

แนวทางการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)  
Guidelines for Supervising New Employees through the Onboarding Program of Thai Vegetable Oil Public Company Limited

เอื้องพร หอมศรีประเสริฐ<sup>1</sup>, บุนทรिका บุลภักดี<sup>2</sup> และ จุไรรัตน์ สุตรง<sup>3</sup>  
Auengporn Homsriprasert<sup>1</sup>, Buntarika Bulpakd<sup>2</sup> and Jurairat Sudrung<sup>3</sup>

สาขาวิชานิเทศการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
Supervision Development, Faculty of Education Chulalongkorn University, Thailand  
Corresponding Author, E-mail: 'homsriprasert@gmail.com

Received June 30, 2024; Revised June 25, 2025; Accepted June 26, 2025

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาแบบผสมวิธี โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ตอน โดยระยะที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานใหม่ในช่วงทดลองงานและผ่านการทดลองงานแล้ว โดยมีอายุงานไม่เกิน 12 เดือน จำนวน 125 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากพนักงานในบริษัทเอกชนที่ เป็นผู้ใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน แล้วประสบความสำเร็จในการดูแลพนักงานใหม่ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

คำสำคัญ: โปรแกรมดูแลพนักงาน; ก่อนพนักงานเริ่มงาน; พนักงานเริ่มงาน

## Abstract

This research aims to: 1) study the guidelines for supervising new employees through the onboarding program of Thai Vegetable Oil Public Company Limited, and 2) propose guidelines for supervising new employees using the company's onboarding program. The research adopts a mixed-method approach, divided into two phases. In Phase 1, the data were collected from 125 new employees—both those still in their probation period and those who had completed it—whose length of service did not exceed 12 months. The research instrument was a questionnaire, and data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI). In Phase 2, the study explored practical guidelines for supervising new employees using the onboarding program. Data were collected through semi-structured interviews with 8 employees from private companies who had successfully implemented onboarding programs to support new hires. The data were analyzed using content analysis.

**Keywords:** New Employee Onboarding; Pre-Onboarding; Onboarding Program

## บทนำ

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจใดก็ตามล้วนแต่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง การต่อสู้กันด้วยราคาที่ไม่ใช่คำตอบของการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนอีกต่อไป ผู้บริหารในองค์กรจึงเริ่มมองหาสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาและมีการเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บุคลากรในองค์กรจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Wongpinetch, 2014) การเข้ามาทำงานของพนักงานใหม่ในองค์กร ปัญหาที่องค์กรพบเจอเรื่องพนักงานใหม่เข้า-ออกงานบ่อย (Bauer & Erdogan, 2011) นอกจากส่งผลในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานยังลดทอนขวัญกำลังใจของคนทำงานอีกด้วย โดยจะมุ่งเน้นวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กรแล้วยังต้องคำนึงถึงวิธีการทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถเรียนรู้งาน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงานที่ตนจะต้องรับผิดชอบให้ได้เร็วที่สุด (Snell, 2006) ดังนั้น บริษัทจึงได้มีการจัดรูปแบบการนิเทศงาน ด้วยการใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามชีวิตการทำงาน ซึ่งมีการกล่าวไว้ว่า การทำ

onboarding processes คือส่วนหนึ่งของการจัดการวงจรชีวิตพนักงาน (employee lifecycle management) โดยช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจบทบาททางวัฒนธรรมองค์กร และเร่งกระบวนการบูรณาการเข้ากับทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และประเมินผลงานของพนักงานใหม่ในช่วงทดลองงาน เป็นระยะเวลา 120 วัน หรือ 4 เดือน ในการติดตามความก้าวหน้าการเรียนรู้งานในฐานะพนักงานใหม่ อีกทั้งยังเป็นการรับฟังปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบเจอในช่วงระหว่างการทดลองงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานใหม่ ดังนั้น ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบในเรื่องของการสอนงานและประเมินผลพนักงาน จึงได้จัดกระบวนการนิเทศงานเพื่อทำให้พนักงานใหม่ได้รับความรู้อย่างแท้จริง เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรและมีผลการทดลองงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี (Phuivitayaphan, 2013)

โดยโปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ (Onboarding Program) นั้น เป็นโปรแกรมสำหรับช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้สามารถปรับตัวเข้ากับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองต่อพนักงานใหม่ โดยมีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือสนับสนุนพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าประสงค์อย่างรวดเร็วและสามารถปรับตัวเข้ากับที่ทำงานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อองค์กรรับบุคลากรเข้ามาแล้ว โปรแกรมการดูแลพนักงานใหม่ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะดูแลรักษาพนักงานใหม่ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ กระบวนการดำเนินงานวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ การเตรียมแผนการปฐมนิเทศ และการมีพี่เลี้ยงที่ดีที่ให้การดูแลเอาใจใส่สอนงานที่ครบถ้วนชัดเจนมีคุณภาพจะสามารถรักษาและดึงดูดพนักงานไว้ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่พร้อมเติบโตไปกับองค์กรได้ (Snell, 2006 อ้างถึงใน Wongpinetch, 2014) นอกจากนี้ Phuivitayaphan (2022) กล่าวว่า การนิเทศงานโดยใช้เครื่องมือการนิเทศและพัฒนาบุคลากรจากโปรแกรมการดูแลพนักงานใหม่มีกระบวนการการนิเทศพนักงานใหม่ 2 ขั้นตอน คือ การนิเทศงานก่อนพนักงานเริ่มทำงาน และการนิเทศงานตอนพนักงานเริ่มทำงาน

อย่างไรก็ดี แม้ว่าบริษัทได้มีการจัดให้พนักงานใหม่ได้รับการดูแลโดยการใช้โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่แล้ว แต่ยังมีพนักงานใหม่ยังคงลาออกอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราการลาออกของพนักงาน บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เนื่องมาจากปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่ออัตราตัดสินใจลาออกของพนักงาน (Price, 2001) นับตั้งแต่ปี 2016 ซึ่งมีสัดส่วนเพิ่มสูงขึ้น และขึ้นไปสูงที่สุด 43% ในปี 2017 เมื่อเทียบกับตลาดแรงงานโดยทั่วไปอยู่ที่ 12.1% หลังจากนั้นมีส่วนลดลงมาเรื่อยในปี 2018-2020 ที่ 19% 26% และ 13% ตามลำดับ โดยแบ่งจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานโดยการแบ่ง ตามอายุงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 0-3 ปีจะมีอัตราการลาออกสูงมากที่สุดที่ร้อยละ 47 ส่วนพนักงานที่มีอายุ

งานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีอัตราลาออกที่น้อยเพียงร้อยละ 4 เท่านั้น (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน), 2564)

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังจากการใช้โปรแกรม ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและเพื่อแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้จัดทำแนวทางการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรม Onboarding ได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเพื่อให้ทีมผู้บริหารพิจารณานำมาปรับใช้ภายในบริษัทต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)

## การทบทวนวรรณกรรม

Snell (2006) อ้างถึงใน Wongpinpetch (2014) กล่าวว่า โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ (Employee Onboarding Program) หรือที่เรียกกันว่า การขัดเกลาทางสังคม (Organizational Socialization) หมายถึง กระบวนการและกลไกที่พนักงานใหม่จะได้รับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นเพื่อให้เป็นพนักงาน และสมาชิกขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่จะเป็นกระบวนการที่สร้างให้พนักงานใหม่รู้สึกประทับใจในการเริ่มงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน โดยแต่ละองค์กรจะใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการดูแลพนักงานใหม่ อาจเป็นการจัดการตามรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการก็ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบาย แนวคิด และวัตถุประสงค์ในการดูแลพนักงานใหม่ตลอดจนงบประมาณขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่มักจะจัดให้มีรูปแบบที่เป็นทางการ มีระบบและกระบวนการที่ชัดเจน มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับกิจกรรม หรือกำหนดการต่าง ๆ หรืออาจมีกระบวนการติดตามและประเมินผลในการดำเนินการด้วย ในทางตรงกันข้าม องค์กรขนาดเล็กอาจไม่มีทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการนี้มากนัก หรือบางองค์กรอาจมีจำนวนพนักงานใหม่ในแต่ละรุ่นไม่มากนัก อาจเลือกดำเนินการแบบไม่เป็นทางการ และใช้เวลาไม่นานหรืออาจจัดให้มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องพอประมาณ ตามความต้องการขององค์กรและความเหมาะสมของสถานการณ์ เป็นสำคัญ มีงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการดูแลพนักงานใหม่เหล่านี้นำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงบวกสำหรับพนักงานใหม่ เช่น ความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น ทำให้มีผลการงานที่ดีขึ้น เพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานต่อองค์กร

