หาทางป้องกันและแก้ไขในโอกาสต่อไป

การประเมินผลการฝึกอบรมปฐมนิเทศ

การประเมินผลแบ่งออกได้ดังนี้คือ.-

๘ อาจารย์ วายวานนท์, "การประเมินผลการฝึกอบรมข้าราชการ" วารสารพัฒนา-บริหารศาสตร์ฉบับพิเศษ ๒๕๐๘, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๐) หน้า ๑๘๗

- ประเมินผลโครงการฝึกอบรม
- ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมในทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรม
- ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังจากที่บุคคลได้กลับไปทำงานแล้ว
เป็นเวลาพอสมควร

(๑) การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หมายความว่า หลังจากการฝึกอบรมปฐมนิเทศได้เสร็จสิ้นลงแล้วผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดกรอกแบบสอบถามเพื่อแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของคนที่มีความสำคัญ ต่อวิทยากรหรือผู้อภิปราย หรือต่อสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการฝึกอบรม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโครงการฝึกอบรมที่จะมีขึ้นอีกในคราวต่อไป ถ้อยคำที่ใช้ในคำถามนั้นต้องเข้าใจง่าย ชัดเจน ไม่กำกวม และไม่เป็นการบังคับหรือชักจูงให้ผู้ตอบต้องตอบไปในแนวเดียวกันควรมีสลักษณะเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและขอเสนอแนะต่าง ๆ

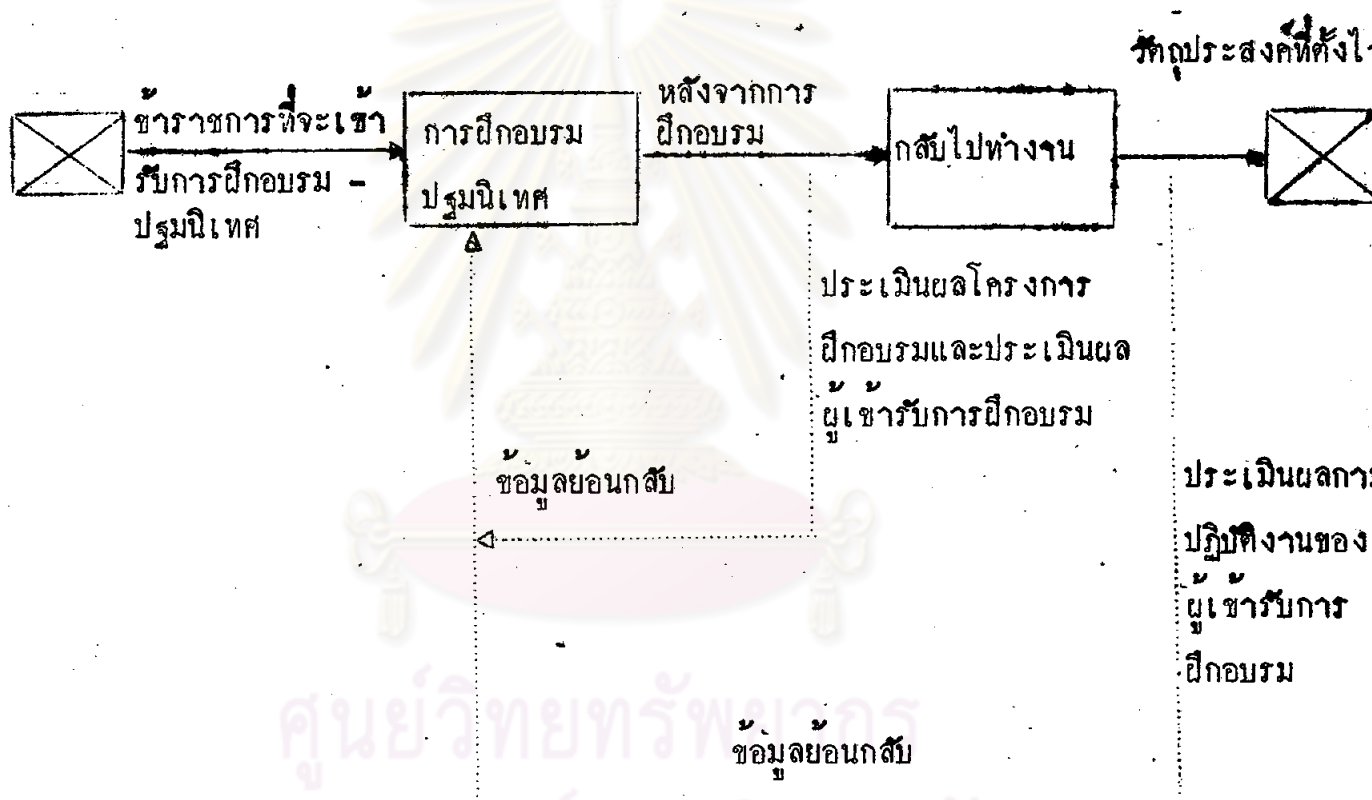
(๒) การประเมินผลผู้รับการฝึกอบรมในทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรม เป็นหน้าที่ของผู้จัดโครงการฝึกอบรมหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ประเมิน เพื่อพิจารณาว่าผู้รับการฝึกอบรมได้รับความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ มีความสนใจและยอมรับการฝึกอบรมเพียงใด มีการรวมอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็น ตลอดจนซักถามปัญหาอย่างไรบ้าง สิ่งเหล่านี้อาจจะประเมินได้โดยอาศัยการสังเกต และระดับพึงความเห็น แต่วิธีประเมินผลที่ดีที่สุด คือ ขอร้องให้ผู้รับการปฐมนิเทศตอบคำถามชุดเพื่อประเมินผลทันทีก่อนปิดการปฐมนิเทศ เพราะจะได้ความคิดเห็นที่เป็นอิสระและใกล้ความจริงที่สุด

