

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ



T145144



วพ.  
ก. 768 ร  
2567

เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน 145144  
รับเดือนปี 30 ส.ค. 2560

b. 18807704  
i.....

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2557


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้


อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณวุฒิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณวุฒิพนธ์ของ เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณวุฒิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษารอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


  
..... ประธาน  
(ศาสตราจารย์สมพงษ์ อุษิรี)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

  
..... กรรมการ  
(ดร.โสภณ ภูเก้าล้วน)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

การทำคุณฐิณิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือและความอนุเคราะห์อย่างสูงจากประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล กรรมการร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และดร. โสภณ ภูเก้าล้วน ซึ่งได้ให้คำปรึกษาเอาใจใส่ มาโดยตลอด ผู้วิจัยมีความรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

กราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันคุณฐิณิพนธ์ ซึ่งมี ศาสตราจารย์สมพงษ์ จุ้ยศิริ ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบคุณฐิณิพนธ์ และกรรมการสอบคุณฐิณิพนธ์ 3 ท่านคือ รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และดร. โสภณ ภูเก้าล้วน ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงแก้ไขคุณฐิณิพนธ์ให้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ติดต่อประสานงาน ทั้งในด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พร้อมทั้งขอบพระคุณ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ผู้ช่วยอธิการบดีสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ที่ได้ให้เกียรติเป็นประธานในการประชุมกลุ่มเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของคุณฐิณิพนธ์ ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงแก่ นางจรีพร เทพผดุงพร คุณแม่ผู้เป็นทุกสิ่ง เป็นผู้ให้มา โดยตลอด และเป็นกำลังใจอันยิ่งใหญ่ที่อยู่เคียงข้างเสมอมา และขอบคุณพนักงานระดับบริหาร ทุกคนของบริษัทอ่าพลฟู้ดส์โพรเซสซิ่ง จำกัด ในการเป็นกำลังอันสำคัญในการนำระบบพีทีเอชและ รูปแบบวัฒนธรรมพีทีเอชที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร

52870137: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: ระบบพี่เลี้ยง/ รูปแบบวัฒนธรรม/ การพัฒนาองค์การ

เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร: รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ

(APPROPRIATE MENTORING CULTURE MODEL IN ORGANIZATION DEVELOPMENT)

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: อิศระ สุวรรณผล, Ph.D., บรรพต วิรุณราช, ปร.ด., โสภณ ภูเก้าล้วน, ปร.ด. 222 หน้า. ปี พ.ศ. 2557.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการงานเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรม และ (2) เพื่อพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่จะนำไปใช้จริงในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร โดยผู้วิจัยทำการศึกษาวรรณกรรมพี่เลี้ยงที่มีอยู่ในประเทศไทย เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์การ แล้วนำมาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันพิจารณาด้วยการประชุม Focus group เพื่อสรุปเป็นรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ ทั้งในด้านองค์ประกอบที่จำเป็นและรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยง ที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ ในบริบทประเทศไทย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาประยุกต์ใช้ โดยการนำมาปฏิบัติจริงในบริษัทอาผลฟู้ดส์โปรดเซสซึ่งจำกัด เป็นเวลา 3 เดือน พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงของทั้งวัฒนธรรมพี่เลี้ยง การดำเนินกิจกรรมพี่เลี้ยงและความเป็นไปได้ของการนำวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การมาใช้ โดยการตรวจประเมินก่อนการนำมาใช้ และการประเมินหลังการนำมาใช้อีก 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละประมาณ 1 เดือน โดยการใช้แบบตรวจประเมินวัฒนธรรมพี่เลี้ยง และแบบตรวจประเมินความเป็นไปได้ของโครงการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์การ

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เมื่อได้นำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ปฏิบัติจริงในการพัฒนาองค์การมาใช้จะเป็นรูปธรรม สามารถทำให้ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทยมีองค์ประกอบ 8 ประการคือ การมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง การมีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบพี่เลี้ยง การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม การส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต และการส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ โดยจำเป็นจะต้องมีโครงสร้างพื้นฐานขององค์การรองรับคือ การส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี รูปแบบผู้นำองค์การที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และการบริหารองค์การแบบเปิด ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมดังกล่าว มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เพียงแต่มีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนให้วัฒนธรรมพี่เลี้ยงมีความยั่งยืนในองค์การที่แตกต่างกันพอสมควร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

52870137: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: MENTORING PROGRAM/ CULTURAL MODEL/ ORGANIZATION DEVELOPMENT

KRIENGSAK THEPPADUNGPORN: APPROPRIATE MENTORING CULTURE MODEL IN ORGANIZATION DEVELOPMENT. DISSERTATION ADVISORY COMMITTEE: ISSARA SUWANNABON, Ph.D., BANPOT WIROONRATCH, Ph.D., SOPONE PHUKOWLUAN, Ph.D. 222 P. 2014.

The purposes of this research are 1) to investigate the mentoring process in industrial business that has been practiced and become mentoring culture and 2) to develop the appropriate mentoring culture model that can be practically used in food manufacturing industry. The researcher begins the investigation by studying mentoring culture in Thailand. Then the results are used as the fundamental data and the information is then collected by conducting systematic in-depth interviews to the senior specialists and experts in the field of mentoring practice in organizations in Thailand. Then the experts and specialists are asked to participate in the focus group to consider and summarize the appropriate model of mentoring culture to develop the organization in Thailand contexts. Then the results are analyzed and synthesized to be applied in the real work practices in Ampol Food Processing Limited for 3 months. The evaluation of changes are done both in terms of the application of mentoring and the feasibility of the application of the appropriate mentoring culture to develop the organization. The mentoring culture has been evaluated before application and it has been evaluated for three consecutive months. All the evaluations are done by using mentoring culture audit form and the evaluation form to evaluate the feasibility of mentoring culture model.

The research results show that when the appropriate mentoring culture model has been practically applied in organization, the effectiveness of mentoring program has vastly improved. The appropriate mentoring culture model consists of eight factors: human resource development policy that focuses on mentoring approach, technical skill training by using mentoring process, effective standard of performance appraisal policy, appropriate performance reward system,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

relationship and trustworthy working atmosphere, opportunity for employee to be trained on other working skills, advancement opportunity for talents, and promotion of a learning society.

There should be the infrastructure of the organization to support such as maintaining effective communication for better understanding throughout the organization, strong leadership model, adequate change management, and open organization management. The research has also found that several factors of the appropriate mentoring culture model are consistent with those of the mentoring culture of the western countries. However some infrastructure that supports the sustainable mentoring culture has been found to be different from that of the western practices.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	14
2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
วัฒนธรรมองค์การ.....	16
การพัฒนาทุนมนุษย์.....	25
การนำระบบที่เล็กลงมาใช้ในองค์การ.....	30
การใช้ระบบที่เล็กที่ประสบความสำเร็จ.....	61
ผลงานการวิจัยต่าง ๆ.....	69
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน.....	79
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การประเมินผลการวิจัย.....	82
การประเมินด้วย CIPP Evaluation model.....	82

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร.....	86
ตอนที่ 2 ผลการประชุม Focus group.....	102
ตอนที่ 3 การนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง ในองค์กร.....	107
ตอนที่ 4 ผลการประเมินผลการนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ในภาคปฏิบัติจริง.....	109
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	117
สรุปผลการวิจัย.....	118
การอภิปรายผลการวิจัย.....	123
ข้อเสนอแนะ.....	130
บรรณานุกรม.....	133
ภาคผนวก.....	137
ภาคผนวก ก.....	138
ภาคผนวก ข.....	141
ภาคผนวก ค.....	143
ภาคผนวก ง.....	150
ภาคผนวก จ.....	153
ภาคผนวก ฉ.....	157
ภาคผนวก ช.....	173
ภาคผนวก ซ.....	179
ภาคผนวก ฌ.....	191
ภาคผนวก ฎ.....	195
ภาคผนวก ฏ.....	217
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	221

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1	อัตราการออกจากงานและการสูญเสีย..... 8
1-2	การตรวจสภาพความพร้อมในการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร..... 10
2-1	สรุปความหมายของ “ระบบที่เลี้ยง” ..... 34
2-2	ประโยชน์ของการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร..... 42
4-1	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ และความจำเป็นขององค์ประกอบวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร..... 89
4-2	องค์ประกอบที่จะรักษาระบบที่เลี้ยงไว้ให้ยั่งยืนในองค์กร จนกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้..... 98
4-3	รายละเอียดคะแนนของข้อคำถามที่ 5 (วัฒนธรรมที่เลี้ยงในการทำงานควรได้รับการเผยแพร่และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในสังคมการทำงานต่าง ๆ ในประเทศไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด)..... 100
4-4	เปรียบเทียบผลการตรวจติดตามผลการนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร..... 110
4-5	ผลการประเมินด้วย CIPP Model เปรียบเทียบก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร..... 112
5-1	เปรียบเทียบองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศกับประเทศไทย..... 126
5-2	เปรียบเทียบผลการประเมินด้วย CIPP Model ก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมใช้ในการพัฒนาองค์กร..... 129

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 โครงสร้างของการวิจัย.....	13
2-1 ความจริงหลัก ๆ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร.....	18
2-2 รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร สรุปรโดยผู้วิจัยเอง.....	20
2-3 สรุปรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ.....	49
2-4 รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร.....	58
2-5 กระบวนการพี่เลี้ยงในรูปแบบ 4 พื้นฐาน.....	68
2-6 รูปแบบของการสร้างวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยง.....	75
3-1 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร.....	78
3-2 The CIPP Evaluation model.....	82
4-1 ร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร.....	96
4-2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมให้สามารถรองรับระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาใช้ในองค์กร.....	97
4-3 รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ที่เป็นมติของที่ประชุม Focus group.....	104
5-1 วัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กรตามข้อสรุปของ Zachary.....	124
5-2 รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ตามผลการวิจัยครั้งนี้.....	125
ภาคผนวก ฉ-1 ร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร.....	165
ภาคผนวก ฉ-2 รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร.....	168

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมยุคไร้พรมแดนในปัจจุบัน เป็นสังคมแห่งสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร ระบบการค้าโลกมีการเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น โอกาสที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้นคงยากลำบากมากขึ้นกว่าในอดีต เนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรง รวมไปถึงสภาพการณ์ทางธุรกิจด้านอื่น ๆ อาทิ สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หลายองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงาน และบริหารจัดการองค์กรเสียใหม่ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และคงไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นดังกล่าว ส่งผลให้หลายองค์กรมีการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับองค์กร แต่เครื่องมือในการบริหารจัดการเหล่านี้ ไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ถ้าขาดทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะถ้าองค์กรสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพแล้ว การนำเครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาในองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งทรัพยากรที่มีค่ายิ่งในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายในการบริหาร และทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ที่สำคัญยิ่งขององค์กรอีกด้วย

Lussier and Henson (2013, p. 16) จึงยืนยันว่า บทบาทที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของผู้จัดการทั้งหลายคือความรับผิดชอบในการค้นหาบุคคลที่เป็นดาวเด่นที่อยู่ในองค์กร และพัฒนาบุคลากรดังกล่าวให้มีขีดความสามารถที่จะรับผิดชอบในระดับสูงต่อไปได้

องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในการตอบสนองนโยบายการบริหารและการจัดการ โดยตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นหัวใจสำคัญในการร่วมกันผลักดันให้องค์การเจริญเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Lussier and Henson (2013, p. 240) ซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนว่า “การที่องค์กรจะคงความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมรุนแรงในปัจจุบันได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมี

บุคลากรที่สามารถหารางไว้ซึ่งความรู้และทักษะที่เป็นปัจจุบัน (Up-to-date knowledge and skills) เพียงพอเท่านั้น”

### การพัฒนาองค์การในบริบทของ AEC

ความเปลี่ยนแปลงที่นับว่าสำคัญยิ่งสำหรับประเทศไทยในปัจจุบันก็คือ การมีผลบังคับใช้ข้อตกลงทางเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศในอนุภูมิภาคอาเซียน หรือที่รู้จักกันในชื่อของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic community: AEC 2015) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ทั้งในด้านการเป็นตลาดร่วมและฐานการผลิต การสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค และการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก จะส่งผลให้ตลาดอาเซียนรวมกันเป็นหนึ่งเดียว การลงทุนทำธุรกิจในอาเซียน สามารถดำเนินการอย่างเสรี และแรงงานฝีมือเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี

นั่นย่อมหมายถึงประเทศในอนุภูมิภาคอาเซียนจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาตัวเองรองรับการค้าเสรีสากล (Internationalization) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างเข้มข้น, เกิดการสะสมทรัพย์สินทางปัญญา, มีการให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างจริงจัง ตลอดจนจะเกิดการควมรวม พร้อมทั้งเชื่อมโยงการผลิตและเกิดการร่วมทุน/ หุ้นส่วนข้ามชาติกันขึ้นในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน

การพัฒนาองค์การอย่างเร่งรีบ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยจึงกลายเป็นความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะ (Competency) และขีดความสามารถส่วนบุคคล (Individual capacity) ที่จะรับผิดชอบงานขององค์กรได้มากขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (Organization capacity) รองรับความเปลี่ยนแปลงของโลกและความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในอนุภูมิภาคอาเซียน อย่างจริงจัง

กลยุทธ์หนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ คือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในดูแล และรักษาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถในการผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีเข้ามาทำงานกับองค์กรและได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้อย่างมีความสุข โดยการปรับตัวเข้ากับองค์กรทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่จำเป็นและทัศนคติที่เหมาะสมต่อการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัย หรือองค์กรเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) เป็นกระบวนการที่บุคคลผู้มีอาวุโส ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อ่อนอาวุโสกว่าในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ วัฒนธรรมขององค์กรของหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการดูแล แล้วให้ข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ย้อนกลับ (Feedback) ตลอดจนการให้ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น ทั้งนี้ รูปแบบของกิจกรรมพี่เลี้ยง (Mentoring system) โดยทั่วไป จะมีรุ่นพี่ หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถ ในการปฏิบัติงานสูงขึ้นและมี ศักยภาพมากขึ้น จนกระทั่งสามารถเลื่อนระดับขั้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีคำ ภาษาอังกฤษ เรียกผู้ทำหน้าที่นี้ว่า Mentor ส่วนรุ่นน้อง หรือผู้ได้รับการดูแลนั้น มีคำเรียกหลายคำ เช่น Mentoree, Prote'ge', Mentee เป็นต้น (Rothwell, 2010, p. 67)

โดยที่ระบบพี่เลี้ยงเป็นกิจกรรมการพัฒนาองค์กร 1 ใน 49 กิจกรรมที่ Mclean (2006, pp. 108-120) ได้รวบรวมกิจกรรมสอดแทรก (Interventions) ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรซึ่งนับรวม ได้ 49 กิจกรรม เช่น การฝึกอบรม (Training) การให้การช่วยเหลือชี้แนะ (Coaching) ตลอดจนการ เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Restructuring) เป็นต้น และกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญคือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การสร้างระบบพี่เลี้ยง ถือเป็นจุดเริ่มต้นของสร้างพื้นฐานการพัฒนาพนักงานที่ยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานใหม่ส่วนใหญ่ที่ก้าวเข้ามาในองค์กร ล้วนมีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และ วิถีชีวิตที่แตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร หรือเพื่อนร่วมงานซึ่งอยู่กับองค์กรมานาน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ในการสร้างระบบพี่เลี้ยง เพื่อช่วย ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานใหม่ ปรับตัวเข้ากับองค์กร และเป็นพนักงานที่มีคุณภาพของ องค์กรต่อไป

ในขณะที่องค์กร มีการนำกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึง ระบบพี่เลี้ยงด้วยนั้น นอกจากจะเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์และความชำนาญจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง โดยตรงแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในงาน (On-the-job-learning) เพื่อให้ สามารถเรียนรู้โดยการนำแบบอย่างจากรุ่นพี่มาปฏิบัติ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกใน องค์กร เนื่องจากผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหลาย หน่วยงานได้นำมาปฏิบัติอย่างแพร่หลาย โดยเล็งเห็นว่าเมื่อบุคคลสามารถเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง จะมีส่วนช่วยสร้างให้บุคลากรเหล่านั้น เป็นผู้ต้องการการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรนั้น ควรทำความเข้าใจในความหมายของระบบพี่เลี้ยง อย่างแท้จริง เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนระหว่างบทบาทของพี่เลี้ยง (Mentor) และบทบาทของ ผู้สอนแนะ (Coach) เนื่องจากการเป็นพี่เลี้ยงไม่สามารถกำหนดบทบาทที่เฉพาะเจาะจงลงไปได้ และสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้น ก็เป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างตัวบุคคล ดังนั้นบ่อยครั้งจึงมักมีผู้เข้าใจผิด คิดว่า พี่เลี้ยง คือ ผู้สอนแนะ ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้วผู้สอนแนะ เป็นเพียงผู้ทำหน้าที่หนึ่งของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พี่เลี้ยงในการที่จะให้คำแนะนำแก่ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลเท่านั้น พี่เลี้ยงจึงมีหน้าที่มากกว่าผู้สอนแนะ เพราะหน้าที่ของพี่เลี้ยงไม่ใช่เป็นเพียงการให้ความรู้เพื่อให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นเท่านั้น แต่ พี่เลี้ยงจะแบ่งปันประสบการณ์ ความรอบรู้และความชำนาญร่วมกับพนักงานแล้วยังจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติงานด้วย (Lewis, 2000, pp. 85-88)