มากขึ้น สามารถลดความเครียดในการทำงาน และความตั้งใจที่จะลาออก โดยผลลัพธ์เหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรที่ต้องการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีกระบวนการและวิธีการที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับหลากหลายปัจจัยเพราะแต่ละบริษัทมีความต้องการที่แตกต่างกัน การกำหนดกระบวนการ วิธีการ และการออกแบบโปรแกรมก็ต้องแตกต่างกันไปตามบริบทแนวทาง และรูปแบบที่เหมาะสมเฉพาะแต่ละบริษัทเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

จตุรงค์ นภาธร (2560) กล่าวว่า Employee Onboarding เป็นกระบวนการช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเข้าทำงานกับองค์กรใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรที่ทำโปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ด้วยความเข้าใจต่อความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจยุคใหม่ และให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจึงจะประสบความสำเร็จได้ เพราะเมื่อพนักงานใหม่มาเริ่มงาน องค์กรก็ได้จัดเตรียมระบบการเริ่มงานเพื่อช่วยเหลือพวกเขาในการเริ่มต้นเรียนรู้งาน ฝึกทักษะที่จำเป็น และสร้างพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ โดยพยายามทำให้พนักงานเหล่านี้เข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร และหลักการดำเนินธุรกิจ

Phuvitayaphan (2013) กล่าวว่า Onboarding Program เป็นโปรแกรมดูแลต้อนรับ (Welcome) และเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานใหม่ (New Hires) หรือบุคคลากรที่เพิ่งได้รับตำแหน่งใหม่ (Transition) เพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานให้เป็นไปตามคาดหวังและเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ จัดเป็นรูปแบบของการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร (organization Socialization) ที่ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (Corporation Culture) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และทีมงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคคลากร (Human Development)

จตุรงค์ นภาธร (2560) กล่าวถึงความสำคัญของโปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพได้รับการพิสูจน์แล้วว่าส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างสำคัญและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก โดยองค์กรจะได้รับประโยชน์จากโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ช่วยรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรต่อไป (Increase Retention) มิงานวิชัยกล่าวว่า โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถลดอัตราการลาออก และช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป โดยในการศึกษาพบว่าพนักงานประมาณ 60% มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรมากกว่าสามปี เมื่อมีรูปแบบโปรแกรมการดูแลพนักงานใหม่อย่างชัดเจน

2. ลดเวลาในการเรียนรู้งานและองค์กร (Ramp-up Time) โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดเวลาที่พนักงานใหม่ปรับตัวให้เข้ากับองค์กร โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างรวดเร็ว

3. เพิ่มความผูกพัน (Increase Employee Engagement) โปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงาน และความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ช่วยเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างการรับรู้ที่ดีของพนักงาน การดำเนินโปรแกรม Onboarding นั้นจะสามารถตอบสนองและให้ประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ณรงค์ชัย กาพย์คุ้ม (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โปรแกรมการดูแลพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง โดยใช้แนวคิดและรูปแบบของโปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ที่น่าเสนอนั้นได้นำแนวคิดมาจากหลักการ 4Cs ที่กล่าวถึงการดูแลพนักงานใหม่ 4 เรื่อง คือ

1. Compliance-การให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. Clarification-การชี้แจงบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบต่อพนักงานใหม่ รวมถึงความคาดหวังจากผู้จัดการโดยตรง