(๓) การประเมินผลผู้รับการฝึกอบรมภายหลังจากกลับไปปฏิบัติหน้าที่แล้วเป็นเวลาพอสมควร การประเมินผลในช่วงนี้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องคอยติดตามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการปฐมนิเทศมาแล้ว ว่าผลการทำงานดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติต่อการปฏิบัติกรอย่างไร มีความเข้าใจค่านโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร มีความรู้สึกว่าการเข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันเพื่อร่วมงานดีหรือไม่ ผลการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความพอใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพียงไร ซึ่งการประเมินผลอาจจะทำได้โดยการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกเป็นการส่วนตัว หรือใช้แบบสอบถาม หรืออาศัยการสังเกตจากการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่ปรากฏโดยตรง

การประเมินผลโครงการฝึกอบรม และการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมนี้ จะเป็นผลย้อนกลับให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และประโยชน์ในการฝึกอบรม ตลอดจนมองเห็นข้อบกพร่อง เพื่อจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขแผนการฝึกอบรมปฐมนิเทศในภายหน้า

ตารางภาพที่ ๑๒

แผนภูมิเกี่ยวกับระบบการฝึกอบรมปฐมนิเทศ



ที่มา : ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลภาครัฐกิจ (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์, ๒๕๑๓) หน้า ๑๔๓

การปฏิบัติตนของผู้เข้ารับการประชุมพิเศษ

การฝึกอบรมประชุมพิเศษที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการประชุมแบบเป็นกลุ่มหรือประชุมเป็นรายบุคคลก็ตาม การที่จะดำเนินการให้ได้ผลสมความมุ่งหมายมิได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้ฝึกอบรม หรือเทคนิคในการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังคงอาศัยความร่วมมือจากผู้เข้ารับการประชุมพิเศษตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ อีกด้วย สำหรับตัวผู้เข้ารับการประชุมพิเศษนั้นต้องมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งในระหว่างการประชุมพิเศษและภายหลังที่การประชุมพิเศษสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อให้การประชุมพิเศษนั้นเกิดประโยชน์สมดังความมุ่งหมาย ดังนี้คือ.-