Stone (2004, pp. 24-25) ได้สรุปบทบาทของพี่เลี้ยงไว้ ดังนี้คือ 1. พี่เลี้ยงเป็นแบบจำลอง บทบาท (Role model) พฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการดูแล (Mentee) จะเกิดขึ้นจากการเลียนแบบ พฤติกรรมของพี่เลี้ยง โดยเมื่อพี่เลี้ยงปฏิบัติตามค่านิยมของตนและขององค์กร ผู้ที่ได้รับการดูแล (Mentee) ก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามค่านิยมนั้น ๆ และเมื่อค่านิยม ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง พันธกิจขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงย่อมให้การสนับสนุน เพื่อให้พันธกิจนั้นบรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ดังนั้นพนักงานก็จะมีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะไปให้ถึงเป้าหมายดังกล่าวด้วย 2. พี่เลี้ยงเป็นผู้สอนแนะ (Coach) โดยพี่เลี้ยงมีหน้าที่ในการอธิบายวัฒนธรรม โครงสร้างทาง การเมืองและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและสามารถหลีกเลี่ยงประเด็น ทางการเมืองที่อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ โดยพี่เลี้ยง จะต้องทำหน้าที่ให้การสนับสนุนทางความคิด เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นเพื่อเสริมกำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเองและให้ความช่วยเหลือในจุดด้อย ของผู้ได้รับการดูแลได้ 3. พี่เลี้ยงเป็นตัวกลาง (Broker) พี่เลี้ยงจะต้องมีหน้าที่ในการรับทราบถึง เป้าหมายในสายอาชีพของผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเป้าหมายนั้น โดยจัดเตรียมข้อมูลหรือทรัพยากรที่สำคัญเพิ่มเติมให้แก่ผู้ได้รับการดูแลตามความจำเป็นต้องใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานของเขาได้ 4. พี่เลี้ยงเป็นแรงสนับสนุน (Advocate) พี่เลี้ยงจะต้องทำหน้าที่ ให้การสนับสนุนผู้ได้รับการดูแลอย่างเต็มที่ ให้โอกาสในการแสดงออกในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เขาเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่อไป และ 5. พี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา (Counselor) พี่เลี้ยงจะต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทั้งในการฝึกฝนทักษะในการ ปฏิบัติงาน ในการบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ในการปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานและใน การแก้ปัญหาความคับข้องใจส่วนตัวด้วย

ในประเทศสหรัฐอเมริกา การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรมีการขยายวงกว้างมาก ยิ่งขึ้นในองค์กรที่ประสบความสำเร็จต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มใช้ ในระยะแรกเพื่อช่วยเหลือบัณฑิตที่เพิ่งจบการศึกษาและได้รับการบรรจุเข้าทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ ในการเริ่มทำงาน ปัจจุบัน โครงการระบบพี่เลี้ยงเปลี่ยนเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรของ สถาบันเพื่อให้การสนับสนุนทางธุรกิจ โดยอยู่ในระดับของการลงฝึกภาคสนามใน โปรแกรมที่

หลากหลายในการพัฒนาทักษะ เป็นสื่อกลางการติดต่อให้ผู้บริหารระดับสูง และช่วยให้ผู้ที่ยังว่างงานอยู่ได้รับการจ้างงานด้วย (Scott & Cole, 1999, p. 32)

จากการศึกษาของ Scott และ Sweeney ดังกล่าว พบว่า ยังคงมีความขัดแย้งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ระหว่างความเป็นอิสระจากการควบคุมอย่างเป็นทางการ กับความจำเป็นในการที่จะต้องช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้คนเหล่านั้น ในขณะที่ช่วยพัฒนาทักษะทั้งในฐานะของพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแล Scott และ Sweeney สรุปว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้โครงการระบบพี่เลี้ยงนี้ประสบความสำเร็จมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ การมีฐานข้อมูลที่ต้องแม่นยำ มีการสนับสนุนพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกอบรมแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ การให้ข้อมูล และมีการประเมินผลที่เป็นระบบ (Scott & Cole, 1999, p. 36)

จากการศึกษาของ Zachary (2005, p. 9) ยืนยันว่า “แม้เรื่องราวของ “การเป็นพี่เลี้ยง” มิได้เป็นเรื่องใหม่ในวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่อย่างใด โดยเฉพาะการเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ (Informal mentoring) แต่ยังมีองค์การไม่มากนักที่ใช้ระบบพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) ในปัจจุบันและจากการศึกษาอย่างกว้างขวางยังพบอีกว่า โอกาสที่ดีและเหมาะสมที่สุด ที่ระบบพี่เลี้ยงจะส่งผลคุ้มค่าที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) รองรับระบบพี่เลี้ยง ทั้งนี้เพราะความพร้อมขององค์การ การเปิดโอกาส การเจริญเติบโต และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมขององค์การ จะมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้ระบบพี่เลี้ยงส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์การ”

ทั้งนี้ Zachary (2005, p. 2) อธิบายว่า “การสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยง เริ่มตั้งแต่การนำวิสัยทัศน์ขององค์การ มาเป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตการพัฒนา และรวมไปถึงการใช้กลยุทธ์และกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์การด้วย เพราะการที่ระบบพี่เลี้ยงจะฝังลึกในองค์การ และส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และความเข้าใจที่เกื้อกูลต่อกันและกัน”

### รูปแบบระบบพี่เลี้ยงของบริษัทอำพลฟู้ดส์ จำกัด

บริษัท อำพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม เริ่มดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2531 โดยในช่วงแรกเป็นผู้ผลิตผักผลไม้สด และผักผลไม้แช่แข็ง ต่อมาเริ่มผลิตกะทิ ยูเอชที บรรจุกล่อง ภายใต้ตราผลิตภัณฑ์ “ชาวเกาะ” นอกจากนี้บริษัทยังเป็น ผู้ผลิตวุ้นมะพร้าวบรรจุขวดและถ้วย น้ามะพร้าวบรรจุกระป๋อง ขนมหลึ่งจากบุกผสมน้ำผลไม้ต่าง ๆ เครื่องดื่มจากบุกผสมน้ำผลไม้ (Fit-C) เครื่องดื่มธัญญาหารน้ำลูกเดือย (Pro-fit) เครื่องดื่มธัญญาหาร น้ามขี้ข้าวกล้อง (V-fit) เครื่องดื่มจากน้ามะพร้าว 100 เปอร์เซ็นต์ บรรจุกล่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

UHT (King island) ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ Good life กลุ่มเครื่องปรุงรส ได้แก่ น้ำจิ้มไก่ ซอส มะเขือเทศ ซอสพริก ซอสหอยนางรม ซอสบ๊วยเจีย น้ำปลา ซีอิ๊ว กะทิธัญพืช และน้ำแกงพร้อม ปรุง ตรารอยไทย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบคุณภาพและการจัดการ มาตลอด จนได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหารว่าด้วย สุขลักษณะทั่วไป (Good manufacturing practices: GMP) การวิเคราะห์จุดอันตราย และการ ควบคุมจุดวิกฤติ (Hazard analysis and critical control point: HACCP) ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความ ปลอดภัย (TIS/ OHSAS 18001) ระบบการจัดการอาหารปลอดภัย (Food safety: ISO 22000) มาตรฐานแรงงานไทย (TLS 8001) และมุ่งมั่นพัฒนาสู่มาตรฐานแรงงานสากล (SA 8001) เนื่องจาก บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่ง ของความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นคุณค่าของการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยการนำระบบ ที่เล็งมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้ระบบที่เล็งเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้อำนาจต่าง ๆ ได้รับการดูแล ทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรไว้ได้ และยังเป็นการพัฒนา พนักงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุข โดยระบบที่เล็งจะทำให้ พนักงานต่างคนต่างสามารถปรับตัวเข้ากับงานขององค์กร เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่าง ยั่งยืน

บริษัทฯ คาดหวังว่า การสร้างระบบที่เล็ง (Mentoring system) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ของการสร้างพื้นฐานการพัฒนาพนักงานที่ยั่งยืนและเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้ องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง สอดคล้องกับพันธกิจของบริษัทฯ ที่ระบุว่า “เสริมสร้างให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ ความเข้าใจและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย พร้อมทั้งสร้าง บรรยากาศการทำงาน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม”

บริษัทฯ จึงได้นำระบบที่เล็งมาใช้ในองค์กร ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 โดยมี การวางแผนอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน เพื่อให้องค์กรมีผู้ที่ทำหน้าที่ “ที่เล็ง” (Mentor) ที่มี ประสิทธิภาพและมี “ระบบที่เล็ง” ที่สามารถนำไปใช้ได้เป็นรูปธรรม เพื่อให้ระบบที่เล็ง ดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ของบริษัทฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในขณะที่เดียวกันผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงก็จะได้รับโอกาสในการพัฒนาภูมิความรู้ความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา ในระหว่างการทำหน้าที่พี่เลี้ยง เพื่อให้เป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ของตนให้กับผู้ได้รับการดูแล ได้ อีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองในการก้าวสู่การเป็นผู้นำในลำดับสูงขึ้นไป นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง อันเกิดจากความรูสึกภาคภูมิใจ และพึงพอใจที่สามารถให้การดูแลให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ให้เติบโตและพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้น

ประกอบกับการขยายตัวทางธุรกิจอย่างรวดเร็วของบริษัท อ่าพลฟู๊ดส์ โพรเซสซิง จำกัด ทั้งนี้เพราะมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และความนิยมของผู้บริโภคทั้งในต่างประเทศ จำนวนบุคลากรของบริษัทจึงจำเป็นต้องเพิ่มขึ้น แต่พนักงานใหม่ที่รับเข้ามายังมีทักษะด้านการผลิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่เพียงพอ จึงทำให้ประสบปัญหาสินค้าไม่ผ่านการตรวจประกันคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากในปี พ.ศ. 2553

นโยบายการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานแบบตัวต่อตัว (One-to-one training) จึงถูกกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ (Formal mentoring) ซึ่งผู้จัดการฝ่ายทุกคนเป็นผู้กำหนดว่า พนักงานระดับหัวหน้างาน (Supervisor) หนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการพัฒนาทางเทคนิค ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 2-4 คน ตั้งแต่การเตรียมการฝึก การแนะนำเบื้องต้น การอธิบาย การสาธิต และการปรับปรุงแก้ไข ตามรูปแบบของ Buckley and Caple (1992, pp. 71-108) ปรากฏว่าผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (ร้อยละ 25) ส่งผลให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้น แต่อัตราการออกจากงานของบุคลากรของบริษัทฯ ก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

เมื่อวิเคราะห์จากผลการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (Exit interview) ตลอดปี พ.ศ. 2553 พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทฯ เป็นที่ต้องการของกลุ่มแข่งขันมากขึ้น จึงสามารถดึงดูดโดยการเสนออัตราค่าจ้างที่สูงขึ้น และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น บริษัทจึงได้ปรับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ทั้งเพื่อรองรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น และเพื่อยกย่องระดับรายได้ให้แก่พนักงานของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15

เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2554 บริษัทฯ จึงเร่งรัดมาตรการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทุกระดับ พร้อม ๆ กับการกำหนดพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ตั้งแต่วันแรกที่พนักงานรายงานตัวเข้าปฏิบัติงานตามแนวคิดด้านการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) ของ Lewis (2000, pp. 17-28) ตลอดจนจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างเข้มข้นด้วยหลักสูตร “สู่ความเป็นเลิศในการทำงานเป็นทีม” (หลักสูตร 3 วัน 2 คืน แบบค้ำแรมร่วมกัน) โดยมีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาเป็นผู้เข้าร่วมในกระบวนการฝึกอบรมด้วย ในอัตราส่วน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พี่เลี้ยง 1 คน ต่อพนักงานใหม่ 8 คน ส่งผลให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็วขึ้น ดัชนีวัดความผูกพันในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นและอัตราการออกจากงานของพนักงานลดลง

ตลอดปี พ.ศ. 2555 ผลประกอบการของบริษัทได้เพิ่มขึ้น บรรยากาศการทำงานดีขึ้น สมรรถนะส่วนตัวของพนักงาน (จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี) เพิ่มขึ้น และอัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิต และการออกจากงานของพนักงานลดลง ตามสถิติดังนี้

ตารางที่ 1-1 อัตราการออกจากงานและการสูญเสีย

รายละเอียด	พ.ศ. 2553	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2555	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2557 (คาดการณ์)
การออกจากงาน (%)	25.12	16.61	14.15	18.25	11.00
ความสูญเสียในกระบวนการผลิต	8.36	5.00	4.15	5.15	4.00

Lewis (2000, p. 53) ได้อธิบายเรื่องความสำคัญของวัฒนธรรมการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรสรุปได้ว่า “เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านส่วนตัวของบุคลากร และในด้านองค์กร โดยส่วนร่วม ซึ่งองค์กรอาจจะยินดีต้อนรับความเปลี่ยนแปลงนั้น หรืออาจจะไม่ยอมรับก็ได้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรนั้น ๆ”

ทั้งนี้ Lewis (2000) ได้ยืนยันว่าองค์กรที่จะต้อนรับความเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น จำเป็นจะต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะดังนี้ (Lewis, 2000, pp. 54-56)

1. มีโครงสร้างองค์กรแบบเปิด คือมีลำดับชั้นของตำแหน่งไม่มากนัก มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ มีการสื่อสารประสานงานระหว่างฝ่ายกันได้อย่างคล่องตัว และมีการตัดสินใจด้วยระบบทีม

2. มีการสื่อสารระบบเปิด หมายถึงมีการแลกเปลี่ยนและสื่อสารด้านวิสัยทัศน์และข้อมูลต่อกัน รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3. สร้างคุณค่าร่วมกัน ได้แก่ การให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ มองเห็นความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี และรู้จักให้อภัยในสิ่งที่ผิดพลาดกัน

4. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับแต่ง

วิสัยทัศน์ ความแน่วแน่ในเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย การให้รางวัลความเปลี่ยนแปลงดี ๆ ที่เกิดขึ้น (พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ กล้าแสดงออกและมีความทุ่มเท เสียสละ) การตระหนักในความเสี่ยงที่กำลังเผชิญ และการกระจายและมอบหมายอำนาจหน้าที่

5. การจัดการระบบการบริหารจัดการ โดยมีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ มีการใช้การฝึกอบรมอย่างกว้างขวางและมีการให้รางวัลผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

6. การบริหารและการสนับสนุน โดยมีผู้จัดการที่ใจกว้างและมีความคล่องตัว ผู้จัดการที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำที่ดี บุคลากรทุกระดับได้รับโอกาสและแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร

7. มีการจัดสรรความรับผิดชอบและทรัพยากร โดยการสรรหาโครงการพัฒนาต่าง ๆ การจัดสรรเวลาในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ มีผู้จัดการที่คิดไปข้างหน้าในขณะที่ทำการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และมีการวางแผนต้อนรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

8. การจัดการความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ โดยการทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน มีการให้รางวัลข้อเสนอแนะที่นำไปใช้แล้วเกิดผลดี และมีการจัดระบบข้อมูลด้านการตลาดที่เป็นปัจจุบัน

ทั้งนี้ก่อนจะนำระบบที่เล็งมาใช้ในการบริษัทฯ ได้มีการประชุมผู้จัดการฝ่ายทั้ง 14 ฝ่าย เพื่อประเมินความพร้อมตามแนวทางของ Lewis (2000, pp. 54-56)

จากการประเมินก่อนนำระบบที่เล็งมาใช้ในการบริษัทอ่าพลพุดส์ โพรเซสซึ่ง จำกัด พบว่ามีความพร้อมโดยเฉลี่ยร้อยละ 71.87 โดยเฉพาะอย่างยิ่งคะแนนของข้อ 4 (ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลง) ข้อ 5 (การจัดการระบบบริหารจัดการ) และข้อ 7 (มีการจัดสรรความรับผิดชอบและทรัพยากร) ซึ่งมีคะแนนสูงมาก บริษัทฯ จึงได้ตัดสินใจนำระบบที่เล็งมาใช้อย่างที่ปรากฏในแบบประเมินความพร้อมในการนำระบบที่เล็งมาใช้ (ปรับปรุงจาก Lewis, 2000, pp. 54-56) โดยบริษัทฯ

ตารางที่ 1-2 การตรวจสภาพความพร้อมในการนำระบบที่เสี่ยงมาใช้ในองค์กร

ลักษณะขององค์กร	มาก (3)	ปาน กลาง (2)	น้อย (1)
1. มีโครงสร้างองค์กรแบบเปิด (75.00 %)			
1.1 ลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร ไม่มากนัก	✓		
1.2 มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ		✓	
1.3 มีการสื่อสารประสานงานระหว่างฝ่ายได้อย่าง คล่องตัว		✓	
1.4 มีการตัดสินใจด้วยระบบทีม		✓	
2. มีการสื่อสารระบบเปิด (33.33%)			
2.1 มีการแลกเปลี่ยนและสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์และข้อมูล ข่าวสารอย่างทั่วถึง		✓	
2.2 มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่าง สม่ำเสมอ		✓	
3. มีการสร้างคุณค่าร่วมกัน (77.78 %)			
3.1 ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ	✓		
3.2 มองเห็นความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี		✓	
3.3 ให้อภัยกันในเรื่องที่เกิดความบกพร่องผิดพลาด		✓	
4. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (83.33%)			
4.1 มีความแน่วแน่ในเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย	✓		
4.2 ให้ความสำคัญความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	✓		
4.3 ตระหนักในความเสี่ยงที่กำลังเผชิญ		✓	
4.4 กระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่		✓	
5. การจัดระบบการบริหารจัดการ (88.89 %)			
5.1 มีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ		✓	
5.2 มีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน	✓		
5.3 มีการให้รางวัลผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	✓		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1-2 (ต่อ)

ลักษณะขององค์กร		มาก (3)	ปาน กลาง (2)	น้อย (1)
6.	การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (55.56 %)			
6.1	มีผู้จัดการที่ใจกว้างและมีความคล่องตัว		✓	
6.2	ผู้จัดการเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำที่ดี		✓	
6.3	บุคลากรทุกระดับได้รับแรงจูงใจจากผู้จัดการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร			✓
7.	มีการจัดสรรความรับผิดชอบและทรัพยากร (83.33 %)			
7.1	มีการสรรหาโครงการพัฒนาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	✓		
7.2	มีการจัดสรรเวลาให้คิดค้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ	✓		
7.3	ผู้จัดการคิดไปข้างหน้าขณะแก้ปัญหาในปัจจุบัน		✓	
7.4	มีการวางแผนต้อนรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น		✓	
8.	มีการจัดการความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ (77.76 %)			
8.1	ทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน	✓		
8.2	มีการให้รางวัลข้อเสนอแนะที่นำไปใช้ได้ผลดี		✓	
8.3	มีการจัดระบบข้อมูลการตลาดที่เป็นปัจจุบัน		✓	

ดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะพบว่า ระบบพีดีเอชที่มีความเหมาะสมที่กระทำอยู่เป็นประจำ บ่อย ๆ ทุกขณะ จะถูกพัฒนาเป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อเนื่องกันไป โดยเฉพาะตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 ที่จะเข้าสู่ข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งทั้ง 10 ประเทศในอาเซียน จะมีการผลิตร่วม มีตลาดเป็นตลาดเดียวกันและแรงงานฝีมือมีอิสระในการสมัครงาน

การปรับเปลี่ยนเรื่องการพัฒนาด้านคุณภาพคนและคุณภาพงานจะสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งในการที่จะศึกษารูปแบบระบบพีดีเอชและวัฒนธรรมพีดีเอชที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ทั้งในด้านทฤษฎี และภาคปฏิบัติที่ผู้เชี่ยวชาญใ้ช้อยู่ จากนั้นจะนำไปทดลองจริงในอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อแสวงหาข้อสรุปที่จะเป็นประโยชน์ของอุตสาหกรรมของประเทศไทยต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยงที่จะนำไปใช้จริงในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านวิธีการวิจัย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาที่มาสาเหตุ ความสำคัญ และปัจจัยที่ประกอบขึ้นเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) ขององค์กร และศึกษาผลกระทบ (Impact) ที่รูปแบบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงดังกล่าว มีต่อประสิทธิภาพของการใช้โปรแกรมพี่เลี้ยง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท อัมพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด

### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย

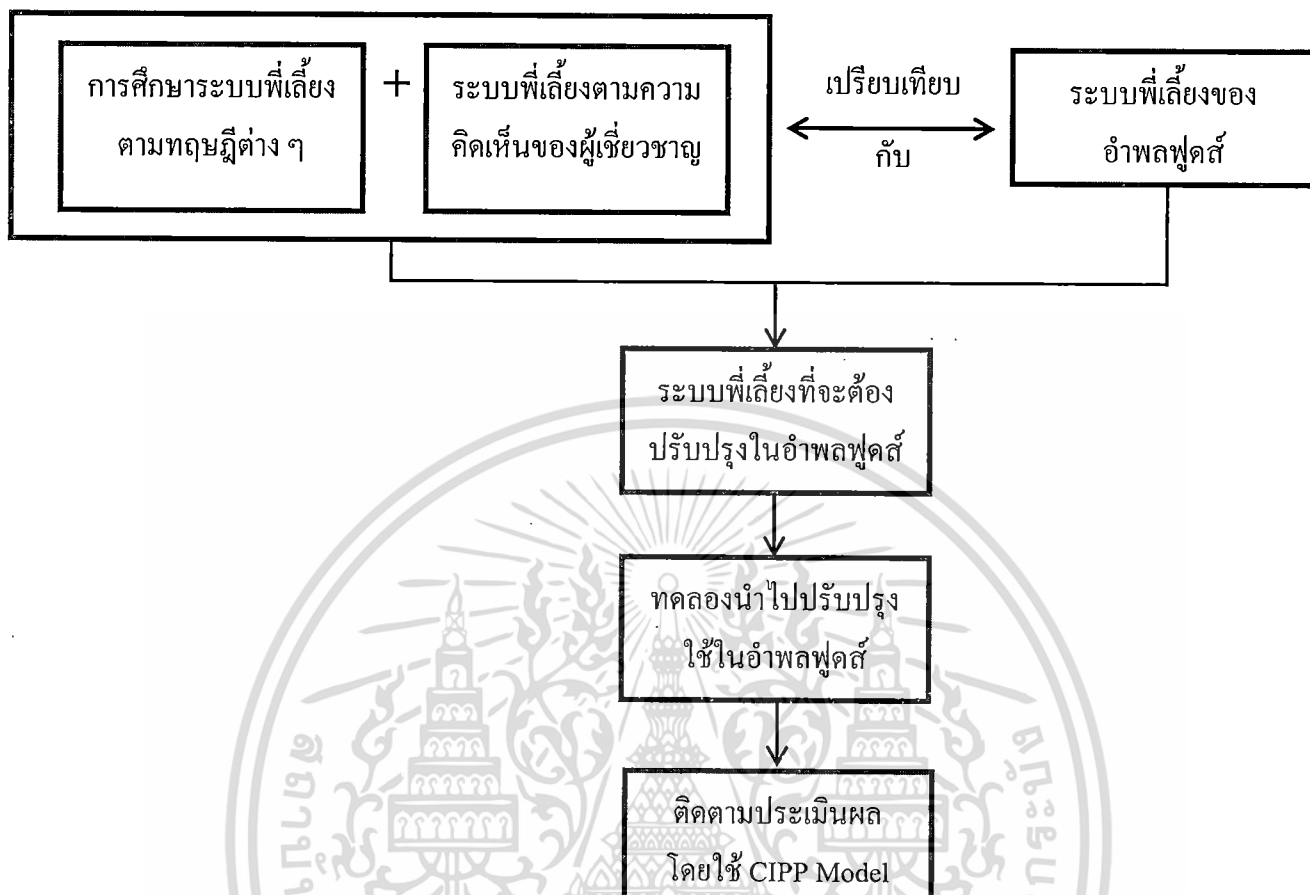
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาารูปแบบระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงจากประเทศต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามสำหรับใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ระบบพี่เลี้ยงจำนวน 22 คน จากนั้น นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อหาและกำหนดรูปแบบระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันรูปแบบโปรแกรมพี่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร โดยกระบวนการ Focus group กับผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นพี่เลี้ยงและผู้บริหารที่นำโปรแกรมพี่เลี้ยงมาใช้ จำนวน 12 คน

ขั้นตอนที่ 3 นำรูปแบบพี่เลี้ยงที่ได้จาก Focus group ไปเปรียบเทียบกับระบบ พี่เลี้ยงที่ใช้จริงอยู่ในองค์กร (บริษัท อัมพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด) และปรับระบบ พี่เลี้ยงขององค์กรพร้อมทั้งติดตามผลเพื่อหาข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการใช้รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับบริบท โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

3. ขอบเขตด้านเวลา-เดือนธันวาคม พ.ศ. 2556-เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557



ภาพที่ 1-1 โครงสร้างของการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบระบบที่เล็งที่ดำเนินการงานเป็นวัฒนธรรมที่เล็งที่เหมาะสมกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรมสำหรับประเทศไทย
2. ได้รูปแบบการประเมินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยใช้ระบบที่เล็งให้แก่องค์กรต่าง ๆ โดยการเผยแพร่ทางสื่อ เพื่อประโยชน์ของเทศชาติต่อไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**วัฒนธรรมองค์กร** (Organizational culture) หมายถึง ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และรูปแบบการปฏิบัติ (Ritual) ที่ทำหน้าที่ชี้นำองค์กร โดยอัตโนมัติ เพื่อให้องค์กรแสดงออกอย่างแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

**ระบบที่เล็ง** (Mentoring program) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลผู้มีอาวุโสกว่าและมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ความชำนาญจริงในการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อ่อนอาวุโสกว่าในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการดูแลมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีทัศนคติในการทำงานที่เหมาะสมและมีนิสัยในการทำงานที่เหมาะสมที่จะทำงานนั้นให้มีประสิทธิภาพได้

**พี่เลี้ยง (Mentor)** หมายถึง พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 3-10 ปีขึ้นไป ที่มีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและเป็นทีไว้วางใจขององค์กรจนได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือแก่ผู้ได้รับการดูแล

**ผู้ได้รับการดูแล (Mentee)** หมายถึง พนักงานที่อ่อนอาวุโสกว่าที่ได้รับมอบหมายให้เข้ารับและยอมรับการดูแลช่วยเหลือของ “พี่เลี้ยง” ในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะที่ต้องมีในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนปรับแต่งทัศนคติและนิสัยในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้ผลงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

**ผู้สอนแนะ (Coach)** หมายถึง กิจกรรมอย่างหนึ่งของระบบพี่เลี้ยงที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงทำหน้าที่ช่วยเหลือสอนแนะ ให้แก่ผู้ได้รับการดูแล ให้มีการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ยังไม่ถูกต้อง ให้ปฏิบัติให้ถูกต้องพร้อมทั้งส่งเสริมให้ทำสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้มากขึ้น

**ที่ปรึกษา (Counsellor)** หมายถึง กิจกรรมอย่างหนึ่งของระบบพี่เลี้ยงที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับการดูแล ทั้งในด้านวิธีคิด ทัศนคติและความเชื่อ เพื่อให้ผู้ได้รับการดูแลลดความคับข้องใจลงถึงระดับที่จะสามารถเรียนรู้พัฒนาต่อไปได้

**การติดตามผล (Follow-up)** หมายถึง กิจกรรมอย่างหนึ่งของระบบพี่เลี้ยงที่ผู้เป็นพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแล ร่วมกันดำเนินการตรวจสอบและประเมินความก้าวหน้าการเรียนรู้และการพัฒนาความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ

**วัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture)** หมายถึง โครงสร้างของค่านิยม (Value) วิธีการปฏิบัติ (Practice) กระบวนการคิด (Thinking process) และพฤติกรรมการพัฒนา (Developmental behavior) ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่พี่เลี้ยงของสังคมการทำงาน ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรด้วยระบบพี่เลี้ยงเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร

### ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยนี้ มุ่งนำรูปแบบระบบพี่เลี้ยงมาทดสอบกับบริษัท อ่าพลฟูลส์ โพรเซสซึ่งจำกัด เพียงบริษัทเดียวที่เป็นเช่นนี้ก็จะทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลและควบคุมการทดสอบได้

2. ผลการศึกษาวิจัยนี้ จะ ได้รับความชัดเจนเฉพาะเรื่องระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็น วัฒนธรรมพี่เลี้ยงในอุตสาหกรรมอาหารเท่านั้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร” ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกเป็นประเด็นหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital development)
3. การนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร (Mentoring in organization)
4. การใช้ระบบที่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ (Best practices) ในต่างประเทศและประเทศไทย
5. ผลงานวิจัยต่างๆ

#### วัฒนธรรมองค์กร

ในการพัฒนาองค์กร ถือว่าการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Changeable) ซึ่งหมายถึงต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น มีนวัตกรรม และขีดความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้านำ เพื่อไม่ให้กลายเป็นผู้ล่าหลัง (Cheung, Mee & Holbeche, 2011, pp. 234)

Cheung, Mee and Holbeche (2011, p. 234) ยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในทางการตลาดได้และทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ จึงนับว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ เพราะในทางตรงกันข้าม ถ้าสมาชิกขององค์กรละเลยที่จะตอบสนองต่อแนวโน้มของตลาดและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า ธุรกิจนั้นจะประสบความสำเร็จล้มเหลว

หากนำแนวคิดด้านอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรมาพิจารณา ทั้งในฐานะที่วัฒนธรรมเป็น โครงสร้างทางสังคมขององค์กร และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าจะต้องมาทำความเข้าใจในรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในด้านความหมาย ส่วนประกอบของวัฒนธรรม อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากมีผู้ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกันมากมาย จึงมีผู้นามาสรุปรูปเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน ได้แก่

French and Bell (1999, pp. 3-4) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) จากหลากหลายคำจำกัดความว่า “วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความคิดพื้นฐาน และความเชื่อที่สมาชิกองค์การยึดถือกัน ในองค์การที่ชี้นำให้ยอมรับ คิดและปฏิบัติกันในชีวิตประจำวัน ทุกองค์การมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง และวัฒนธรรมดังกล่าวจะอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม การแสดงออกของบุคลากรในองค์การจึงมีผลมาจากความเข้าใจ และความคิดต่อสิ่งนั้น ๆ ซึ่งมีผลต่อเนื่อง ไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์การ เช่น โครงสร้างระบบ และวัฒนธรรมการทำงาน”

Lewis (2000, p. 53) อธิบายว่า “แม้ว่าจะไม่สามารถระบุความหมายของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน แต่วัฒนธรรมองค์การน่าจะประกอบด้วยความเข้าใจพื้นฐานเดียวกัน มีลักษณะนิสัยร่วมกัน มีวิธีการทำงานร่วมกัน และมีค่านิยมร่วมกัน (Shared set of basic assumptions, habits, approaches and values) ซึ่งขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่าง ๆ เช่น ธรรมชาติของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอก และวัฒนธรรมประจำชาติ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในองค์การนั้น”

Zachry (2005, p. 18) สรุปว่า “วัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่ปฏิบัติกันเป็นปกติวิสัยจากวัฒนธรรมย่อย ไปรวมกันเป็นการปฏิบัติของคนกลุ่มใหญ่ที่ต่างมีค่านิยมร่วมกัน (Shared value) มีความคิดพื้นฐาน (Assumption) และมีกระบวนการและการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นร่วมกัน (Establish process and practices) ซึ่งสมาชิกทุกคนใช้ยึดถือร่วมกันในแต่ละองค์การ ทั้งนี้คุณค่า ความคิดพื้นฐาน และแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนกระบวนการดำเนินงานจะมีเขียนไว้หรือไม่ก็ได้”

Rothwell (2010, p. 30) เพิ่มเติมว่า “ค่านิยมทางธุรกิจมีอิทธิพลมาจากความเชื่อของผู้ก่อตั้งองค์การ กลายเป็นการปฏิบัติกันอย่างไม่เป็นทางการ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้ค่านิยมทางธุรกิจดังกล่าวจะกลายเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสพการณ์ขององค์การ นั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีก็ตาม”

Cheung, Mee and Holbeche (2011, pp. 235) สรุปว่า “วัฒนธรรมองค์การคือ วิธีทางที่เราดำเนินการอยู่ที่นี่ (The way we do thing around here) ซึ่งก่อให้เกิดเป็นแบบแผนของความเชื่อและค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนให้เห็นวิธีคิดในด้านต่าง ๆ ที่นี่ (The way people think about thing around here)

ทั้งนี้ Cheung, Mee and Holbeche (2011, pp. 235-236) ได้อธิบายเพิ่มเติม สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีที่มาแตกต่างกัน 2 ด้านคือ ด้านสังคมวิทยา (Sociology) และ ด้านมนุษยวิทยา (Anthropology) โดยทางสังคมวิทยายึดถือแนวทางของนักปฏิบัติที่ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่

องค์การมีอยู่แล้ว วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่ง (Components) ในหลายองค์ประกอบขององค์การ และเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การจึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ขององค์การด้วย ในขณะที่มุมมองด้านมนุษยวิทยา (Anthropology) ยืนยันว่า องค์การไม่ได้มีวัฒนธรรม แต่องค์การคือวัฒนธรรม (Organization is culture) วัฒนธรรมจึงไม่ใช่ส่วนประกอบขององค์การ แต่เป็นกระบวนทัศน์ (Paradigm) หนึ่งที่องค์การมีอยู่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคือการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ ซึ่งในมุมมองด้านมนุษยวิทยาเชื่อว่า เรื่องของมนุษย์ (Human matters) เป็นจุดเน้นขององค์การ วัฒนธรรมจึงเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในมากกว่าภายนอกองค์การ เมื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงต้องศึกษาเรื่องพลวัตมนุษย์ (Human dynamics) ในองค์การด้วย

- วัฒนธรรมของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมแบบหนึ่งมีประสิทธิภาพสำหรับองค์การหนึ่ง ซึ่งอาจไม่มีประสิทธิภาพในองค์การอื่น ๆ เนื่องจากความคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน
- เพื่อความเข้าใจและให้สามารถคาดการณ์ได้ว่าองค์การจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องรู้และทำความเข้าใจรูปแบบของข้อสมมุติพื้นฐานขององค์การนั้นด้วย
- องค์การแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมย่อยของแต่ละสายงานซึ่งมักจะกำหนดขึ้นในรูปแบบของภาษา สัญลักษณ์ ค่านิยม กฎเกณฑ์ และพฤติกรรมที่แตกต่างออกไปบ้าง
- ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมย่อย อาจนำไปสู่ความตึงเครียดและความขัดแย้งได้บ้าง แต่วัฒนธรรมขององค์การใหญ่จะผสมกลมกลืนให้ทุกวัฒนธรรมดำรงอยู่ด้วยกันได้
- วัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของชาติด้วย
- วัฒนธรรมองค์การสามารถทำให้้องค์การประสบความสำเร็จหรืออาจจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้้องค์การตกต่ำได้ด้วย

ภาพที่ 2-1 ความจริงหลัก ๆ เรื่องวัฒนธรรมองค์การ (ปรับปรุงจาก “Key facts on organization culture” ของ Cheung, Mee & Holbeche, 2011, p. 236)

Lussier and Henson (2013, pp. 57-58) สรุปว่า “วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) ประกอบด้วยค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และแนวคิด (Assumption) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่สมาชิกของ้องค์การนั้นมีอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การบ่งบอกการกระทำของพนักงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(พฤติกรรมและค่านิยม) และเป็นเหตุของการกระทำที่พนักงานปฏิบัติ (กำไร, ลูกค้า, พนักงาน, สังคมการทำงาน) ทุกองค์การจึงมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเองและความสำเร็จขององค์การก็ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งและความมีสุขภาพดีของวัฒนธรรมนั้น ๆ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การมักเกิดจากสิ่งต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น (Artifacts) 5 อย่างคือ

1. วีรบุรุษ (Heroes) เช่น ผู้ก่อตั้งที่เข้มแข็งที่มีส่วนอย่างยิ่งในการสร้างสรรค์คุณประโยชน์แก่องค์การมาตั้งแต่เริ่มต้น
2. เรื่องราว (Stories) ที่เกี่ยวกับผู้ก่อตั้งหรือผู้นำต่าง ๆ ที่ได้ทุ่มเทเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ
3. คำขวัญ (Slogan) หรือคตินิยมที่บ่งบอกอัตลักษณ์ขององค์การเช่น คุณภาพ บริการ ความทันสมัย และความมีคุณค่า
4. สัญลักษณ์ (Symbols) เช่น ธง แฝ่นป้าย ปากกา และเสื้อคลุม เป็นต้น
5. พิธีการ (Ceremonies) เช่น การให้รางวัลและเลี้ยงฉลองพนักงานที่มีผลงานดีเด่น การยกย่องคุณความดีของพนักงานที่อยู่กับองค์การครบ 20-30 ปี เป็นต้น”