3. Culture-ส่งเสริมให้รับรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อช่วยการปรับตัวเข้าสู่บริษัท

4. Connection-การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน คู่ค้า และลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยแบ่งโปรแกรมออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ หนึ่งก่อนพนักงานเริ่มงาน (Pre-Onboarding) บริษัทและพนักงานจะต้องมีการเตรียมตัวและเตรียมการอย่างไรร่างสอง พนักงานเริ่มทำงาน (Onboarding) จะกล่าวถึงเมื่อพนักงานใหม่มาเริ่มงานจะมีกระบวนการดูแลและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในบริษัทอย่างไร โดยแบ่งออกเป็นการดูแลพนักงานระดับผู้จัดการ (Manager) และพนักงานทั่วไป (Non-Manager) มีระยะเวลาแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ 1) วันแรก 2) สัปดาห์แรก 3) เดือนแรก และ 4) ไตรมาสแรก โดยตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการก็จะมีสอดแทรกหลักการ 4Cs เข้าไว้ในโปรแกรมเพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน และความสำเร็จของบริษัทในอนาคต โดยผลการวิจัยพบว่า ความต้องการเบื้องต้นสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันโดยมองไปที่ความจำเป็นพื้นฐานสำหรับการทำงาน การปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับกฎระเบียบบริษัท และให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในที่ทำงาน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีมุมมองที่กว้างเพิ่มขึ้น คือต้องการให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร เข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับบริษัท

Boonjittradul (2008) กล่าวว่า หลักการนิเทศโดยทั่วไป ควรประกอบด้วยการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศ และการนิเทศการศึกษาต้องมีหลักเกณฑ์ของประชาธิปไตย โดยมีหลักการ ดังนี้

1. ควรใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศ คือ

1.1 ผู้นิเทศควรวางตัวให้เป็นกัลยาณมิตรต่อผู้รับการนิเทศ โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ การแก้ปัญหา

1.2 การนิเทศการต้องเป็นการนำไปสู่การแก้ปัญหา และประสานงานให้เกิดผลดีมากยิ่งขึ้น

1.3 การนิเทศต้องเป็นกระบวนการที่สามารถจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงานทั้งในด้านที่เกี่ยวกับคน เทคนิคในการทำงาน

2. การนิเทศต้องมีหลักเกณฑ์ของประชาธิปไตย ที่ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะต้องร่วมมือ และปรึกษาหารือกัน เพื่อจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพราะการที่ให้ผู้รับการนิเทศได้มีส่วนร่วมในการนิเทศนั้น ทำให้เขายอมรับ และเปลี่ยนพฤติกรรม

Zepeda (2016) ได้กำหนดบทบาทของผู้นิเทศไว้ ดังนี้

1. ผู้นิเทศ คือ ผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคคล (Development People) จึงจำเป็นต้องใส่ใจต่อความจริง บริบทที่แตกต่างหลากหลายในโรงเรียน และถือว่าโรงเรียนคือชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. ผู้นิเทศ คือ ผู้ที่มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรหรือนักพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developer)

3. ผู้นิเทศ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน (Instructional Specialists) ซึ่งมีบทบาทใน 3 มิติ คือ การวิจัย การสื่อสารสื่อความหมาย และการสอน

4. ผู้นิเทศ คือ ผู้พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้ร่วมงาน (Human Relations Worker) เนื่องจากต้องคอยประสานงานร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร

5. ผู้นิเทศ คือ นักพัฒนาบุคคล (Staff Developer) ซึ่งต้องเป็นผู้วางแผนการพัฒนาบุคคล เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน

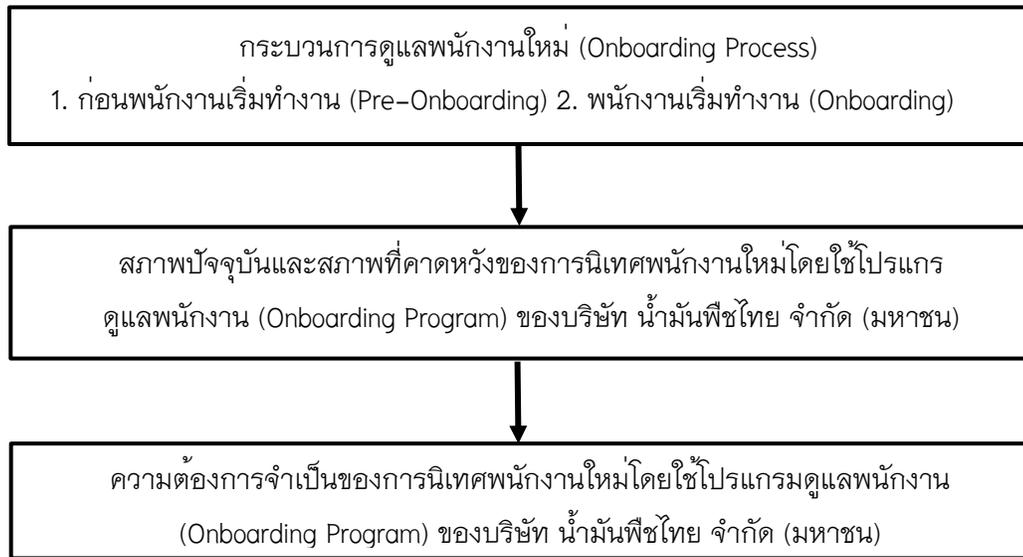
6. ผู้นิเทศ คือ นักบริหาร หรือผู้บริหาร (Administrator) ต้องมีทักษะในการบริหารงานโดยเฉพาะ