๑. ผู้เข้ารับการประชุมพิเศษต้องมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะเข้าฟังการประชุมพิเศษ เตรียมพร้อมที่จะรับฟังสิ่งใหม่ ๆ และความรู้อันเป็นประโยชน์แก่งานในหน้าที่ของตน
๒. ระหว่างการประชุมพิเศษถ้ามีข้อสงสัยในเรื่องใดต้องซักถามให้กระจ่าง เพื่อประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นร่วมฟังคนอื่น ๆ
๓. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการประชุมพิเศษ โดยการแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ ซึ่งผู้จัดทำโครงการนี้จะนำไปปรับปรุงการประชุมพิเศษให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

๔. เมื่อการประชุมพิเศษสิ้นสุดลง และผู้เข้ารับการประชุมพิเศษได้เรียนรู้งานในหน้าที่ตลอดจนระเบียบข้อบังคับและหลักเกณฑ์ในการทำงานและหลักปฏิบัติของหน่วยงานแล้วก็จะต้องพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด วางตนให้เหมาะสมพยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่ต้องถือปฏิบัติ นอกจากนั้นยังต้องพยายามศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมประชุมพิเศษเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง ที่รับคนงานหรือข้าราชการใหม่มาปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการต้อนรับและแนะนำให้ข้าราชการใหม่รู้จักกับหน่วยงาน และได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพที่ตนจะต้องปฏิบัติ ก่อให้เกิดความคิด และกำลังใจให้ในอนาคต การฝึกอบรมประชุมพิเศษมีผลดีหลายประการ อาทิ เช่น ช่วยให้คนที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่มีความเข้าใจตนเองเกี่ยวกับหน้าที่และวิธีการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อหน่วยงาน ช่วยลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ลดอัตราคนเข้าออกจากงานในระยะแรก

แก้ปัญหาในเรื่องการปรับตัวและความรู้สึกไม่มั่นคงของผู้ที่เข้าทำงานใหม่ การฝึกอบรมที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นมิได้ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน และตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมบังเกิดผลที่ต้องการได้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งจะรู้สึกเสมอว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีค่าที่สุดถ้าได้ทำนุบำรุงส่งเสริมและเอาใจใส่ตั้งแต่เริ่มแรกแล้วก็จะเบ็ดผลให้ทรัพยากรอันนี้ก่อประโยชน์ให้แก่หน่วยงานได้มากที่สุดในเวลาต่อไป

การฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

การฝึกอบรมปฐมนิเทศที่ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็นหลักการที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งผู้เขียนจะได้นำหลักการนี้มาพิจารณาเปรียบเทียบกับการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อที่ว่าจังหวัดอุบลราชธานีได้มีแนวทางในการจัดการปฐมนิเทศดังกล่าวหรือไม่ หรือมีแนวทางแตกต่างกันไปอย่างไรสมควรจะได้มีการแก้ไขปรับปรุงประการใดบ้าง

ถึงแม้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จะจัดว่าเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีส่วนงานทั้งหมด ๗ ส่วน รวมทั้งส่วนอำเภอต่าง ๆ แต่ถ้านับจำนวนข้าราชการส่วนจังหวัดที่แท้จริงไม่รวมถึงข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครูแล้วก็ยังมีเพียง ๑๔๐ คน เท่านั้น ในปีหนึ่ง ๆ จะมีข้าราชการบรรจุเข้ามาใหม่ประมาณ ๓ - ๔ คน เป็นอย่างมาก และตำแหน่งที่รับเข้ามามากที่สุดคือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เพราะต้องมีการบรรจุให้ครบถ้วนในทุกอำเภอ นอกนั้นข้าราชการในส่วนต่าง ๆ ก็มีพร้อมเพียงอยู่แล้วไม่ได้มีการบรรจุแต่งตั้งเพิ่มเติมแต่ประการใด แม้แต่ส่วนเร่งรัดพัฒนาชนบทที่เป็นส่วนงานที่ใหญ่ส่วนหนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ก็ไม่ค่อยได้มีการรับข้าราชการใหม่เข้ามาบรรจุแต่งตั้งเพิ่มเติมเท่าใดนัก จะมีก็แค่กระชั้นนายช่างซึ่งมีการย้ายสับเปลี่ยนกันในแต่ละจังหวัด และการจ้างลูกจ้างชั่วคราวเข้ามาปฏิบัติงานตามโครงการเป็นครั้งคราว เช่น พนักงานขับรถยนต์ คนงานโยธาซึ่งไม่ต้องอาศัยเทคนิคในการปฏิบัติงานที่ยังยาก สำหรับข้าราชการที่ย้ายสับเปลี่ยนมา