จากแนวคิดและมุมมองด้านคำจำกัดความและความหมายของวัฒนธรรมองค์การของนักพัฒนาองค์การและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ทั้ง 6 มุมมอง จะพบว่า มีส่วนที่เหมือนกันอยู่ 3 องค์ประกอบคือ ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และข้อสมมุติพื้นฐาน (Assumption) ที่ประกอบขึ้นเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ส่วนที่แตกต่างกันมากก็คือแนวคิดของสังคมวิทยา (Sociology) กับมานุษยวิทยา (Anthropology) และแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่ง (A component) ขององค์การกับแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นวัฒนธรรมด้วยตัวเอง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและคำจำกัดความที่คล้ายคลึงและแตกต่างมาสรุปเป็นนิยามที่จะใช้ในงานวิจัยนี้ว่า

วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) หมายถึง ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และรูปแบบการปฏิบัติ (Ritual) ที่ทำหน้าที่ชี้นำองค์การโดยอัตโนมัติ เพื่อให้้องค์การแสดงออกอย่างแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ทั้งนี้้องค์การขนาดใหญ่มักจะมีวัฒนธรรมแกนหลัก (Core cultures) และวัฒนธรรมย่อย (Sub-cultures) ที่แสดงออกถึงปัญหาพร้อม สถานการณ์ร่วม และประสบการณ์ร่วมขององค์การโดยส่วนรวม

## 2. ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

หากนำคำจำกัดความและความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่สรุปได้ มาแยกออกเป็น ส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อให้เป็นความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนประกอบได้ชัดเจน ได้แก่

1. ค่านิยมหลัก (Value) คือความเชื่อและการยึดถือว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนไม่ดี เริ่มตั้งแต่ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal value) ค่านิยมธุรกิจ (Business value) และค่านิยมองค์กร (Organization value) ซึ่งการที่บุคคลใดจะสามารถอยู่ร่วมกันในองค์กรได้ จำเป็นต้องมีค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกับค่านิยมของธุรกิจ และค่านิยมขององค์กร (Rothwell, 2010, p. 30)
  2. ความคิดพื้นฐาน (Basic assumption) คือความคิดที่มีต่อองค์กรเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งทุกคนจะแสดงออกตามความคิดพื้นฐานที่มีต่อองค์กร คู่แข่งขัน ตลาด และประเภทธุรกิจขององค์กร (Dotlich, Noel, & Walker, (2004, p. 138)
  3. ความเชื่อ (Belief) หมายถึง ความเชื่อและศรัทธา ที่สะสมมาจากการได้รับรู้ปลูกฝัง และตอกย้ำจนกลายเป็นความมั่นใจว่าจะต้องเป็นหรือน่าจะเป็นเช่นนั้น กลายเป็นระบบความเชื่อ (Belief system) ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของบุคคลหรือองค์กร (Higgins & Kram, 2007, p. 406)
  4. รูปแบบการปฏิบัติ (Action pattern) หมายถึงวิธีการและกระบวนการที่ยึดถือปฏิบัติ สืบต่อกันมา จนกลายเป็นประเพณีนิยม (Tradition) ของสังคมการทำงานในชีวิตประจำวันตลอดจนปฏิกิริยาตอบกลับ (Response/ Reaction) ที่องค์กรนั้นเป็นอยู่ ที่เรียกว่า “วิถีที่เราดำเนินการกันอยู่ที่นี่” “The way were do thing around here” (Cheung, Mee & Holbeche, 2011, p. 35)
- ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว จึงนำมาเขียนเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้



ภาพที่ 2-2 รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร สรุปลงโดยผู้วิจัยเอง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยมที่องค์กรยึดถือบนความคิดพื้นฐานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ด้วยระบบความเชื่อที่สั่งสมกันมาจากอดีต จนกลายเป็นรูปแบบปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดเป็นรูปแบบการตัดสินใจ (Decision model) ที่องค์กรใช้เป็นกระบวนการทัศน์ (Paradium) ในการปฏิบัติตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

**3. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ** จากนิยาม ความหมาย และส่วนประกอบของ วัฒนธรรมองค์การ ที่รวบรวมมาข้างต้น สามารถนำมาแยกอธิบายถึงอิทธิพลของวัฒนธรรม องค์การ (Influence of organization culture) ซึ่งแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือกลุ่มนักบริหารจัดการ กลุ่ม นักพัฒนาองค์การ และกลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในมุมมองของนักบริหารจัดการ เช่น Lewis (2000), Zachary (2005) และ Lussier and Henson (2013) ยืนยันว่า

องค์การที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานที่มั่นคง ทั้งนี้ เพราะวัฒนธรรมที่โดดเด่นและสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางธุรกิจขององค์การถือเป็นคุณภาพ ขององค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกระดับตระหนักดีว่าองค์การมีจุดมุ่งหมายจะเป็น อย่างไรในแต่ละสถานการณ์ เนื่องจากได้มีคำอธิบายและแนวทางการปฏิบัติที่กระจ่างชัด และมี ค่านิยมร่วมกันที่ชัดเจน (Lewis, 2000, p. 53)

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลและแทรกกระจายอยู่ในทุกงานที่เราทำในทุกระดับของ องค์การ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งภาพของวัฒนธรรมจะฉายสีภาพองค์การให้ เห็นอย่างชัดเจน ทั้งในด้านวิธีการปฏิบัติงานในองค์การ ลักษณะนิสัยของบุคลากรในองค์การ ความคิด คำพูด และการกระทำที่สะท้อนค่านิยมที่องค์การยึดถือ (Zachary, 2005, p. 17)

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยรากฐานอย่างน้อย 3 อย่าง คือ ความคิดพื้นฐาน ค่านิยม และความเชื่อ วัฒนธรรมองค์การจึงควบคุม (Control) การกระทำ และการแสดงออกของ บุคลากรให้อยู่ในขอบเขตของวัฒนธรรม เช่นถ้าองค์กรมีค่านิยมในด้านการงานหนักเพื่อสร้าง ผลผลิตของงาน แต่ปรากฏว่ามีสมาชิกของทีมคนหนึ่งไม่รับผิดชอบในงานที่ต้องทำ สมาชิกอื่น ๆ ของทีมก็จะกดดันให้สมาชิกคนนั้นอยู่ในกรอบของวัฒนธรรม ฉะนั้นยิ่งความคิดพื้นฐาน ค่านิยม และความเชื่อ มีความเข้มแข็งและชัดเจนมากเท่าใด ก็จะทำให้แต่ละคนในองค์การต้องเปลี่ยนแปลง ตัวเองให้เข้ากับค่านิยมของวัฒนธรรม ได้มากขึ้น (Lussier & Henson, 2013, p. 59)

จึงสรุปได้ว่าในมุมมองของนักบริหารจัดการนั้น วัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่เป็น ตัวกำหนดมาตรฐานการทำงานของบุคลากรในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ค่านิยม แนวคิดพื้นฐาน และความเชื่อที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจขององค์การ ในขณะนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

ในมุมมองของนักพัฒนาองค์การ เช่น French and Bell (1999), McLean (2006) และ Cheung, Mee and Holbeche (2011) สรุปว่า

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างรุนแรง (Strongly influence) ต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคคลต้องแสดงออกตามสิ่งที่ได้รับรู้และคิดในแต่ละเรื่อง เช่น โครงสร้าง กระบวนการ และวิถีทางการปฏิบัติ (French & Bell, 1999, pp. 4-5)

วัฒนธรรมองค์กรทำให้กลุ่มและสมาชิกขององค์กรมีจิตสำนึกและจิตใจที่สำนึก แนวคิดพื้นฐาน การรับรู้ และพฤติกรรม พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ทั้งในด้านความคิด การกระทำ และธุรกิจ เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับรู้ร่วมกันและสมาชิกอาวุโส เป็นผู้ส่งต่อให้แก่สมาชิกใหม่ (McLean, 2006, p. 202)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่ทรงพลังที่แวดล้อมสมาชิกขององค์กรอยู่ตลอดเวลา จากการกระทำและปฏิบัติของบุคลากรรอบข้าง และพฤติกรรมของผู้นำ ตลอดจนโครงสร้าง กฎเกณฑ์ ปทัศฐาน และการดำเนินการภายใต้สถานการณ์อันจำกัด ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรมักจะสำแดงออกมา โดยเรื่องราว สัญลักษณ์ การปฏิบัติ ทั้งในสภาวะปกติและอย่างเป็นทางการ (Cheung, Mee & Holbeche, 2011, pp. 235-236)

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร เน้นอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อรูปแบบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้าง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และระบบการแก้ปัญหาของผู้นำในองค์กร

ในความเข้าใจของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Higgins and Kram (2007), Reid, Barrington and Brown (2008) และ Swanson and Holton (2009) ยืนยันว่า

ระบบองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรแสดงออกถึงอารมณ์ (Emotion) และความประทับใจ (Appreciation) ที่สะท้อนชีวิตขององค์กร (Organization life) ถ้าวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างของระบบองค์กรไม่เอื้อต่อความสัมพันธ์ในการพัฒนาองค์กรด้วยระบบที่เล็ง สมาชิกขององค์กรก็จะไม่ได้รับประโยชน์มากนัก (Higgins & Kram, 2007, pp. 440-441)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ทรงอิทธิพลในการถ่ายโอนการเรียนรู้ในบรรยากาศของการปฏิบัติงาน เช่นถ้าวัฒนธรรมขององค์กร เป็นระบบการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว บรรดาหัวหน้างานและผู้จัดการทั้งหลายก็รู้สึกลำบากใจที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ฝึกฝน มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในการทำงาน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้ทั้งผู้จัดการและสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กรสร้างกรอบทัศนคติด้านการเรียนรู้ซึ่งอาจจะแสดงออกมาหรือไม่ก็ตาม แต่ทัศนคติดังกล่าวจะกลายเป็นพื้นฐานแนวคิดที่ทุกคนในองค์กรรับรู้ได้ (Reid et al., 2008, p. 80)

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อค่านิยมและมาตรฐานพฤติกรรมของบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของวัฒนธรรมทั้ง 3 ระดับ คือ วัฒนธรรมของชาติ (National culture) วัฒนธรรมของอาชีพ (Professional culture) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมของอาชีพ จะมีผลต่อค่านิยมของบุคลากรในองค์กรพอ ๆ กัน (Swanson & Holton, 2009, p. 425)

จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าการที่บุคลากรจะได้รับการพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับโอกาสในการถ่ายโอนการเรียนรู้และการนำความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนามานั้น ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงานและองค์กรในทางปฏิบัติ

ทั้งนี้ Swanson and Holton (2009, p. 341) ยืนยันว่า “การพัฒนาองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเริ่มต้นที่องค์กร แล้วให้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร แล้วจึงส่งกลับมาปรับแต่งวัฒนธรรมองค์กร ส่วนนักฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เห็นว่า น่าจะเริ่มต้นที่การพัฒนาบุคลากรก่อนเพื่อให้ส่งผล ไปปรับแต่งองค์กร แล้วจึงส่งผลกลับมายังการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจริง ๆ แล้วก็ถูกต้องทั้งสองความคิด เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นในองค์กรและเป็นเจ้าภาพโดยองค์กรนั้น ๆ

#### 4. การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ในการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องวางแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน (Planned change) เพื่อให้ผู้นำทุกระดับขององค์กรยอมรับว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส (Opportunity) ไม่ใช่ความเสี่ยง (Threat) ทั้งนี้ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงจะมาจากทั้งภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร ซึ่งพลังจากภายนอก ได้แก่ กฎหมาย คู่แข่งขัน ความเปลี่ยนแปลงของตลาด ลูกค้า เทคโนโลยี และสังคม ส่วนพลังจากภายใน ได้แก่ ผลผลิต และบริการที่ล้ำสมัย องค์กรมองเห็น โอกาสใหม่ ๆ ทิศทางของกลยุทธ์ใหม่ และความหลากหลายของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจากภายในหรือภายนอก ก็จะมีบังคับให้้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง หากไม่ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ปัญหามากมายในองค์กรก็จะตามมา (French & Bell, 1999, p. 2)

Harrison and Kessels (2004, p. 126) เห็นว่า ตามทฤษฎีระบบเปิด (Open system theory) องค์กรเหมือนสิ่งมีชีวิต (Living organism) ทั้งทางชีววิทยาและฟิสิกส์ ที่จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการรักษาดุลยภาพ ระหว่างระบบสังคม และเทคโนโลยีขององค์กร แม้ว่าองค์ความรู้และกลยุทธ์ที่สะสมมาจะกลายเป็นส่วนเกินต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงที่ไม่คุ้นเคย แต่องค์กรก็ยังมีขีดความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาศัยประสบการณ์ที่เคยพบเห็นมาในอดีต

กิจกรรมการพัฒนาองค์กรจึงเป็นคำตอบต่อความเปลี่ยนแปลง ด้วยกลยุทธ์ด้านการให้การศึกษาแก่องค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ และ โครงสร้างขององค์กร ที่เรียกรวมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ว่า “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational culture) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ (New technologies) ตลาด (Market) และความท้าทายต่าง ๆ (Challenge) ตลอดจนความงวยงงของการเปลี่ยนแปลง และพบว่าเมื่อใดที่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความจำเป็นต้องเจาะลึกลงไปถึงความเชื่อ ค่านิยม และที่สำคัญยิ่งก็คือความคิดพื้นฐานที่ไม่ต้องถามเหตุผลในองค์กรด้วยแล้ว จะทำให้การสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความยากลำบากขึ้นอีกมาก (McLean, 2006, p. 7)

ในขณะที่ Cumming and Worley (2008, p. 315) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรแบ่งออกเป็นหน่วยย่อยขององค์ประกอบ 4 ประการคือ สภาพแวดล้อม ขนาดขององค์กร เทคโนโลยีที่ใช้ และกลยุทธ์ขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรที่จะสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยลักษณะขององค์กรโดยทั่วไปจะจัด โครงสร้างเป็นหนึ่งในสามลักษณะคือ องค์กรที่ปฏิบัติการด้านเทคนิคที่มีความชำนาญเฉพาะทาง (Specialized functional department) องค์กรที่พร้อมจะสนองต่อทั้งผลผลิต ลูกค้า และภูมิภาค (Self-contained division for specific products, customers or regions) กับโครงสร้างแบบรวมทั้งความชำนาญเฉพาะกับองค์กรที่พร้อมตอบสนองทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่ในปัจจุบันเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและเทคโนโลยีสมัยใหม่ องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง (Redesign) ให้สามารถสร้างการบูรณาการและความคล่องตัว (Integrative and flexible form) โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกระบวนการทำงาน โครงสร้างการบริการลูกค้า และวิถีทางการปฏิบัติงานให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้

ในปัจจุบันจึงมักจะเห็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีทั้งการปิดกั้น (Blocking) และส่งเสริม (Facilitating) ความเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความท้าทายที่ยากลำบากอย่างหนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรได้ฝังรากลึกจนทำให้ประสบปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Swanson & Holton, 2009, pp. 321-322)

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กรอย่าง Cheung, Mee and Holbeche (2011, p. 238) ยืนยันว่า “การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากร และระหว่างรูปแบบของการติดต่อประสานงานถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งแสดงว่าความเปลี่ยนแปลงมิได้ถูกส่งลงมาจากข้างบน ทั้งนี้เพราะมีหลายแนวทางที่ท้าทายให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรม หากพบว่าวัฒนธรรมนั้นทำให้เกิดการด้อยประสิทธิภาพ ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เมื่อใดที่เกิดความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น กระบวนการทางสังคมของบุคลากรก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยการ

เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ปทัสถาน บทบาท การปฏิสัมพันธ์ และกระบวนการทางสังคม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงสามารถทำหน้าที่เป็นตัวเร่งของการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพราะการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงลำพัง มักจะไม่ประสบความสำเร็จ”

Cheung, Mee and Holbeche (2011, p. 239) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การตรวจสอบวัฒนธรรมว่ามีสิ่งใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง กับการนำกลยุทธ์ไปใช้ ภูเขาหลักในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จึงควรจะเริ่มต้นจากการให้บุคลากรได้ตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง ตลอดจนยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความเป็นไปได้

สรุปได้ว่าจากมุมมองของทั้งนักพัฒนาองค์การและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็เห็นพ้องกันว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเป้าหมายค่านิยม ความเชื่อ และวิถีคิดของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะทำให้องค์กรมีพลัง แต่เนื่องจากองค์การจำเป็นต้องปรับตัวรองรับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า และความรุนแรงในการแข่งขัน หากองค์การเปลี่ยนแปลงรองรับไม่ทันก็จะประสบปัญหาในระยะยาว ทำอย่างไรจึงจะทำให้คนในองค์การตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และมองเห็นความเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสไม่ใช่ความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับแต่งค่านิยม ความเชื่อ และแนวคิดพื้นฐาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นโจทย์ของกิจกรรมสอดแทรกในกระบวนการพัฒนาองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### การพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital development) เป็นแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) เนื่องจากในทางเศรษฐศาสตร์ยึดถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งหมายถึง “ความสามารถในการสร้างผลผลิตของมนุษย์ที่จำเป็นต้องคิดเป็นค่าใช้จ่าย และต้องตีราคาในตลาดแรงงาน เพราะมนุษย์ดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการผลิตสินค้าและบริการ” ทั้งนี้ราคาที่เกิดขึ้นมานั้นถือเป็น “ค่าที่ตระหนักได้ตามที่คาดหวัง” (Expected realizable value) ของคน ในการที่คนได้รับโอกาส ได้รับการฝึกอบรม ได้สร้างผลงาน ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้รับการตอบแทนอื่น ๆ ที่สามารถสร้างคุณค่าทางระบบบัญชีของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้คุณค่าดังกล่าวมักหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับกำไร (ผลตอบแทนต่อการลงทุน) แนวคิดเรื่องทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

capital theory) จึงเป็นแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่ว่า “ผลผลิตและตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่ละหน่วยงานจึงพยายามจะทำกำไรให้ได้สูง ในขณะที่พนักงานก็มุ่งแสวงหารายได้ที่สูง ๆ รวมถึงการมีพลังแรงงานที่มีทั้งองค์ความรู้และความคล่องตัวเพียงพอที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เปิดให้ (Swanson & Holton, 2009, pp. 87-88)