7. ผู้นิเทศ คือ ผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) การปฏิรูปที่เป็นระบบในองค์กร การเคลื่อนไหว และการพัฒนาทางการศึกษา ผู้นิเทศจะต้องสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สร้างสรรค์ต่อเนื่อง

8. ผู้นิเทศ คือ ผู้ประเมิน (Evaluator) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องมีการประเมินผลต่อเนื่องทั้งระหว่างการศึกษาและภายหลังการศึกษา การประเมินผลที่ถูกต้อง เหมาะสม ร่วมกับการพัฒนาวิชาชีพ ย่อมนำไปสู่การพัฒนาที่สร้างสรรค์

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดของการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศพนักงานใหม่ของ Phuvitayaphan (2022), Snell (2006) อ้างถึงใน Wongpinetch (2014)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน และพนักงานใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 12 เดือน ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 125 คน

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำแนวทาง คือ ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หัวหน้างาน และบริษัทเอกชนที่ประสบความสำเร็จจากการใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน ได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ฉบับ ดังนี้

**ฉบับที่ 1** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 ฉบับ เป็นแบบแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

**ฉบับที่ 2** แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความคิดเห็นในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) จำนวน 1 ฉบับ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

**ฉบับที่ 1** แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับแนวทางการนิเทศพนักงานใหม่ โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดเป็นกรอบแนวคิดและเนื้อหาของเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ศึกษาศาสตรนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ถือว่าคำถามสามารถนำมาใช้ได้

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

**ฉบับที่ 2** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ของบริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 1 นำผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยวิธี Priority Need Index (PNI) จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากร จัดทำแบบกึ่งโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม แล้วปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ และวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยวิธีการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>)

3. วิเคราะห์ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวทางในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ในภาพรวม โดยแบ่งแนวทางออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ แนวทางที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรปฏิบัติในการดูแลพนักงานใหม่ และแนวทางที่พนักงานใหม่ควรปฏิบัติในช่วงระหว่าง Onboarding ดังนี้

## 1. แนวทางที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรปฏิบัติในการดูแลพนักงานงานใหม่

1.1 ควรส่งอีเมลแจ้งกำหนดการเริ่มงาน สถานที่นัดหมาย การเตรียมเอกสาร การแต่งกาย และข้อมูลอื่น ๆ ก่อนวันที่พนักงานเริ่มเข้ามาทำงาน เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานใหม่ และสร้างความประทับใจที่ดีให้กับบริษัทได้

1.2 ควรจัดโปรแกรมดูแลพนักงานใหม่ในช่วงทดลองงาน ด้วยวิธีการจัดปฐมนิเทศตั้งแต่วันแรกที่พนักงานเริ่มทำงานเพื่อให้ข้อมูลที่จำเป็น เช่น คู่มือพนักงานใหม่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ วัฒนธรรมองค์กร และนโยบายต่าง ๆ โดยมีการต้อนรับจากผู้บริหาร มอบคู่มือพนักงานใหม่ อุปกรณ์การใช้งาน และรหัสผ่าน

1.3 ควรสนับสนุนการพัฒนาของพนักงานใหม่ด้วยการจัดโปรแกรมอบรมตามสายงาน และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงในเรื่องงาน

1.4 เมื่อมีการรับสมัครพนักงานใหม่ ควรจัดให้มีการสัมภาษณ์อย่างน้อย 2 ครั้ง และผู้สมัครที่จะเข้ารอบการสัมภาษณ์ควรจะต้องผ่านการทดสอบ IQ, DISC, Competency หรือแบบทดสอบอื่น ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละสายงานตามที่บริษัทต้องการ