ก็เพียงมารายงานตัวต่อผู้บังคับบัญชา มีการแนะนำตัวและมอบหมายการงานก็สามารถปฏิบัติงานได้โดย เพราะแต่ละคนต่างก็ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้ว ซึ่งลักษณะงานในแต่ละจังหวัดก็คล้ายคลึงกันไม่มีปัญหาในการปฏิบัติแต่ประการใด เพียงแต่ให้การต้อนรับและแนะนำให้รู้จักข้าราชการในส่วนงานต่าง ๆ ก็เป็นการเพียงพอแล้ว และส่วนมากข้าราชการในส่วนนี้จะเป็นข้าราชการชายแทบทั้งสิ้น การให้ความสนิทสนมและการบิเบื่องเข้าไปรวมกลุ่มกันยอมเป็นไปได้อย่าง

สำหรับส่วนการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นส่วนงานที่ใหญ่ที่สุด และมีข้าราชการส่วนจังหวัด (ตำแหน่งครู) มากที่สุดนั้น ปีหนึ่ง ๆ จะมีการรับข้าราชการใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ประมาณ ๒๐๐ - ๓๐๐ คน ซึ่งได้แก่ ครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่บรรจุใหม่ในแต่ละปี ทั้งนี้ส่วนการศึกษาจึงเป็นส่วนราชการเพียงส่วนเดียวที่ได้จัดให้มีการประชุมพิเศษแบบเป็นกลุ่มขึ้นอย่างเป็นทางการ

สำหรับส่วนงานอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ ซึ่งการคัดเลือกบุคคลเข้ามารับราชการอยู่ในความรับผิดชอบของหมวดการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม สำนักงานเลขาธิการจังหวัด ปรากฏว่าในปีหนึ่ง ๆ มีข้าราชการที่เข้ามารับราชการใหม่จำนวนไม่มาก ผู้เขียนเห็นว่าควรจะได้จัดให้มีการประชุมพิเศษเป็นรายบุคคลขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับตลอดจนหลักปฏิบัติต่าง ๆ ใหญ่ที่ใหม่ได้ทราบ เพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

จากการที่ผู้เขียนได้สอบถามเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้ารับราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ในคราวสอบแข่งขัน เมื่อวันที่ ๒๒ เมษายน ๒๕๑๘ เกี่ยวกับการต้อนรับและการประชุมพิเศษข้าราชการใหม่ ผลปรากฏว่าเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้ามารับราชการนั้น ได้รับการต้อนรับจากเจ้าหน้าที่และจากผู้บังคับบัญชาที่พอสมควร แต่ไม่ได้รับคำชี้แจงหรือคำแนะนำเกี่ยวกับหลักการทำงานในหน้าที่ หรือกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้คือ.-

๑. ปัญหาในการปฏิบัติงาน

- ไม่เข้าใจในหน้าที่การงานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น ไม่ทราบว่าจะต้องทำบัญชีอะไรบ้าง
- ทำงานผิดพลาดในระยะแรก
- ต้องเรียนรู้การทำงานด้วยตนเอง โดยการอ่านจากหนังสือคู่มือ และเรียนรู้เอาจากการปฏิบัติงานประจำวัน

๒. ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน บางครั้งรู้สึกเหมือนถูกทอดทิ้งไม่ได้รับความอบอุ่นจากเพื่อนร่วมงาน

๓. ปัญหาในเรื่องที่พักอาศัย และการโยกย้ายภูมิลำเนา

กล่าวโดยสรุปแล้วทุกคนอยากจะได้ห้องค้การบริหารส่วนจังหวัด จัดการฝึกอบรมหรือชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานในก่อนที่จะส่งตัวเขาไปทำงาน เพราะเป็นปัญหาสำคัญที่สุด