Swanson and Holton (2009, pp. 87-89) ยืนยันว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์สามารถใช้สนับสนุนความจำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยการทำลายกำแพงกั้นระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนาแบบเดิม ๆ ที่เคยทำกันมาเป็นเวลานาน กับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังจะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี ใ้บุคลากรในองค์การได้รับความช่วยเหลือ (Employee assistant) และคำนึงถึงทั้งสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ซึ่งทั้งสองแบบของการพัฒนาต่างก็มีส่วนทำให้องค์การเติบโตได้ในระยะยาว แต่วิธีการดำเนินการเรื่องทุนมนุษย์ (Human capital) หรือบัญชีทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้มองเห็นคุณค่าได้ดีที่สุดในระยะยาว ทั้งนี้เพราะหากลองวิเคราะห์หับบทบาทของการฝึกอบรมและพัฒนาในการพัฒนามนุษย์ จะพบว่าทั้งการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (Workplace learning) และการให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal education) ต่างก็สนับสนุนให้เกิดการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นทางด้านเศรษฐกิจมากกว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบเก่า เพียงแต่ข้อดีของทฤษฎีทุนมนุษย์ คือข้อจำกัดด้านทุนนิยมและเศรษฐกิจ (Limitation of capitalism and economic explanations) ที่ว่า “แล้วคนจะได้อะไรจากการลงทุนไปในการเรียนรู้”

Swanson and Holton (2009, p. 122) จึงสรุปว่า “ทฤษฎีทุนมนุษย์” (Human capital theory) เป็นสาขาหนึ่งของเศรษฐกิจซึ่งประยุกต์เข้ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีทุนมนุษย์ทำให้เกิดผลต่อการพิจารณา โยบายทางสังคมและเศรษฐกิจ จนสามารถคำนวณผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment: ROI) ในทุนมนุษย์ได้ ทั้ง ๆ ที่ในทฤษฎีเศรษฐกิจเก่านั้น มองเห็นแรงงานเหมือนข้าวของที่สามารถซื้อขายกันได้ เนื่องจากแนวคิดในทางลบจากการแสวงหาผลประโยชน์จากแรงงาน ฉะนั้น “ทุนมนุษย์” จึงหมายถึง องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่บุคคลสะสมมาโดยการศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งนับเป็นทุนที่มีคุณค่าที่สุดกว่าทุนใด ๆ”

### 1. ทฤษฎีทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Swanson and Holton (2009, pp. 124-128) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 4 ประเด็น ซึ่งผู้วิจัยนำมาสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีและการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของทฤษฎีเศรษฐกิจและทุนมนุษย์ การนำทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory) มาประยุกต์เข้ากับการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ (Human resource development) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และความสำคัญของทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้าน

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มหัพภาค (Macro economy) เป็นภาพรวมของเศรษฐกิจและระบบเศรษฐกิจทั้งหมด ที่เกี่ยวข้องกันบนนโยบาย งบประมาณและการเงิน และกิจกรรมหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น อัตราค่าจ้าง ราคา อัตราการมีงานทำ อัตราดอกเบี้ย ปริมาณการลงทุน การกระจายตัวของรายได้ และองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งเศรษฐศาสตร์มหัพภาคจะตรงข้ามกับเศรษฐศาสตร์จุลภาค (Micro economy) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ผู้บริโภคส่วนบุคคล ครอบครัว หน่วยงาน และตัวแปรขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์สามารถใช้ได้ทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์มหัพภาคและเศรษฐศาสตร์จุลภาคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับภูมิภาคและระดับชาติ เรียกตามภาษาเศรษฐศาสตร์ว่า “การปลูกฝังทุนมนุษย์” (Human capital deepening) ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์มหัพภาค เพราะการเพิ่มขึ้นของคุณค่าของทุนมนุษย์ เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดผลต่อผลิตภาพ ค่าจ้าง ราคา และองค์ประกอบต่าง ๆ โดยส่วนรวม ในขณะที่การตัดสินใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เป็นเศรษฐศาสตร์จุลภาค ซึ่งจะมีผลต่อชุมชน องค์กร กลุ่ม หรือสมาชิกเท่านั้น

2. อุปสงค์และอุปทาน (Demand and supply) อุปสงค์และอุปทานด้านการศึกษาและการฝึกอบรมส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จึงทำให้บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจที่สำคัญในการดำรงชีวิตขององค์กร และหลักเศรษฐศาสตร์พื้นฐานที่ระบุว่าโดยทั่วไปแล้วทรัพยากรที่หายากย่อมมีค่ามากกว่าของที่มีอยู่อย่างเหลือเฟือ ฉะนั้น โดยหลักของอุปสงค์และอุปทาน อธิบายได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานสูง จะทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่ (ก) หายาก (ข) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (ค) ทรงคุณค่า และ (ง) ใช้ทดแทนกันไม่ได้ ซึ่งคงจะมีคู่แข่งใด ๆ มาแข่งขันได้ยาก ถ้าองค์กรมีสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่อยู่ในตัวบุคลากรของตน ก็คือการมีทุนมนุษย์ (Human capital)

3. การขยายตัวของอุปสงค์ตามแนวคิดของอุปสงค์และอุปทานถือว่าการขยายตัวของอุปสงค์บ่งบอกถึงความเร่งด่วนในด้านความต้องการสนองตอบเชิงปริมาณของผลิตภัณฑ์หรือบริการของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงราคาตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ การขยายตัวของอุปสงค์เกิดขึ้น เมื่อการลดราคานำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความต้องการในผลิตภัณฑ์ (และรายได้โดยรวมเพิ่มขึ้นแม้ราคาตลาด) ในขณะที่การหดตัวของอุปสงค์จะเกิดขึ้นเมื่อการลดราคานำไปสู่การลดลงของรายได้รวม โดยไม่คำนึงถึงราคาที่ลดลง ทั้งนี้การขยายตัวของอุปสงค์ด้านการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาทุนมนุษย์สามารถเข้าใจได้ในหลายประเด็น เช่น อุปสงค์ด้านการศึกษาและฝึกรวมจะเพิ่มขึ้น หากองค์กรเห็นว่าเป็นความจำเป็นต่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร และองค์กรจะต้องเลือกระหว่างการฝึกรวมนอกงานกับการฝึกรวมขณะฝึกปฏิบัติงาน หรือระหว่างการจัดการฝึกรวมเองกับการส่งไปเข้ารับการฝึกรวมภายนอก

4. ค่าเสียโอกาส หรือ Opportunity cost ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการที่บุคคลากรใช้โอกาสไปเข้ารับการฝึกรวมหรือร่วมกิจกรรมในการพัฒนา ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เห็นได้ชัดและคุ้มค่าของการลงทุน จึงเป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสนใจและทำความเข้าใจ เพราะในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์การศึกษา (Education economist) นั้น ให้ความสำคัญและคุณค่าแก่สิ่งที่บุคคลากรได้ศึกษาเรียนรู้และฝึกฝนมาน้อยกว่า การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ฝึกฝนมานั้นไปใช้จริงและทำให้เกิดผลจริงในการปฏิบัติงาน

## 2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

หาก “ทุนมนุษย์” (Human capital) ในความหมายของนักเศรษฐศาสตร์ฐานความรู้ (Knowledge economist) ระบุว่าหมายถึง “ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่สะสมอยู่ในบุคคลากร ที่ส่งผลให้บุคคลากรนั้น ๆ สร้างความอยู่ดีกินดีทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจ” ทุนมนุษย์ (Human capital) ก็น่าจะได้พัฒนามาตั้งแต่ในระดับครอบครัว ตั้งแต่วัยเด็ก ทั้งในระบบการศึกษาของโรงเรียนและระดับผู้ใหญ่ ตลอดจนการดำรงชีพในชีวิตประจำวัน และการฝึกรวมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในกิจกรรมของระบบเครือข่ายอาชีพต่าง ๆ และหาก “ทุนทางสังคม” (Social capital) หมายถึง “โครงข่ายร่วมของบุคคลากรที่ทำให้เกิดเป็นปทัศฐานร่วมกัน (Shared norms) ค่านิยมร่วมกัน (Shared values) และความเข้าใจร่วมกัน (Shared understanding) ในอันที่จะสร้างความร่วมมือกันภายในหรือระหว่างกลุ่มบุคคลากร” ความเชื่อถือที่เกิดขึ้นก็จะเป็นที่มาและผลลัพธ์ของทุนทางสังคม และที่สะท้อนให้เห็นทั้งปทัศฐาน ความเข้าใจ และค่านิยม ที่เป็นรากฐานของการร่วมมือกัน (Harrison & Kessels, 2004, p. 16)

ฉะนั้นองค์กรที่ดำเนินงานในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge economy) ที่จะต้องพึ่งพาความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) และโครงสร้างสังคมสมัยใหม่ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องมุ่งเน้นการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สร้างทุนทางสังคมที่แข็งแกร่ง บุคคลากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพนักงานบริการ พนักงานข้อมูล และพนักงานผลิตที่ดีต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายของระบบกิจกรรมฐานความรู้ ที่สามารถสร้างการปรับตัวอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ทั้งนี้การเรียนรู้และการพัฒนาต่าง ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ฉะนั้นกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายรวมถึงบุคลากรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็บุคลากรที่ไม่ต้องใช้ความรู้ และบุคลากรที่ต้องใช้ความรู้ เพราะทุกส่วนขององค์กรต่างก็เป็ทุนทางสังคม และในเศรษฐกิจฐานความรู้ ถือว่าทุกคนเป็นบุคลากรฐานความรู้ (Knowledge workers) ด้วยกันทั้งหมด (Harrison & Kessels, 2004, p. 17)

Harrison and Kessels (2006, p. 103) ได้สรุปว่า “ความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่นับวันแต่จะเป็สากลในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้เกิดความจำเป็นในการทำความเข้าใจให้กระจ่างชัด ทั้งในด้านบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และจุดมุ่งเน้น ซึ่งจะกลายเป็ 1) กลยุทธ์ความสำเร็จที่ผลักดันโดยการบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Strategics) เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปพร้อม ๆ กับการมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถในอนาคตขององค์กร เพื่อเพิ่มอัตราเร่ง ความคล่องตัว และการสร้างสรรค์องค์ความรู้ให้เกิดขึ้น 2) เร่งส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและสร้างให้เป็วัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงองค์ความรู้เพื่อการสร้างสรรค์ (knowledge-productive learning culture) 3) ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในพื้นที่ที่มีคุณภาพสูงที่จะสร้างคุณค่าของสินทรัพย์ทั้งในด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ และ 4) ช่วยพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และการเป็ผู้นำ (Managerial and leadership capability) ที่จะสนับสนุนกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ จัดองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของค์การใหม่”

จากการทำความเข้าใจในแนวคิดด้านเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge economy) ของ Swanson and Holton (2009) ที่เชื่อว่า “ทุนมนุษย์” เป็ “ความสามารถในการสร้างผลผลิตของมนุษย์ที่จำเป็นต้องคิดเป็ค่าใช้จ่าย และต้องตีราคาในตลาดแรงงาน” และในความเข้าใจของ Harrison and Kessels (2004) ที่เชื่อว่า “ทุนมนุษย์” เป็ “ความรู้ ความชำนาญ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่สะสมอยู่ในบุคลากรขององค์กรที่ส่งผลให้บุคลากรนั้นสร้างความอยู่ดีกินดี ทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจให้แก่องค์กร” ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า หากบุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาให้เป็บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีขีดความสามารถในการสร้างผลผลิต และสร้างสังคมการทำงานที่ดีให้แก่องค์กร บุคลากรดังกล่าวจะเปลี่ยนสภาพเป็ทุนมนุษย์ (Human capital) แทนที่จะเป็เพียงทรัพยากรมนุษย์ธรรมดาขององค์กร ทั้งนี้เพราะทุนมนุษย์เป็บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge worker) การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็ความจำเป็น และเป็นมิติใหม่ในการพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กับการมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในอนาคตขององค์กร เพื่อเพิ่มอัตราเร่ง ความคล่องตัว และการสร้างสรรค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมขององค์กรให้เป็วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์ความรู้ที่สร้างสรรค์ และการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จะสนับสนุนกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การจัดการองค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรรูปแบบใหม่

เอกสารนี้เป็เอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า “กิจกรรมสอดแทรกที่ได้ผลอย่างมากในการพัฒนาองค์กร กิจกรรมหนึ่ง คือการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มาใช้ในองค์กร ทั้งนี้เพราะการสร้างระบบพี่เลี้ยงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างพื้นฐานการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน เนื่องจากพนักงานใหม่ส่วนใหญ่มักก้าวเข้ามาในองค์กร ต่างมีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และวิถีชีวิตที่แตกต่างกันจากวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร หรือเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในองค์กรมานาน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์กร และเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรได้ต่อไป” (McLean, 2006, p. 110)

Stone (2004, pp. 2-3) ได้อธิบายว่า “ในการที่จะนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ “พี่เลี้ยง” (Mentor) ให้ชัดเจนก่อนว่า “ระบบพี่เลี้ยง” จริง ๆ แล้วประกอบด้วยกิจกรรมใดบ้าง”

ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ตั้งแต่ความเป็นมาของพี่เลี้ยง ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง ประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร ขั้นตอนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ส่วนประกอบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร และอิทธิพลของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่มีต่อการพัฒนาองค์กร

### 1. ความเป็นมาของระบบพี่เลี้ยง

ทั้ง Wexley and Latham (2002, pp. 188-189) และ Delahaye, (2005, p. 335) ต่างยืนยันตรงกันว่า “การเป็นพี่เลี้ยง” (Mentoring) เริ่มมาตั้งแต่สมัยกรีกซึ่งมีระบุอยู่ในนิยายกรีกว่า พระราชา Odeseus ได้ขอให้พระสหายที่ชื่อ Mentor ช่วยสอนพระโอรสของตนชื่อ Telemachus ให้มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านความรู้ที่มีอยู่ในหนังสือและกลอุบายต่าง ๆ จากประสบการณ์จนกลายเป็นระบบพี่เลี้ยงที่ใช้ในราชสำนักในเวลาต่อมา

Swanson and Holton (2009, p. 64) ได้สรุปเอาไว้ว่า “ในปี ค.ศ. 1914, Charles Allen ได้พัฒนาและนำ Four-step-job instruction training (JIT) มาใช้เพื่อฝึกพลทหารที่ถูกส่งมาช่วยผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ด้วยระบบการสอนแบบตัวต่อตัวเพื่อให้ทันต่อการใช้ในสงครามโลกครั้งที่ 1” และต่อมา “ในปี ค.ศ. 1945 Dooley ได้จัดพิมพ์รายงานเรื่อง Training-within industry report (ค.ศ. 1940-1945) รายงานถึงการฝึกปฏิบัติงานจริง ในโรงงานผลิตอาวุธสนับสนุนปฏิบัติการรบในสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งต่อมา Dooley ได้รับการยกย่องโดยการจารึกชื่อไว้ในหอเกียรติยศในฐานะ

ผู้รายงานโครงการ Worldwar II training industry project ในปี ค.ศ. 1993 เนื่องจากทางกองทัพสหรัฐอเมริกาได้นำระบบดังกล่าวไปใช้อย่างแพร่หลาย”

Kram (1988, p. 22) ได้อ้างถึงผลงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการอาวุโสกับผู้จัดการรุ่นเยาว์เพื่อยืนยันถึงบทบาทจากงานวิจัยหลายคน ว่า “ได้มีการนำระบบพี่เลี้ยงซึ่งเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตไปด้วยกันทั้งสองฝ่ายมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในเชิงบทบาทด้านอาชีพ (Career function) และด้านจิตวิทยา (Psychological function) มาเป็นเวลานานแล้วในกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร”

Carson (2005, pp. 1-2) ยืนยันว่า “พระเยซูเจ้าสอนสาวกด้วยวิธีการเป็นพี่เลี้ยงที่มุ่งปลูกฝังจิตวิญญาณในการเผยแพร่อำนาจและพระวาทะของพระเจ้าเป็นเจ้า ซึ่งต่อมาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงพบว่าบรรดานักสอนศาสนา (Minister) ทั้งหลายของศาสนาคริสต์ก็ได้นำกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย”

Stone (2007, p. 155) ระบุว่า การใช้ระบบการเป็นพี่เลี้ยงได้กระจายไปอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา และได้พบจากการสัมภาษณ์ผู้ที่ประสบความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ พบว่า ต่างก็ได้รับประสบการณ์จากการดูแลของผู้ที่มีหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ที่มีผลอย่างยิ่งต่อทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของแต่ละคน

จึงสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring process) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็นเวลานานแล้ว ต่อมาได้มีการนำกระบวนการดังกล่าวมาเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาอาชีพ (Career development) ของบุคลากรในองค์กรและเปลี่ยนจากการเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ (Informal mentoring) มาเป็นการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) ในกระบวนการพัฒนาองค์กร (McClean, 2006, p. 133)

## 2. ความหมายของการเป็นพี่เลี้ยง

Kram (1988, p. 3) อธิบายความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงว่าเป็น “กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กรที่มีอาวุโสมากกว่ากับสมาชิกที่มีอาวุโสน้อยกว่า เพื่อให้การสนับสนุน (Sponsorship) การแนะนำงาน (Coaching) การดูแลเอาใจใส่ (Protection) การให้การขยายโลกทัศน์ (Expose-and-visibility) และการได้ทำงานที่ท้าทาย (Challenging work) ตลอดจนการสนับสนุนให้เจริญเติบโตไปด้วยกันในองค์กรด้วยกระบวนการเป็นต้นแบบ (Modeling) การยอมรับ (Acceptance-and-confirmation) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) และการสร้างมิตรภาพ (Friendship) พร้อมทั้งการพัฒนาสำนึกของความพอเพียง (Competence) ความเชื่อมั่น (Confidence) และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในบทบาทของการเป็นนักบริหาร”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Anderson (1993, p. 128) กล่าวว่า “การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นกระบวนการพัฒนาคนต่อเนื่องกับกระบวนการให้การช่วยเหลือชี้แนะ (Coaching) โดยการที่ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องประยุกต์ใช้วิธีการให้คำปรึกษาหารือเข้าไปประกอบด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความเสี่ยงพอสมควร เพราะถ้าหากนำไปใช้ไม่ถูกต้องก็จะทำให้เกิดความเสียหายได้”