1.5 ควรวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้กับพนักงานใหม่ โดยสอบถามความต้องการและวางแผนเส้นทางร่วมกับหัวหน้างานเพื่อพัฒนาทักษะตามศักยภาพและจัดอบรมที่เหมาะสม โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละหลักสูตรการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้งแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ การฝึกอบรมในห้องเรียน การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการฝึกอบรม การสัมมนา และฝึกปฏิบัติจริง

1.6 ควรวางแผนการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงานใหม่ ด้วยวิธีการจัดกิจกรรมหรือโครงการพิเศษให้พนักงานใหม่ได้แสดงความสามารถ และเป็นการบริหารคนเก่งไปพร้อม ๆ กัน หากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและมี Career Path ชัดเจน จะทำให้พนักงานใหม่มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และมีโอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งจะนำสู่ขั้นตอนการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สร้าง Individual Development Plan (IDP) สำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งงานและติดตามการพัฒนาต่อไปได้

1.7 ควรคัดเลือกพี่เลี้ยงที่มีความสามารถและมีการฝึกอบรมพี่เลี้ยงก่อนทำการจับคู่พนักงานใหม่กับพี่เลี้ยงในแผนกเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำและวิถีการใช้ชีวิตในที่ทำงานได้ในช่วงแรกของการเป็นพนักงานใหม่ และจัดตารางการพบปะเพื่อให้พี่เลี้ยงสามารถให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษา

1.8 ควรมีระบบการจัดการความรู้ โดยจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ในองค์กรให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทบทวนและปรับปรุง Procedure และ Work Instruction ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning): ทบทวนและปรับปรุง Procedure และ Work Instruction พนักงานใหม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง

1.9 ควรมีการดูแลพนักงานใหม่ในระดับผู้จัดการขึ้นไปด้วยการมอบหมายโครงการ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้พัฒนาทักษะการทำงาน และการจัดการบริหารคน และบริหารเวลาในการทำงาน และจัดให้เข้าสัมมนาในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ

## 2. แนวทางที่พนักงานใหม่ควรปฏิบัติในช่วงระหว่าง Onboarding

2.1 ควรเข้าร่วมกิจกรรมการปฐมนิเทศและอบรมที่บริษัทจัดให้ เพื่อทำความเข้าใจกับคู่มือพนักงานใหม่และรับข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริษัท

2.2 ควรตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดให้ เพื่อให้ได้รับความรู้จากการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 ควรเข้าร่วมการอบรมและกิจกรรมที่บริษัทสนับสนุนอย่างและเต็มที่แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ เช่น e-learning หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์

2.4 ควรรับคำแนะนำและปรึกษากับหัวหน้างานและพี่เลี้ยงในเรื่องงาน และสามารถขอคำปรึกษาที่จำเป็นในการใช้ชีวิตในที่ทำงานกับหัวหน้างานและพี่เลี้ยงได้

2.5 ควรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้จากการทำงานจริง และปฏิบัติตามขั้นตอน วิธีการทำงานที่ได้รับจากการฝึกอบรม และใช้โอกาสในการฝึกอบรมจากการทำงานจริง (On-the-Job Training) เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเอง

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลแนวทางในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ที่เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

### 1. แนวทางที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรปฏิบัติในการดูแลพนักงานงานใหม่

1.1. ควรมีการวางแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plans-IDPs) โดยจัดทำแผนการพัฒนาส่วนบุคคลร่วมกับผู้บังคับบัญชาของพนักงานใหม่ เพื่อกำหนดหลักสูตรตาม Competency ใน Job Description เพื่อระบุทักษะที่ต้องพัฒนาและเรียนรู้ โดยจะกำหนดเป็นรายปี มีการวางแผนเส้นทางการฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่และพนักงานปัจจุบัน โดยแจ้ง Career Path ของพนักงานทุกคนเริ่มงานใหม่แต่ละคนให้ทราบนั้น ซึ่งลักษณะเด่นของเครื่องมือนี้คือเป็นกรอบการฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นในระยะยาวสามารถกำหนดระยะเวลาตามเส้นทางการฝึกอบรมภายในระยะเวลา 3-5 ปี ขึ้นอยู่กับเส้นทางการความก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรมตามหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสายงาน หากมี

หลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองนอกเหนือจากที่ถูกกำหนดใน IDP พนักงานใหม่สามารถแจ้งกับหัวหน้างานเพื่อขออนุมัติฝึกอบรมเพิ่มเติมได้ สอดคล้องกับ Wongpinetch (2014) ที่กล่าวถึง เส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) ว่าเป็นเครื่องมือที่แสดงความชัดเจนว่าองค์กรต้องการดูแลเอาใจใส่ที่จะพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยมีการวางแผนเส้นทางการอบรมให้กับพนักงานในระยะยาว และทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้ใช้งบประมาณเพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานได้ตรงกับความสามารถที่พนักงานไม่มี อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ควบคู่กับเกณฑ์การประเมินผลงานและเกณฑ์การประเมินศักยภาพของพนักงาน

1.2 ควรมีการคัดเลือกพนักงานจากทุกแผนกเพื่อมาเป็นพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้พนักงานใหม่รู้สึกสบายใจ มีความมั่นใจในการทำงาน ลดความกังวลในการทำงานในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานที่ยังไม่คุ้นเคย เข้าร่วมในระบบพี่เลี้ยง (Mentorship Program) มีการเลือกพี่เลี้ยงคนที่เหมาะสมโดยเสาะหาคนที่มีความสามารถในการทำงาน เข้าใจเรื่องงาน วัตถุประสงค์จากสมรรถนะในการทำงานในระดับดี มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร มีความฉลาดทางไหวพริบและอารมณ์ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานใหม่ มีการสื่อสารที่ดี รับฟัง คอยแนะนำการแก้ไขปัญหาให้กับพนักงานใหม่ได้ โดยพี่เลี้ยงทุกคนจะต้องเข้าร่วมการฝึกในโครงการ Train the Trainer ก่อนถูกส่งออกไปเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ สอดคล้องกับ Hall-Ellis (2014) กล่าวว่า พี่เลี้ยงหรือ Mentor เป็นบุคคลที่คอยให้ความช่วยเหลือ คอยดูแลและเป็นพี่เลี้ยงที่ฟังทางใจให้กับบุคคลที่พี่เลี้ยงต้องดูแล หรือที่เรียกว่า Mentee องค์กรหลายแห่งมีการกำหนดให้มีระบบพี่เลี้ยงอย่างชัดเจน หรือที่เรียกว่า Buddy System เริ่มจากการคัดเลือกคนที่จะเป็นพี่เลี้ยง การสอนกลุ่มคนเหล่านี้ถึงวิธีการดูแล Mentee และการติดตามผลการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งบทบาทของพี่เลี้ยงจะมุ่งเน้นการดูแลเรื่องจิตใจของ Mentee คอยแนะนำการทำงาน และเป็นพี่ปรึกษาที่ดีให้กับ Mentee

## 2. แนวทางที่พนักงานใหม่ควรปฏิบัติในช่วงระหว่าง Onboarding

2.1 ควรตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดให้ เพื่อให้ได้รับความรู้จากการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเลือกรูปแบบการพัฒนาตนเองได้หลายรูปแบบ เช่น เข้าร่วมการอบรม หรือกิจกรรมที่บริษัทสนับสนุนอย่างเต็มที่ แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ เช่น e-learning หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้จากการทำงานจริง และปฏิบัติตามขั้นตอน วิธีการทำงานที่ได้รับจากการฝึกอบรม และใช้โอกาสในการฝึกอบรมจากการทำงานจริง (On-the-Job Training) เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเอง สอดคล้องกับ Phuvitayaphan (2010) ที่กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดความจำเป็น

ในการพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กรเป็นแผนที่ระบุเป้าหมาย วิธีการ จนกระทั่งเครื่องมือต่าง ๆ ที่เลือกใช้สำหรับการพัฒนาเป็นรายบุคคล

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยนี้สะท้อนถึงปัญหาในการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ประเด็นสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการปรับปรุงในการ นิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมนี้ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