ขอเสนอแนะ

ในเรื่องนี้ผู้เขียนมีความเห็นว่า ควรที่จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขกันใหม่ คือจัดให้มีการต้อนรับและประชุมพิเศษข้าราชการใหม่เป็นรายบุคคล โดยเฉพาะตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ซึ่งต้องไปปฏิบัติงานตามอำเภอต่าง ๆ ควรจัดให้มีการประชุมพิเศษ ทั้งที่จังหวัดและที่อำเภอ ซึ่งผู้เขียนขอเสนอแนะวิธีดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ คือ.-

การดำเนินการประชุมพิเศษที่จังหวัด

๑. เริ่มตั้งแต่เมื่อผู้เข้าทำงานใหม่มารายงานตัวต่อเจ้าหน้าที่ในหมวดการเงินเจ้าหน้าที่เรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่ต้องพาเข้าพบ หัวหน้าส่วนการคลังซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อเป็นการแนะนำตัวจากนั้นก็เป็นที่ของหัวหน้าส่วนการคลังที่จะรองรับติดต่อในการประชุมพิเศษให้คำชี้แจงเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้ คือ.-

- งานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีนั้นประกอบด้วยงานอะไรบ้าง งานหลักที่สำคัญคืออะไร ต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องใดเป็นพิเศษ

- อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ผู้มาใหม่ต้องปฏิบัติกับงานในหน่วยอื่น
- กล่าวถึงการจัดองค์การอย่างย่อ ๆ ว่าประกอบด้วยส่วนงานในบ้าง
- ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อำเภอว่าควรจะติดต่อกับใคร และใครที่จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือการทำงานในระยะแรก ๆ ใบบ้าง

๒. จากนั้นหัวหน้าส่วนการคลังต้องพาผู้เข้าทำงานใหม่ไปพบกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานชั้นสูงสุด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็ควรให้ความสนใจที่จะต้อนรับและพบปะกับข้าราชการใหม่ แม้เขาจะเป็นเพียงเจ้าหน้าที่ในระดับ ๑ ต้องถือว่าบุคคลทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งสิ้น การต้อนรับกระทำโดย

- กล่าวแสดงความยินดีที่ได้เขามาร่วมงานให้การต้อนรับและพูดคุยอย่างเป็นกันเอง
- สอบถามถึงความพร้อมและความสมัครใจที่จะไปประจำในอำเภอนั้น ๆ ตามถึงปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ

- ชี้แจงให้ทราบถึงนโยบายการทำงานขององค์การ
- แนะนำสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการไปปฏิบัติงานที่อำเภอ
- กล่าวให้กำลังใจและให้โอวาทเกี่ยวกับการทำงานและการประพฤติตน

๓. แนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานในจังหวัด โดยหัวหน้าส่วนการคลังจะเป็นผู้พาไปแนะนำให้รู้จักกับเจ้าหน้าที่ในส่วนการคลังว่าเจ้าหน้าที่ผู้ใดทำงานด้านใด เป็นการทำความรู้จักกันไวก่อน เวลามาติดต่องานจะได้สะดวกรวดเร็ว และอาจจะมีการเลี้ยงสังสรรค์ร่วมกัน เพื่อสร้างความสนิทสนมและทำให้ผู้เข้าทำงานใหม่รู้สึกว่าการมีพรรคพวกแล้ว

การประชุมที่อำเภอ

ในกรณีที่ผู้เข้าทำงานใหม่ต้องถูกส่งตัวไปประจำยังต่างอำเภอ ซึ่งเป็นที่ที่เขาจะต้องลงมือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทางอำเภอก็จะต้องให้การต้อนรับ และจัดการประชุมที่อำเภออีกครั้งหนึ่ง ซึ่งผู้ที่ต้องรับผิดชอบในงานนี้ก็ ได้แก่ นายอำเภอ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุดในอำเภอ และปลัดอำเภอผู้ทำหน้าที่หัวหน้าหมวดการคลังส่วนอำเภอ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยถือปฏิบัติดังนี้.-

๑. เมื่อผู้เข้าทำงานใหม่ได้เข้าพบและรายงานตัวต่อนายอำเภอแล้ว นายอำเภอก็ควรให้การต้อนรับแสดงความยินดีที่ได้เขามาร่วมงาน และสอบถามพร้อมทั้งให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ เช่น

- สอบถามถึงประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ
- ถามถึงการเดินทางมาอำเภอ บ้านพักอาศัยและครอบครัวที่จะนำมาอยู่ด้วย
- ชี้แจงถึงกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เช่น เวลามาทำงาน

ระเบียบการลา ฯลฯ

- อธิบายถึงสภาพความเป็นอยู่และการดำรงชีพของข้าราชการในอำเภอว่าต้องอดทนไม่ได้สะดวกสบายเหมือนตามเมืองใหญ่ ๆ

- แนะนำให้รู้จักเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ หรือจะทำการแนะนำในที่ประชุมข้าราชการอำเภอก็ได้

- มอบหมายให้ปลัดอำเภอผู้ทำหน้าที่หัวหน้าหมวดการคลังอำเภอเป็นผู้ชี้แจงแนะนำการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เขาต้องรับผิดชอบ

๒. หัวหน้าหมวดการคลังส่วนอำเภอ ซึ่งมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นโดยตรง จะต้องทำหน้าที่เป็นที่เลื่อง แนะนำและฝึกอบรมการทำงานตลอดจนรับหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและแก้ปัญหาต่าง ๆ เท่าที่ตนสามารถจะทำได้ หน้าที่หลักมีดังนี้คือ.-

- มอบหมายงานที่เจ้าหน้าที่คนเก่าได้ทำไว้ให้กับผู้เข้าทำงานใหม่
- แนะนำวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยสอนให้ที่ละขั้นหรือให้สังเกตจากตัวอย่าง

เดิมที่มีอยู่

- มอบหมายหนังสือคู่มือและหลักปฏิบัติในการทำงานให้อ่านประกอบเพื่อช่วยในการเรียนรู้เป็นไปไ้รวดเร็ว

- ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลงานโดยคุณแลสังเกตการปฏิบัติงานติดตามผลงานทุกระยะแล้วรายงานผลให้นายอำเภอทราบ

ที่กล่าวมานี้เป็นแนวทางในการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีที่เข้ารับราชการใหม่ เป็นรายบุคคล จะเห็นได้ว่าในการปฐมนิเทศนี้ไม่จำเป็นต้องอาศัยงบประมาณในการจัดการแต่อย่างใด สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับชั้น ตลอดจนเพื่อนร่วมงานที่จะเสียสละเวลาให้การต้อนรับและช่วยกันแนะนำชี้แจงในสิ่งต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้เข้าทำงานใหม่เกิดความสนใจ และชื่นชอบในงานที่ตนจะต้องปฏิบัติ สำหรับการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ในตำแหน่งอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน อาศัยหลักการในแนวที่ผู้เขียนได้เสนอมานี้เพียงแต่เปลี่ยนแปลงในข้อปลีกย่อยต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพและลักษณะของงาน

สรุป องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ยังมีข้อบกพร่องในเรื่องการจัดการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงาน สาเหตุเกิดจากบรรดาผู้บังคับบัญชาทั้งหลายไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้เท่าที่ควร ซึ่งเป็นเพราะว่าในปีหนึ่ง ๆ มีข้าราชการบรรจุเข้ามาใหม่จำนวนไม่มาก และผู้บังคับบัญชาแต่ละคนก็มัวงานประจำมากมาอยู่แล้ว ไม่มีเวลาที่จะมาแนะนำชี้แจงหรือติดตามผลงานของข้าราชการใหม่ได้ทั่วถึง และไม่มีผู้บังคับบัญชาคนใดให้ความสนใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง จึงกลายกลายเป็นสิ่งที่ลืมนำไป ทั้ง ๆ ที่การปฐมนิเทศนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการเลือกสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติราชการ เปรียบเสมือนเครื่องชี้แนะที่จะให้ข้าราชการใหม่ก้าวไปสู่หนทางที่ถูกต้องไต่รวดเร็ว แทนที่จะให้เขาเป็นยูคนหาหนทางนั้นด้วยตนเอง ฉะนั้น จึงถึงเวลาแล้วที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จะได้ริเริ่มจัดให้มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคคลไปในทางที่ถูกต้อง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่งานของข้าราชการใหม่เองและผลงานส่วนรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วย.