Chungliang and Lynch (1995, p. 4) ได้นำแนวคิดของลัทธิตำมาอธิบายความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงว่า “เป็นความสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายคือ ครูกับศิษย์ต่างเป็นกระจกเงาที่ติดต่อกันและกัน”

Lewis (2000, p. 2) สนับสนุนแนวคิดของ Kram ที่ว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้กับผู้เรียนที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่าย ทั้งในด้านการถ่ายทอดแนวคิดทักษะ และประสบการณ์ ทั้งนี้เพราะในชีวิตจริง (นอกระบบองค์กร) ไม่มีใครเรียนรู้เรื่องการเป็นพี่เลี้ยงแต่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีวุฒิภาวะมากกว่า กับผู้ที่มีวุฒิภาวะน้อยกว่า ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันขึ้น”

Lewis (2000, p. 10) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “การเป็นพี่เลี้ยงจะไม่น่าประทับใจ และจะไม่แพร่หลายอย่างปัจจุบัน ถ้าเป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากพี่เลี้ยงสู่ผู้เรียน แต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากงานวิจัยอย่างหลากหลายพบว่า การที่ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่กันและกันอันเนื่องด้วยความสัมพันธ์อันดีที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อกัน”

Garvey, Strokes and Magginson (2009, pp. 80-81) แย้งว่า คำจำกัดความและความหมายของ “การเป็นพี่เลี้ยง” (Mentoring) ตามแนวคิดของคนอเมริกัน ไม่ได้แตกต่างจากความหมายของคำว่า “Coaching” (การแนะนำงาน) เท่าใดนัก เพียงแต่อาจจะเพิ่มเติมด้านการให้การสนับสนุนทางอารมณ์เพิ่มเติมแก่ผู้เรียนเท่านั้น หากได้ดำเนินการแนะนำงานที่มีประสิทธิภาพ การเป็นพี่เลี้ยงก็อาจมีความจำเป็นน้อยลง

Parsloe and Wray (2005, p. 81) จึงให้ความหมายว่าหมายถึง “กระบวนการที่ส่งเสริมและให้กำลังใจให้เกิดการเรียนรู้” (A process that supports and encourages learning to happen) พร้อมทั้งขยายความต่อไปว่า การเป็นพี่เลี้ยงมี 3 ประเภทคือ การเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร (Corporate mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงมืออาชีพ (Qualification mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงชุมชน (Community mentoring)

Bell (2002, p. 3) ให้คำจำกัดความว่า “การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ ซึ่งหมายถึงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ซึ่งมักหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีผู้สอนเป็นผู้นำ และผู้เรียนเป็นผู้ตาม”

Quinn, Faerman, Thompson and McGrath (2003, p. 18) ได้อธิบายว่า “การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำในการเอาใจใส่ดูแลคน โดยให้เอาใจเขามาใส่ใจเราพร้อมทั้งการให้ความช่วยเหลือ การเป็นคนเปิดเผยมีความเป็นธรรมและมีความคล่องตัวเพียงพอที่จะพบพูดคุยด้วยได้”

ในขณะที่ Stoddard (2009, p. 11) ได้สรุปความหมายของ “การเป็นพี่เลี้ยง” (Mentoring) ไว้อย่างครอบคลุมและน่าสนใจว่า

1. การเป็นพี่เลี้ยงเป็นการเดินทางอย่างหนึ่งในชีวิตที่ต้องได้รับการปกป้องดูแล
2. การเป็นพี่เลี้ยง หมายถึง การทำให้ผู้เรียนของตนรู้จักจัดลำดับความเร่งด่วน ค้นพบความมุ่งมั่นตั้งใจของตัวเอง และระบุจุดค้อยของตัวเอง ได้อย่างจริงจัง
3. การเป็นพี่เลี้ยงมุ่งเน้นที่ความจำเป็น และความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก โดยไม่เอาเกณฑ์ของพี่เลี้ยงเป็นที่ตั้ง
4. การเป็นพี่เลี้ยงมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเปลี่ยนคนจากภายในจิตใจไม่ใช่เพียงภายนอก
5. การเป็นพี่เลี้ยงเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปรับแต่งจิตวิญญาณของบุคคลไม่ใช่เพียงการปรับแต่งลักษณะทางกายภาพ ทางจิต และทางอารมณ์เท่านั้น
6. การเป็นพี่เลี้ยงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคล สังคม และชาติพันธุ์ของมนุษย์

หนังสือชุด Harvard business essential เรื่อง “Coaching and mentoring” (Harvard Business Essential, 2004, pp. 76-77) สนับสนุนคำจำกัดความของ Bell ที่ว่า “เป็นกระบวนการช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้เรียนรู้” แต่เพิ่มเติมว่า “และส่งผลให้ตัวเองได้เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันด้วย เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแต่ละคนจึงไม่สามารถเรียนรู้ไปตามลำพังได้อีกต่อไปแล้ว”

Dotlich et al. (2004, p. 52) มีความเห็นสอดคล้องกับความหมายของ Kram ที่ว่า “ผู้ที่พี่เลี้ยงควรจะเป็นผู้ที่อาวุโสกว่าผู้เรียนและควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า ตลอดจนควรจะเคยผ่านร้อนผ่านหนาวมาอย่างพอเพียงแล้วด้วย จึงจะสามารถปกป้องดูแลผู้ที่ด้อยอาวุโสกว่าได้”

ในขณะที่ McLean (2006, pp. 133-134) มีความเห็นว่า “แม้ว่าการเป็นพี่เลี้ยงโดยปกตินั้นเกิดขึ้นจากการเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ (Informal mentoring) โดยการที่บุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่นและมีความตั้งใจที่จะช่วยให้บุคคลที่ด้อยกว่าได้เติบโตบนเส้นทางอาชีพ แต่การเป็นพี่เลี้ยงในองค์กรควรจะเป็นการดำเนินการอย่างมีรูปแบบ (Formal) โดยการดำเนินการขององค์กรที่จะพัฒนาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เป็นที่ประจักษ์ ทำหน้าที่เป็น “พี่เลี้ยง” (Mentor) ภายใต้อุปสรรคสร้างความสัมพันธ์ให้มีการให้คำแนะนำ การให้โอกาสฝึกฝน แสดงออก ตลอดจนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแบ่งปันประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในแนวคิดที่แตกต่างออกไปของ Maxwell (2008, p. 7) เห็นว่า “การเป็นพี่เลี้ยงเป็นการเพิ่มเติมชีวิตของตนเองให้แก่บุคคลอื่น เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ก้าวไปถึงศักยภาพของตัวเอง พลั้งของการเป็นพี่เลี้ยงจึงจะมีความแข็งแกร่งพอที่จะทำให้ได้มีโอกาสเห็นผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือประสบความสำเร็จ”

ตารางที่ 2-1 สรุปความหมายของ “ระบบพี่เลี้ยง”

ความหมายของ Mentoring	Kathy E. Kram	Chip E. Bell	Graeth Lewis	Garvey and Stokes	Quinn et al.	Garry N. Mclean	David A. Stoddard	Huang and Lynch	ความถี่
1. เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่อาวุโสกว่าเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะในการทำงาน	✓	✓				✓	✓	✓	5
2. ใช้กระบวนการสนับสนุนการให้คำแนะนำ การมอบหมายงาน การแสดงแบบอย่างและการให้คำปรึกษา	✓	✓			✓	✓	✓		5
3. เป็นการดำเนินการช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย	✓	✓		✓		✓		✓	5
4. เป็นการให้คำแนะนำและส่งเสริมให้กำลังใจให้เกิดการเรียนรู้	✓			✓		✓			3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ความหมายของ Mentoring	Kathy E. Kram	Chip E. Bell	Graeth Lewis	Garvey and Strokes	Quinn et al.	Garry N. Mclean	David A. Stoddard	Huang and Lynch	ความถี่
5. เป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำในการเอาใจใส่ดูแลคน และให้ความช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานได้				✓		✓			3
6. การให้ความช่วยเหลือโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเปลี่ยนแปลงจิตวิญญาณและสำนึก	✓						✓		2

จากตารางที่ 2-1 แสดงให้เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงประกอบด้วย กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่อาวุโสกว่าเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะในการทำงานกระบวนการสนับสนุนการให้คำแนะนำ การมอบหมายงาน การแสดงแบบอย่างและการให้คำปรึกษา เป็นการดำเนินการช่วยเหลือให้ผู้อื่น ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นด้วย เป็นการให้คำแนะนำและส่งเสริมให้กำลังใจในการเรียนรู้ และการเอาใจใส่ดูแลผู้ที่ด้อยอาวุโสกว่าให้ได้รับความช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเปลี่ยนแปลงจิตวิญญาณและสำนึก

จากแนวคิดที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันอย่างหลากหลายด้านความหมายของ “การเป็นพี่เลี้ยง” ข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะสรุปได้ว่า แนวคิดเรื่อง “การเป็นพี่เลี้ยง” แบ่งออกได้เป็น 3 มุมมองคือ

1. มุมมองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Kram (1988), Johnson, Dotlich, Stoddard และ Giller เน้นการเป็นพี่เลี้ยงนอกกรอบแบบซึ่งเน้นการเป็นพี่เลี้ยงโดยธรรมชาติและโดยสมัครใจของทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียน โดยพี่เลี้ยงควรจะเป็น “ผู้อาวุโสกว่า และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ” อีกทั้ง

“เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ที่จะทำ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเติบโตไปด้วยกัน ตลอดจนมีความรู้สึกที่ดีต่อการมีพี่เลี้ยงทั้งในด้านการทำงาน ชีวิตครอบครัว และชีวิตสังคม

2. มุมมองของนักพัฒนาองค์กร เช่น Bell (2002), Carson (2005), Stone (2007), Lewis (2000), Rothwell (2010) และ McLean (2006) เน้นการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบที่องค์กรเป็นผู้จัดให้มี ขึ้นขึ้นนี้เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรระดับผู้นำขององค์กร และพัฒนาดาวเด่นของหน่วยงานเพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และเพื่อรักษามูลค่าที่มีความสามารถกับองค์กร และเนื่องจากการนำกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงมาใช้เป็น “Intervention” ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร จึง ทำให้ “การเป็นพี่เลี้ยง” ถูกนำไปประยุกต์ในการพัฒนาพนักงานใหม่ขององค์กรที่เรียกว่า “การ ดูแลพนักงานใหม่” (New employee preceptor) หรือ “พี่เลี้ยงเพื่อน” (Peer mentoring) ไปพร้อม ๆ กันด้วย

3. ในกลุ่มที่มีแนวความคิดคัดค้านการใช้คำว่า “Mentoring” (การเป็นพี่เลี้ยง) ซึ่งได้แก่ Anderson (1993), Garvey et al. (2009), Maxwell (2008) และ Ensher มีความเห็นว่า “การเป็น พี่เลี้ยง” ในความหมายภาษาอังกฤษของคำว่า “Mentoring” นั้น มีนัยในทางลบอยู่มากพอสมควร เพราะหมายถึงผู้มีอำนาจในการสอนสั่งทำหน้าที่ปลูกฝังให้แก่ผู้น้อย ประกอบกับคำว่า “Mentor” หรือพี่เลี้ยงในภาษาอังกฤษหมายถึง ผู้สอนที่เป็นเพศชาย ในขณะที่คำว่า “Coach” ซึ่งแปลว่าผู้สอน แนะ ก็มีความหมายใกล้เคียงกับ “Mentor” อยู่แล้ว กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง จึงหมายถึง “Coaching” ในอังกฤษและยุโรป ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาใช้คำว่า “Mentoring” อย่างแพร่หลายมาก

นอกจากนี้กลุ่มที่สามนี้ยังขยายขอบเขตของการเป็นพี่เลี้ยงไปถึงการทำหน้าที่ของผู้นา นอกระบบองค์กรเช่น การเป็นพี่เลี้ยงในครอบครัว (Family mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงในชุมชน (Community mentoring) และการเป็นพี่เลี้ยงในสังคม (Social mentoring) ด้วย

ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า “พี่เลี้ยง” ของงานวิจัยฉบับนี้ หมายถึง ผู้ที่มีอาวุโสกว่า มี ประสบการณ์มากกว่า มีทักษะสูงกว่าและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนแนวคิดและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่า เช่น พนักงานเก่าที่มีอายุงานมากทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่ พนักงานชำนาญการทำ หน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานฝึกหัดในด้านเทคนิคการทำงานต่าง ๆ เจ้าหน้าที่อาวุโสทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงให้แก่เจ้าหน้าที่ชั้นต้น หัวหน้างานทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานปฏิบัติการ หัวหน้าแผนกทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้จัดการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่หัวหน้า แผนกด้านการบังคับบัญชา ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่ผู้อำนวยการ ด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. ประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

สถาบันเพื่อการเป็นพี่เลี้ยงด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Institute for Corporate Environmental Mentoring, 2000, pp. 6-8) ของสหรัฐอเมริกา ระบุว่า ระบบการเป็นพี่เลี้ยงสามารถให้ผลประโยชน์ที่สำคัญแก่องค์กร โดยการเพิ่มคุณค่าธุรกิจหลายอย่างทั้งโดยตรง และ โดยอ้อม กล่าวคือ

1. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เนื่องจากจะสามารถลดทั้งเวลาและความสูญเสียอันเนื่องจากการลองผิดลองถูกในการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ได้มากขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ที่มากขึ้นทั้งพี่เลี้ยงและพนักงาน
2. ข้อร้องเรียนต่าง ๆ ลดลง เนื่องจากกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในหลักการ กฎเกณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานเพิ่มขึ้น
3. สามารถค้นพบจุดเสี่ยงในการดำเนินงานได้เร็วขึ้นเนื่องจากการพัฒนาสร้างความเข้าใจไปพร้อม ๆ กัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งพี่เลี้ยงและพนักงานต่างนำข้อมูลและสิ่งที่พบเห็นมารายงานและแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ
4. ปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง เนื่องจากเกิดช่องทางการรับข้อมูลและส่งกลับข้อมูลเพิ่มขึ้นจากการที่พี่เลี้ยงส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าร่วมในเครือข่ายวิชาชีพที่กำลังดำเนินการอยู่
5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรดีขึ้นเนื่องจากพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้และทักษะฝีมือจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวางเพื่อร่วมกันสร้างความสำเร็จตามเป้าหมาย และแผนงานการพัฒนาที่กำหนดไว้ ความสัมพันธ์ทั้งต่างระดับกัน และในระดับเดียวกันจะดีขึ้นอย่างยั่งยืนจนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร
6. สมรรถนะของบุคลากรดีขึ้น และมีการพัฒนาอย่างตรงทิศทางมากขึ้น ทำให้ความเชื่อมั่นในตัวเองของบุคลากร ความเชื่อมั่นในทีมงาน และความเชื่อในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนสามารถร่วมกันวางแผนการพัฒนาระยะยาวได้
7. ประสิทธิภาพและผลงานการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้นเนื่องจากความสัมพันธ์อันดีที่ถูกสร้างขึ้นในระบบพี่เลี้ยงจะพลิกฟื้น (Reinvigorate) พลัดความท้อแท้และกระตุนการเจริญเติบโตของความคิดและสร้างโอกาสการทำงานอย่างเป็นระบบเครือข่ายที่สมบูรณ์ขึ้น
8. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและภารกิจที่ต้องปฏิบัติจะเพิ่มขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงจะเป็นทั้งการพัฒนาบุคลากรและเป็นการซึมซับและสอดแทรก (Install) ความพึงพอใจ และสำนึกแห่งพันธะผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรที่อยู่ในกระบวนการ

9. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เนื่องจากผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญระดับมืออาชีพ เมื่ออยู่ในชุมชนก็จะเป็นพี่เลี้ยงในสังคมที่จะแสดงถึงสำนึกในความรับผิดชอบ และความผูกพันในทุกสิ่งที่ทำ

Phillips-Jones, (2003, pp. 5-6) ได้สรุปไว้อย่างชัดเจนว่า “ผลงานวิจัยในรอบทศวรรษที่ผ่านมา บ่งชี้ว่าการดำรงชีวิตของคนในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก เมื่อได้รับการดูแลด้วยระบบพี่เลี้ยง ไม่ว่าจะไปเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบในรูปแบบก็ตาม”

ทั้งนี้ Phillips-Jones (2003) ได้แยกประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ออกเป็น 3 ส่วนคือ ประโยชน์ที่ผู้เรียน/ พนักงานได้รับ ประโยชน์ที่พี่เลี้ยงได้รับ และประโยชน์ที่องค์กรได้รับ กล่าวคือ

1. ผู้เรียนหรือพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยงจะได้รับโอกาสที่หลากหลาย ทั้งในด้านการสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ชำนาญการด้านนั้น ๆ การได้รับการชี้แนะแก้ไขและการให้กำลังใจจากพี่เลี้ยง การได้มีการเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็น การได้เรียนรู้โดยการย่นย่อเวลาที่ต้องใช้อันยาวนานให้สั้นลงโดยไม่ต้องมีการลองผิดลองถูก การได้มีโอกาสซักถามและได้รับคำตอบจากผู้รู้จริง การได้รู้จักใช้ทรัพยากรและเครื่องมือ และการได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากทั้งพี่เลี้ยง และผู้เรียนอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจที่จะสร้างความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

2. พี่เลี้ยงได้มีโอกาสเพิ่มเติมทักษะในการเป็นพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ซึ่งสามารถนำไปใช้ทั้งในชีวิตส่วนตัวและการประกอบอาชีพ ได้มีโอกาสเพิ่มเติมและยืนยันความรู้ความเข้าใจทางเทคนิค ได้มีโอกาสนำประสบการณ์กลับไปตอบแทนพี่เลี้ยงที่เคยให้การดูแลมาในอดีต โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จที่ได้รับได้พัฒนาเครือข่ายอาชีพ การงาน ได้มีโอกาสร่วมพัฒนาความเด่นและสร้างความสำเร็จให้แก่พนักงาน/ ผู้เรียนอย่างกว้างขวาง และที่สำคัญที่สุดก็คือ ได้ทำให้ตัวเองมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างความสำเร็จเพิ่มขึ้นทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

3. องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะของทั้งผู้เรียน/ พนักงาน และพี่เลี้ยง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานและพี่เลี้ยงเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและการร่วมสร้างความ สำเร็จให้แก่องค์กร กับทั้งจะส่งผลประโยชน์ในด้านการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่กับองค์กรได้มากขึ้นด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ Phillips-Jones (2003, p. 56) ยังได้ยืนยันโดยอ้างถึงผลงานวิจัยโดย ศาสตราจารย์ Albert Bandura แห่ง Stanford University ว่า ได้ค้นพบผลลัพธ์ที่สำคัญ 3 ประการ ในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรคือ

**ประการแรก** เราต่างก็ได้เรียนรู้จากตัวแบบที่ทั้งประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ โดยการสังเกตการปฏิบัติงานของผู้อื่น แล้วเราก็เลือกรับเอาสิ่งดี ๆ พร้อม ๆ กับปฏิเสธที่จะรับเอาสิ่งที่ล้มเหลวมาเป็นบทเรียนให้แก่ตัวเอง

**ประการที่สอง** เราจะตอบสนองได้ดีเมื่อได้มีการดูแลที่ดีจากคนบางคน และจะเรียนรู้ได้เร็วและมีความหมาย ถ้าได้รับการกระตุ้นจากคนที่เราเชื่อถือและไว้วางใจ

**ประการที่สาม** เราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดทั้งจากการดูแลเอาใจใส่ และการได้มีโอกาสได้รับประสบการณ์จริง ซึ่งจะทำให้เราสามารถระมัดระวังไปข้างหน้าได้ทุกครั้งที่เราสามารถผ่านประสบการณ์ที่ยากลำบากมาได้

ด้วยผลวิจัยดังกล่าว Phillips-Jones (2003) จึงยืนยันว่า “การเป็นพี่เลี้ยงได้นำองค์ประกอบทั้งสามประการข้างต้นมาใช้ เนื่องจากพี่เลี้ยงที่ดีจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้เห็นและสังเกตการทำงานของตนและผู้เรียน/ พนักงานที่เก่ง ๆ ก็จะสามารถเห็นประเด็นทั้งโดยการสังเกตและการตั้งคำถาม จึงได้แนะนำว่าพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพจะกระตุ้นผู้เรียน/ พนักงานด้วยถ้อยคำที่เป็นบวก และยกย่องชมเชยอย่างจริงจัง ในขณะที่ผู้เรียน/ พนักงานที่เก่ง ๆ ก็จะกระทำต่อพี่เลี้ยงแบบเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้พี่เลี้ยงทุ่มเทให้กับกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงเพิ่มขึ้น

Phillips-Jones (2003) สรุปว่า “จริง ๆ แล้ว เราต่างก็สามารถจะเรียนรู้งาน โดยไม่ต้องอาศัยใครมาเป็นพี่เลี้ยงก็ได้ แต่เราจะเรียนรู้ได้เร็วกว่ามากทีเดียว ถ้าเราได้เรียนรู้จากคนที่เราชื่นชม และเราสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยกว่าด้วย

Stone (2004, pp. 4-6) ได้สรุปผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำระบบการเป็นพี่เลี้ยงไปใช้ในองค์กร 10 ข้อ ดังนี้

1. ทำให้พี่เลี้ยงได้เรียนรู้ เนื่องจากในการเป็นพี่เลี้ยงนั้น คนที่เป็นพี่เลี้ยงได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เรียนหรือทายาทของตนเอง เพราะพี่เลี้ยงจะรู้จริงในสิ่งที่สอนและชี้แนะแก่ผู้เรียน ในขณะที่ผู้เรียนเองก็มีความรู้และประสบการณ์ในสิ่งที่พี่เลี้ยงยังไม่มี หรือมีแต่ไม่มากพอ จึงเป็นผลให้พี่เลี้ยงได้มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น และที่สำคัญมากก็คือ พี่เลี้ยงได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น ด้วยการรู้จักการเป็นผู้ฟังที่ดี การยอมรับในฝีมือและความสามารถของผู้เรียน และการให้เกียรติผู้เรียน จึงเป็นสิ่งยืนยันได้ว่า การฝึกเป็นผู้นำที่ดีวิธีหนึ่ง คือ การทำหน้าที่พี่เลี้ยง

2. พี่เลี้ยงส่วนใหญ่ต่างยืนยันได้ว่าการเป็นพี่เลี้ยงทำให้ผู้ที่เป็พี่เลี้ยงได้พัฒนาความเป็นมืออาชีพของตัวเอง และทำให้เกิดความเชี่ยวชาญมากขึ้นอย่างเห็น ได้ชัด เพราะประสบการณ์และทักษะที่ถ่ายทอดให้แก่ผู้เรียนจะได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมไปอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าที่ตัวเองมีต่อองค์กร ถ้ายังมีผู้เรียนเติบโตขึ้นไป ประสบความสำเร็จในองค์กรได้มากเท่าใด คนที่เป็นพี่เลี้ยงก็จะมีพลังและมีคุณค่ามากขึ้นเป็นทวีคูณ

3. การเป็นพี่เลี้ยงทำให้กลายเป็นคนที่มีโลกทัศน์กว้างขึ้น ยังได้มีโอกาสเป็นพี่เลี้ยง ให้แก่ผู้เรียนที่มีความแตกต่างด้านความรู้และบุคลิกภาพ ก็จะทำให้พี่เลี้ยงเพิ่มความแข็งแกร่งด้านยุทธศาสตร์ และวิธีการชี้แนะ (Coaching techniques) ได้มากขึ้น

4. การเป็นพี่เลี้ยงทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันสมัยตลอดเวลา เนื่องจากต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งเพื่อต่อยอดการเรียนรู้เดิม และการแตกหน่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ผู้เรียนนำมาสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพี่เลี้ยง โดยเฉพาะเมื่อผู้เรียนตั้งคำถามด้วยความอยากรู้อจริง ๆ ว่า ทำไมจึงต้องใช้วิธีนี้ในการปฏิบัติ มีวิธีอื่นที่พี่เลี้ยงเคยลองทำหรือไม่ อะไรทำให้วิธีนี้ดีกว่าอีกวิธีหนึ่ง เป็นต้น พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์นาน ๆ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ในการเป็นพี่เลี้ยง จะพัฒนาตัวเองไปเป็นนักคิดเชิงวิเคราะห์ และนักคิดเชิงระบบมากขึ้นเรื่อย ๆ

5. ได้รับการยอมรับจากเพื่อนรุ่นเดียวกันและผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป ยิ่งเมื่อผู้เรียนได้มีโอกาสใช้วิชาความรู้และทักษะที่พี่เลี้ยงถ่ายทอดให้ไปสร้างความสำเร็จในการทำงาน คุณค่าของพี่เลี้ยงก็ยิ่งจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงก็จะเพิ่มความไว้วางใจในตัวเองของผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงมากขึ้น

6. ทำให้การทำงานของพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จได้มากขึ้น เนื่องจากผู้เรียนหรือทายาทต่างก็แสวงหาโอกาสที่จะขอบคุณพี่เลี้ยง ที่ได้สั่งสอนชี้แนะจนผู้เรียนหรือทายาทมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ถ้าเป็นพี่เลี้ยงของพนักงานในแผนกหรือฝ่ายงานเดียวกัน ผู้เรียนหรือทายาทก็จะช่วยงานได้อย่างเต็มที่มากขึ้น ถ้าเป็นพี่เลี้ยงของพนักงานที่อยู่ต่างฝ่ายกัน ก็จะทำให้การประสานงานในการทำงานระหว่างฝ่ายง่ายขึ้น

7. ทำให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์และคำแนะนำของพี่เลี้ยง ซึ่งจะช่วยลดทั้งเวลาในการลองผิดลองถูกและความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความไม่รู้ของพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้นมักพบว่าพนักงานใหม่มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาแล้วเป็นอย่างดี อีกทั้งมีพลังความมุ่งมั่นสูง หากได้รับการดูแลสอนแนะและเอาใจใส่ให้ทำงานอย่างถูกวิธีและสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรตั้งแต่ต้น พนักงานใหม่ดังกล่าวก็จะสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่สร้างทั้งความเติบโตให้แก่ตัวเองและผลงานให้แก่องค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. เกิดความภาคภูมิใจเมื่อผู้ที่พี่เลี้ยง ได้ให้การดูแลให้ผู้เรียน/ พนักงาน มีคุณภาพ และเจริญเติบโตอย่างงดงาม ทั้งในด้านการงานเป็นที่มาการแสดงความรักและยอมรับที่มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร อันเกิดจากการแสดงแบบอย่างที่ดีและการถ่ายทอดค่านิยม แนวคิดและความเชื่อที่เหมาะสมในการปฏิบัติให้แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพี่เลี้ยงได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับบุคคลที่มีชื่อเสียงหรือเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ได้รับการสนับสนุนให้ร่วมงานกับทีมงานที่แตกต่างก็ยิ่งทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่ามีคุณค่ามากขึ้น

9. บรรยากาศการทำงานในองค์กรดีขึ้น เนื่องจากมีพนักงานมีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นในการทำงานแล้ว นอกจากพนักงานจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จมากขึ้นแล้ว ยังทำให้ความสัมพันธ์ทั้งระหว่างพนักงานกับพี่เลี้ยง และกับผู้บังคับบัญชาดีขึ้นเป็นอย่างมาก จนทำให้เกิดความร่วมมือในการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนงานอย่างเป็นสุขอีกด้วย

10. เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าขององค์กร เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ และมีความหมาย ที่เป็นผลมาจากการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลทั้งงานที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรที่เข้ามาใหม่เพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การมีทีมงานที่มีความร่วมมือกันอย่างสนิทใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในทีมงานและระหว่างหน่วยงาน ก็จะส่งผลให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี บรรยากาศการทำงานร่วมที่ดีและสร้างความรัก ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานและองค์กร

Ensher and Murphy (2005, p. 44) ยืนยันว่า “องค์กรในปัจจุบันบริหารงานด้วยระบบการปกครองหลายชั้นอย่างในอดีตไม่ได้อีกต่อไปแล้ว เนื่องจากองค์กรสมัยใหม่จะไม่ทำงานในขอบเขตของตัวเองเท่านั้น แต่จะสร้างความร่วมมือกันดำเนินการทั้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในธุรกิจประเภทเดียวกันและต่างสายธุรกิจกัน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้การวางแผนอาชีพของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ บุคลากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างหลากหลายมากขึ้น จึงเกิดความจำเป็นอย่างยิ่งว่า จะต้องมีการพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละสาขาอาชีพมาทำหน้าที่พี่เลี้ยงข้ามสายงาน (Boundaryless career) เพื่อเตรียมบุคลากรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะองค์กรในสายธุรกิจบันเทิง เทคโนโลยี และการเมืองการปกครอง

จึงจะเห็นได้ว่า การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร นอกจากจะเป็นความจำเป็นเพื่อเร่งรัดพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วแล้ว ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อทั้งตัวพี่เลี้ยง ต่อพนักงานที่เป็นผู้เรียน หรือรับการถ่ายทอด และต่อองค์กรนั้น นับว่าคุ้มค่าต่อการลงทุนในการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มาใช้ในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2-2 ประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

ประโยชน์ของ Mentoring	NEETF	Phillips-Jones	Florence Stone	Ensher and Murry	ความถี่
1. ค้นพบจุดเสี่ยงได้เร็วขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓		3
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓		3
3. ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในองค์กรมากขึ้น		✓	✓	✓	3
4. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเนื่องจากสามารถลดการลองผิดลองถูกลงได้มาก	✓			✓	2
5. สมรรถนะของบุคลากรดีขึ้นทำให้เพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน	✓		✓		2
6. ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น	✓			✓	2
7. บุคลากรได้เรียนรู้จากความผิดพลาดซึ่งเป็นประสบการณ์ของผู้อื่น		✓	✓		2
8. พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์และคำแนะนำของพี่เลี้ยง			✓	✓	2
9. ข้อร้องเรียนและต้องมาแก้ไขเมื่อผิดพลาด	✓				1
10. ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานโดยรวมเพิ่มขึ้น	✓				1
11. สร้างความไว้วางใจเชื่อใจและการเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน		✓			1

จากตารางที่ 2-2 ประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1. ค้นพบจุดเสี่ยงได้เร็วขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในองค์กรมากขึ้น
4. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเนื่องจากสามารถลดการลองผิดลองถูกลงได้มาก
5. สมรรถนะของบุคลากรดีขึ้นทำให้เพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน
6. ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น
7. บุคลากรได้เรียนรู้จากความคิดพลาดซึ่งเป็นประสบการณ์ของผู้อื่น
8. พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์และคำแนะนำของ

พี่เลี้ยง

9. ลดข้อร้องเรียนและต้องมาแก้ไขเมื่อผิดพลาด
10. ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน โดยรวมเพิ่มขึ้น
11. สร้างความไว้วางใจและการเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า นอกจากระบบพี่เลี้ยงจะสามารถเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังสามารถลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและมีผลต่อทั้งประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม ซึ่งนับได้ว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

#### 4. รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร

Stone (2004, pp. 2-3) ได้อธิบายว่า ในการที่จะศึกษารูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง จำเป็นต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของ “พี่เลี้ยง” (Mentor) ให้ชัดเจนก่อนว่า “เนื่องจากความตื่นตัวในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณสมบัติโดดเด่น จึงทำให้คิดกันไปว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นเรื่องง่าย ๆ ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้ว หากเป็นเช่นนั้นไม่ แต่ละคนที่เราได้เป็นพี่เลี้ยงให้แก่เขา ต่างมีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่แตกต่างกัน มีวิถีชีวิตและจริตในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน ผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ความสามารถในงานและการให้คำแนะนำเท่านั้น แต่ยังสามารถให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้เรียนได้อย่างดีที่สุดด้วย ส่วนผู้ที่เป็นผู้เรียนหรือผู้ได้รับการถ่ายทอด ไม่จำเป็นต้องรู้ว่าเขาต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง เพียงแต่รู้ว่าจะต้องถามอะไรบ้าง พี่เลี้ยงก็จะให้ความช่วยเหลือได้แล้ว”

Stone ได้เน้นว่า “การเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้อื่น เป็นงานที่มีความท้าทายสูงมาก บ่อยครั้งที่พี่เลี้ยงจะต้องเป็นทั้งผู้เล่าเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียนหรือเข้ารับการถ่ายทอดได้ เป็นผู้ฟังที่พร้อมจะเข้าใจในปัญหาของผู้เรียน เป็นผู้ชี้แนะในด้านการทำงานของผู้เรียน และเป็นที่ต้องรู้จักพูดในสิ่งที่

ควรพูด ในเวลาที่ควรพูดและสถานที่ที่เหมาะสมด้วย ยิ่งไปกว่านั้นบ่อยครั้งที่พี่เลี้ยงต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำและบางครั้งอาจจำเป็นต้องแสดงบทบาทตามที่พี่เลี้ยงต้องติดตามผู้เรียนไปอย่างใกล้ชิด เหมือนกับการเป็นเงาของกันและกัน และเมื่อได้ทำการพัฒนาผู้เรียนมาถึงจุดหนึ่ง ก็ต้องทำหน้าที่เปิดโอกาสให้แก่ผู้เรียนแสดงเอง ซึ่งไม่ได้หมายถึงการปล่อยให้แหวกว่ายไปเอง หรือปล่อยให้จมน้ำตาย แต่เป็นการทดลองให้ก้าวเดินไปด้วยตนเองอย่างมีแบบแผน โดยพร้อมที่จะช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหาให้เมื่อถึงคราวจำเป็น

จะสังเกตเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ไม่น่าจะยากเย็นนัก แต่ในชีวิตการทำงานจริง ความยากลำบากในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงน่าจะอยู่ที่ตัวแปรหลายอย่าง ดังที่ Stone (2004, pp. 3-4) ว่า

1. บทบาทของพี่เลี้ยงจะเปลี่ยนไปตามลักษณะของผู้เรียน เช่น ถ้าเป็นคนหนุ่มไฟแรงที่พกเอาความทะเยอทะยานมาจากสถาบันการศึกษา เป็นคนทำกิจกรรมที่เคยประสบความสำเร็จมาสองสามปีก็มักจะเห็นอะไร ๆ ก็ง่ายไปหมด หรือถ้าเป็นคนวัยกลางคนที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวมาพอสมควรก็จะเป็นคนไฟแรงที่ไม่ฟังหลักการใด ๆ หรือถ้าเป็นอดีตนักบริหารที่เกษียณมาก่อนกำหนดก็ยิ่งพกเอาความมั่นใจมาสูงเกินไป ซึ่งแต่ละประเภทจะมีระบบความคิดและประสบการณ์ในชีวิตที่น่าจะแตกต่างกันมาก

2. ความไม่แน่นอนของพัฒนาการในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง บางครั้งตอนเริ่มต้นอะไร ๆ ก็ดูเหมือนจะราบรื่นไปเสียหมด แต่เมื่อผู้เรียนเกิดการสะดุดหรือเกิดความบกพร่องผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้เรียนต้องการการชี้แนะและการสนับสนุนที่จำเป็น ซึ่งพี่เลี้ยงจำเป็นต้องตัดสินใจให้ผู้เรียนได้มีโอกาสทบทวนตัวเองหรืออาจต้องยอมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากความผิดพลาดบกพร่องของตัวเองหรือบางครั้งผู้เรียนอาจเรียนรู้จากพี่เลี้ยงได้มากและเร็วเกินไปจนพี่เลี้ยงอยากจะทำยุติการเป็นพี่เลี้ยง แต่ไม่สามารถจะยุติได้

อีกปัญหาหนึ่งก็คือการรับฟังปัญหาของผู้เรียนวันแล้ววันเล่านั้น อาจจะไม่ใช่ว่าเรื่องน่าสนุกแต่ประการใด แต่ด้วยความที่พี่เลี้ยงชอบให้คำแนะนำจึงทำให้เกิดปัญหาในการเข้าไปล่วงล้ำหรือเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวของผู้เรียนมากเกินไป ความยากลำบากจึงขึ้นอยู่กับพี่เลี้ยงต้องรู้ตัว ระวังตัว และต้องใช้วิจารณญาณอย่างสูงตลอดเวลา