**ด้านที่ 1 สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ควรมีการปฏิบัติต่อพนักงานใหม่** ได้แก่ 1) องค์กรควรมีการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกการทำงาน โดยวางแผนให้สอดคล้องกับทักษะของตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมเบื้องต้น การฝึกอบรมเชิงลึกในหน้าที่การงาน และการฝึกอบรมต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การมีเส้นทางการฝึกอบรมที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจวิธีการทำงานในองค์กรได้ดีขึ้นและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน 2) องค์กรควรสร้างความชัดเจนในเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงานใหม่ ด้วยการกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการทำงาน สื่อสารให้พนักงานใหม่เห็นว่าในตำแหน่งงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่นั้นมีเส้นทางการเติบโต 3) องค์กรควรมีการจับคู่ระหว่างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร กับพนักงานใหม่ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจในการเริ่มทำงาน หรือควรมีการจัดให้มีพี่รหัสข้ามสายงาน เพื่อให้มีการดูแลจากรุ่นพี่ที่ไม่ได้อยู่ในแผนกเดียวกันในการสนับสนุนการใช้ชีวิตในที่ทำงานใหม่

**ด้านที่ 2 สำหรับพนักงานใหม่ที่ควรปฏิบัติ** ได้แก่ 1) ศึกษา และตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับจาก HR เช่น สถานที่นัดหมาย การเตรียมเอกสาร การแต่งกาย เพื่อเตรียมพร้อมก่อนการเริ่มงานวันแรก 2) เข้าร่วมปฐมนิเทศ: เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริษัท วัตถุประสงค์ที่จำเป็น ศึกษาคู่มือพนักงาน 3) เข้าร่วมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกตามเส้นทางการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาทักษะที่ HR และหัวหน้างานกำหนด และเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทเพื่อสร้างความผูกพันและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร 4) เมื่อเข้ารับการศึกษาปฏิบัติหน้างานจริง หรือ On the Job Training ควรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และหมั่นปรับปรุงการทำงาน หากไม่เข้าใจให้ถามผู้สอน 5) ใช้ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ LMS และ e-learning เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เข้าร่วม Workshop หรือ Seminar เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมองหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพิเศษที่บริษัทจัดขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

เพื่อยกระดับการจัดการนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้โปรแกรมดูแลพนักงาน (Onboarding Program) ที่ต้องได้รับการปรับปรุงเร่งด่วน ผู้บริหาร พนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรดำเนินการดังนี้

1) องค์กรควรมีการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกแง่มุมของการทำงาน โดยวางแผนให้สอดคล้องกับทักษะของตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

2) องค์กรควรสร้างความชัดเจนในเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงานใหม่ ด้วยการกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการทำงาน สื่อสารให้พนักงานใหม่เห็นถึงเส้นทางการเติบโตในสายงาน

3) องค์กรควรมีการจับคู่ระหว่างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถกับพนักงานใหม่ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจในการเริ่มทำงาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ที่ประกอบวิชาชีพในสายงานทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่สนใจศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในด้านนี้ ได้ดังนี้

1) ศึกษารายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรมนิเทศ เพื่อทำความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์ประกอบต่าง ๆ ในโปรแกรมนิเทศ

2) ควรทำการวิจัยเชิงการทดลอง เพื่อทดสอบและประเมินวิธีการใหม่ ๆ ในโปรแกรมนิเทศ

## References

- Boonjitradul, N. (2008). *Management notes*. Orange Group Design.
- Wongpinetch, P. (2014). Adjustment concepts of new employees in organizations. *Panyapiwat Journal*, 4(2), 104–112.
- Wongthongdee, S. (2021). *Human resource development* (4<sup>th</sup> ed.). Chulalongkorn University Book Center.
- Phuivitayaphan, A. (2010). *Strategic human resource development*. HR Center.
- Phuivitayaphan, A. (2013). *Techniques for developing an individual development plan (IDP) based on the 70:20:10 learning model*. HR Center.
- Phuivitayaphan, A. (2022). *Onboarding program in practice*. HR Center.

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *American Psychological Association, 3*, 51–64.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*, 63–105.
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord Jr, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management, 34*(3), 200–218.
- Hall-Ellis, S. D. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line: Managing Library Finances, 27*(4), 138–141.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*(7), 600–624.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw–Hill.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review, 5*(6), 54–59.
- Zepeda, S. J. (2016). *Instructional supervision: Applying tools and concepts*. Routledge.