3. ความห่างไกลและห่างเหิน ทั้งในด้านระยะทางที่พี่เลี้ยงและผู้เรียนจะต้องเดินทางมาพบกัน และความถี่ในการพบปะพูดคุยแบบเห็นหน้ากัน มักจะทำให้การสื่อสารสร้างความเข้าใจกันโดยทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่มีโอกาสได้เห็นภาษาท่าทางของซึ่งกันและกัน แม้ความหมายของถ้อยคำจะดีเพียงใดก็ตาม ก็จะรับรู้กันได้เพียงผิวเผินเท่านั้น

4. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมจะยิ่งก่อให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเข้าใจ ได้มากขึ้น องค์การข้ามชาติต่าง ๆ จึงต้องเรียนรู้เรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรม มาปรับปรุงกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงในองค์การ ทั้งนี้เพราะความแตกต่างทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ของมนุษย์มักจะเป็นกำแพงกัน หรือสร้างการต่อต้านให้เกิดขึ้นระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนได้

ในด้านโครงสร้างของกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงในปัจจุบันยังใช้กระบวนการแบบเดิมที่ Kram (1998) ได้อธิบายไว้ โดย Lewis (2000, pp. 63-77) และ Phillips-Jones (2003, pp. 9-11) ได้ยืนยันไว้ตรงกันว่า “กระบวนการเป็นพี่เลี้ยงแบ่งโครงสร้างออกได้เป็น 4 ระยะคือ การวางแผน กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง (Planning for mentoring) การสร้างความสัมพันธ์ และตกลงกันในกิจกรรมที่จะใช้ (Mentoring relationship and mentoring agreement) การพัฒนาผู้เรียนและการรักษาความสัมพันธ์อันดี (Protégé development and maintaining relationship) และการสิ้นสุดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Ending of formal relationship)

**ระยะที่ 1** การวางแผนกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง เป็นขั้นตอนที่ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนพึงได้มีโอกาสพบกัน จึงจำเป็นต้องใช้เวลาของทั้งสองฝ่ายในการเตรียมตัว เตรียมคิด เตรียมแสดงออก และเตรียมประเด็นต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะทำให้เกิด “การให้” และ “การรับ” ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเกิดประโยชน์อย่างจริงจังแก่ทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเคร่งเครียดในการวางแผนจัดทำอย่างเป็นทางการจนเกินไป แต่ให้ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียน ได้คำนึงถึงสิ่งที่สำคัญ ๆ เช่น พื้นฐานของแต่ละคนเป็นอย่างไร มีความรู้สึกต่อกันอย่างไร และจะก้าวเดินต่อไปด้วยกันอย่างไร รวมถึงในฐานะที่เป็นพี่เลี้ยง คิดว่าจะทำอะไรแก่ผู้เรียน ได้บ้าง ตลอดจนเตรียมการช่วยเหลือผู้เรียนด้านใดได้บ้าง

**ระยะที่ 2** การสร้างสัมพันธ์ภาพและจัดทำข้อตกลง ในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงนั้นต้องถือว่า ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนต่างก็เป็นหุ้นส่วนความสำเร็จของซึ่งกันและกัน ทั้งสองฝ่ายจึงต้องทำความรู้จักในซึ่งกันและกัน เข้าใจในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และปรับวิธีการเรียนรู้เข้าหากัน เพื่อสร้างความไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพี่เลี้ยงและผู้เรียนมีความแตกต่างกันมาก ๆ ในเรื่องเพศ อายุ วัฒนธรรม จริตการเรียนรู้ ทักษะคิดและวิธีคิดในการทำงาน ทั้งสองฝ่ายอาจต้องใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจกัน โดยไม่ควรด่วนสรุปในการตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงมากเกินไป

อาจจำเป็นต้องตกลงกันในรายละเอียดแม้กระทั่งสรรพนามที่จะใช้เรียกขานกัน วิธีการสื่อสาร โดยโทรศัพท์หรืออีเมลถึงกัน เวลาที่สะดวกที่จะติดต่อกันและความคาดหวังคำตอบที่จะได้รับจากกันและกัน

การประชุมเพื่อวางแผนและทำความเข้าใจในซึ่งกันและกัน ในสองครั้งแรกควรห่างไม่เกิน 2 สัปดาห์ เพื่อวางแผนกำหนดการติดต่อดำเนินกิจกรรมการสอนและฝึกปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ก่อนที่ความสัมพันธ์จะเลือนหายไป

ในกรณีของการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการนั้นผู้ประสานงานกลาง จะทำหน้าที่เชื่อมโยงการวางแผนและการจัดประชุมระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนตลอดจนจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันระหว่างกลุ่มพี่เลี้ยงและกลุ่มผู้เรียนเป็นครั้งคราวด้วย

**ระยะที่ 3 การพัฒนาผู้เรียนและการรักษาความสัมพันธ์อันดี** ทั้งสองฝ่าย คือ พี่เลี้ยงและผู้เรียน ต่างก็จะได้รับคำแนะนำให้เลือกกำหนดเป้าหมายในกระบวนการ 3 ประการ คือ เป้าหมายในการพัฒนาทักษะของการปฏิบัติงาน เป้าหมายในการเพิ่มพูนทักษะและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป้าหมายการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นและผู้เรียนต้องเข้าใจและยอมรับ ขั้นตอนการพัฒนาผู้เรียนและรักษาความสัมพันธ์อันดีจึงเป็นขั้นตอนที่ยาวที่สุด เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่พี่เลี้ยงต้องช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งสองฝ่ายจึงต้องร่วมกันเลือกกิจกรรม หรือแม้แต่โครงการที่จะทำร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทักษะและทัศนคติของผู้เรียน

กิจกรรมที่มักจะใช้ในการดำเนินงานในขั้นตอนนี้มักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น

1. การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพี่เลี้ยงและผู้เรียน
2. การเข้าร่วมประชุมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยทั้งสองฝ่ายต้องไปด้วยกัน
3. การเข้ารับการฝึกอบรมและร่วมอภิปรายกับหน่วยงานอื่น
4. การฝึกปฏิบัติทางเทคนิค การสาธิตให้ดู การร่วมกันปฏิบัติ การทดลองปฏิบัติการ ประเมินผลการปฏิบัติและการให้ข้อมูลป้อนกลับ
5. การทบทวนและการวิเคราะห์ผลงานที่ได้รับจากการปฏิบัติร่วมกัน
6. การนำผลที่ได้มาเป็นบทเรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ดีขึ้น
7. การยอมรับและให้เกียรติแก่กันและกัน

การรักษาสัมพันธ์ภาพอันดี โดยการสนทนากันด้วยเรื่องใหม่ ๆ บ้าง การแสดงความชื่นชมและสนใจในซึ่งกันและกันบ้าง และการมีอารมณ์สุนทรีย์บ้าง จะส่งผลให้กระบวนการเป็นพี่เลี้ยงราบรื่นขึ้นอีกมาก เช่น

- การเข้าร่วมในกิจกรรมพิเศษร่วมกันเป็นครั้งคราว
- การปรับเปลี่ยนเป้าหมายหรือเพิ่มเป้าหมายเพื่อจูงใจให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการเรียนรู้อย่าง

ทำทนาย

- การให้การชมเชย ยกย่อง และชื่นชมซึ่งกันและกัน นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งเสมอ
- การสนทนากันในเรื่องส่วนตัวที่ทั้งสองฝ่ายรับได้ (ซึ่งจะดำเนินการได้เมื่อมีความสัมพันธ์กัน ไประยะหนึ่งแล้ว)

**ระยะที่ 4 การสิ้นสุดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ** การสิ้นสุดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในกระบวนการเป็นที่เลื่อง เนื่องจากมิตรภาพหรือความสัมพันธ์ที่จบลงอย่างเป็นทางการ จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสิ้นสุดพันธะที่มีต่อกันและเปลี่ยนความสัมพันธ์ไปเป็นเพื่อนร่วมงานหรือเป็นมิตรที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ หรือแม้กระทั่งเป็นผู้ที่มีความปรารถนาดีต่อกันตลอดชีวิต จากการวิจัยพบว่าคู่พี่เลี้ยงและผู้เรียนคูใดที่ไม่ดำเนินการจบความสัมพันธ์ในการเป็นที่เลื่องอย่างเป็นทางการจะส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความกระอักกระอ่วนใจในการพบปะสนทนา หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนเกิดเป็นผลเสียต่อความรู้สึกของทั้งสองฝ่าย (Phillips-Jones, 2003, p. 58)

ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนหรือทายาทควรมีการเตรียมตัวที่จะสิ้นสุดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการไว้ล่วงหน้าประมาณ 3 เดือน โดยให้ประเด็นความสนใจในเรื่องต่อไปนี้ (Phillips-Jones, 2003, p. 59)

1. ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุความสำเร็จในเรื่องใดอีกบ้างในระยะเวลาที่เหลืออยู่
2. ประสพการณ์ที่ผ่านมามีความหมายต่อทั้งสองฝ่ายมากน้อยเพียงใด
3. ใครจะเป็นพี่เลี้ยงคนต่อไปของผู้เรียนหรือทายาทของเรา
4. ทั้งสองจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใดเมื่อสิ้นสุดกระบวนการนี้แล้ว
5. ถ้าจะเป็นพี่เลี้ยงและผู้เรียนกันอย่างไม่เป็นทางการในอนาคตจะปฏิบัติต่อกันอย่างไร
6. มิตรภาพระหว่างทั้งสองฝ่ายจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
7. จัดฉลองความสำเร็จ แสดงความขอบคุณ และจากกันโดยไม่ควรมีพันธะอย่างเป็นทางการต่อกันอีก

ทางการต่อกันอีก

ในงานเลี้ยงหรือรับประทานอาหารร่วมกันเพื่อฉลองความสำเร็จ ทั้งสองฝ่ายอาจจะมีการแลกเปลี่ยนความประทับใจที่ได้ตั้งใจเขียนเพื่อขอบคุณและชื่นชมซึ่งกันและกันอาจมีภาพถ่ายที่เคยทำกิจกรรมการเรียนการสอนมาด้วยกันหรือแม้แต่การให้ของขวัญของที่ระลึกกัน เพื่อยืนยันว่าเคยได้ทำงานร่วมกันและเป็นการจากกันด้วยความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

เราต่างก็รู้ว่า เป็นภารกิจที่ลำบากยากเย็นมากเพราะในระยะหกเดือนถึงหนึ่งปีที่ต่างก็ได้ช่วยเหลือดูแลซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกันนั้น เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ยากจะลืมได้ แต่ถ้าไม่มีการจากกัน ผู้เรียนหรือทายาทของเราก็เติบโตต่อไปไม่ได้ (Bell, 2002, p. 137)

รูปแบบการนำกระบวนการเป็นที่เลี้ยงมาใช้ในองค์การแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การเป็นที่เลี้ยงนอกรูปแบบ (Informal mentoring) กับ การเป็นที่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) ซึ่ง Phillips-Jones (2003, p. 8) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างสองรูปแบบเอาไว้ว่า “รูปแบบของการเป็นที่เลี้ยงนอกรูปแบบ ได้ดำเนินการไปตามธรรมชาติในองค์การอยู่แล้ว อันได้แก่การสอนงานกันแบบตัวต่อตัว (One-to-one mentoring) ทั้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ชำนาญการกับพนักงาน ซึ่งควรจะปล่อยให้ดำเนินการต่อไป เพราะเป็นสิ่งที่ดีมาก”

แต่สิ่งที่การเป็นที่เลี้ยงในรูปแบบมีความแตกต่างจากการเป็นที่เลี้ยงนอกรูปแบบตามแนวคิดของ Phillips-Jones (2003, p. 6) สรุปได้ดังนี้

1. การจับคู่ได้จัดเตรียมอย่างเจาะจงไว้แล้ว (Partnerships are specifically arranged) ซึ่งทั้งที่เลี้ยงและผู้เรียน ได้รับการจัดสรร โดยผู้ประสานงาน หรือทีมประสานงานที่รับผิดชอบ ดำเนินงานโครงการที่เลี้ยง โดยผ่านการคัดกรองมาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว
2. การจับคู่จะดำเนินเป็นการชั่วคราวเท่านั้น (Partnerships are temporary) ข้อแตกต่างกันอย่างมาจากการเป็นที่เลี้ยงนอกรูปแบบที่ความสัมพันธ์ระหว่างที่เลี้ยงกับผู้เรียนจะยืนยาวเป็นทศวรรษหรืออาจจะตลอดชีวิต แต่การเป็นที่เลี้ยงในรูปแบบนี้เมื่อได้ดำเนินการถ่ายทอดความรู้ และทักษะบรรลุตามเป้าหมายที่ระบุไว้แล้ว ความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยงและผู้เรียนในรูปแบบจะเปลี่ยนไปเป็นความสัมพันธ์รูปแบบอื่น
3. ผู้เรียนเป็นผู้ได้รับประโยชน์มากที่สุด เนื่องจากการเป็นที่เลี้ยงในรูปแบบนี้จุดเน้นจะอยู่ที่ผู้เรียนตลอดระยะเวลาของโครงการพัฒนา แต่เนื่องจากการใช้ระบบที่เลี้ยงเป็นถนนสองทาง (Two-way-street) ซึ่งที่เลี้ยงก็จะได้รับประสบการณ์มากเช่นกัน
4. การจับคู่อาจ ไม่ถูก โฉลกกันก็ได้ (Pair may or may not have “chemistry”) ทั้งสองฝ่ายต่างก็เพิ่งได้พบกันจึงอาจทำให้รู้สึกไม่ถูก โฉลกกันในระยะแรก ๆ ถ้าเป็นการเป็นที่เลี้ยงนอกรูปแบบจะดำเนินการต่อไปไม่ได้ แต่สำหรับการเป็นที่เลี้ยงนั้นต้องถือว่า ความเชี่ยวชาญของที่เลี้ยง การยอมรับนับถือ และความตั้งใจจริงที่จะแบ่งปันเป็นสิ่งที่สำคัญกว่า เพราะเมื่อการเป็นที่เลี้ยงได้ดำเนินไปสักระยะหนึ่ง ความรู้สึกไม่คอยดีที่เกิดขึ้นตอนแรกจะจางหายไป
5. การจับคู่จะได้รับการติดตามและส่งเสริมสนับสนุน (Partnerships are monitored and supported) ซึ่งผู้ประสานงานจะเป็นผู้ติดตามอย่างไม่เป็นทางการอยู่ตลอดเวลาโดยทางโทรศัพท์ ทางอีเมล และการประชุมเพื่อติดตามความสัมพันธ์ของทั้งที่เลี้ยงและผู้เรียน พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น บางครั้งทั้งที่เลี้ยงและผู้เรียนอาจจะหารือกันในเรื่องส่วนตัวกับผู้ประสานงานได้บ้าง

6. ทั้งผู้เรียนและพี่เลี้ยงอาจเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อทั้งคู่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วม (Mentees and mentors may participate in some activities designed for them) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงการ เครือข่าย เป้าหมายการเรียนรู้ และการเลี้ยงรับรองต่าง ๆ ที่อาจจัดขึ้นเพื่อพี่เลี้ยงผู้เรียน และแขกของทั้งสอง



ภาพที่ 2-3 สรุปรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ (Phillip-Jones 2003, pp. 8-9)

### 5. ขั้นตอนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

Lewis (2000, pp. 145-155) ได้อธิบายเรื่องการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรว่า “ในหลาย ๆ อย่างที่ระบบพี่เลี้ยงไม่ได้มีความแตกต่างจากการคิดริเริ่มนำโครงการอื่น ๆ มาใช้ในองค์กร ความแตกต่างที่มีอยู่บ้างน่าจะเป็นธรรมชาติและขอบเขตของโครงการที่จำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการที่แตกต่างกัน”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

“ถ้ามีความเข้าใจว่าการเป็นที่เลี้ยงเป็นปฏิบัติการส่วนตัวที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้ทำงานได้และทำงานเป็น องค์กรก็ไม่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยมากนัก และแม้ว่าจะเป็นการเป็นที่เลี้ยงนอกแบบที่ไม่ควรมีการแทรกแซงจากภายนอกก็ตาม องค์กรก็ควรจะเข้าไปเกี่ยวข้องในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ใน 3 ประการคือ การจัดสรรทรัพยากร (Resourcing) การจัดโครงสร้างพื้นฐานรองรับ (Infrastructure) และการรับรองความถูกต้อง (Endorsement) ที่จำเป็นต้องถือว่าเป็นพันธะผูกพันที่องค์กรต้องดำเนินการ” (Lewis, 2000, p. 146)

Lewis ได้อธิบายขั้นตอนการนำระบบที่เลี้ยง (Mentoring program) มาใช้ในองค์กรไว้ อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน (Defining the aims or purposes) ซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เนื่องจากการกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของระบบการเป็นที่เลี้ยงนั้นนอกจากจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจขององค์กร ทั้งต้องไม่ไปขัดกับจุดมุ่งหมายย่อยขององค์กรด้วย อีกทั้งจุดมุ่งหมายของการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ นั้นจะต้องเจาะจงให้ชัดเจนว่าจะเน้นด้านใดเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการเน้นด้านองค์กร (Organization base) การเน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal base) ด้านทักษะฝีมือในการปฏิบัติงาน (Context base) หรือด้านการพัฒนา (Development base) ก็ตาม ต่างก็มีเป้าหมายหลักคือสุขภาพที่ดีขึ้นขององค์กรทั้งสิ้น ฉะนั้นหากสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ได้เจาะจงและชัดเจนเท่าใด ก็จะทำให้การนำระบบที่เลี้ยงมาใช้สะดวกมากขึ้นเท่านั้น

**ขั้นตอนที่ 2** การวางแผนและสรรหาทรัพยากร (Planning and resourcing) จำเป็นต้องเริ่มต้นตั้งแต่การตั้งคำถามว่า ใครควรจะเข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนบ้าง จะโดยการแต่งตั้งจากหน่วยงานต่าง ๆ หรือจากการอาสาสมัคร ซึ่งจำเป็นต้องมีเกณฑ์การกำหนดทีมงานหรือคณะทำงานอย่างชัดเจน เนื่องจากทีมงานวางแผนและสรรหาทรัพยากรจะต้องเป็นผู้ดำเนินการและบริหารโครงการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ผู้รับผิดชอบขององค์กรจำเป็นต้องสื่อสารเรื่องภารกิจและความรับผิดชอบของทีมงานให้ชัดเจน เนื่องจากในการดำเนินงานจริงจะต้องมีผู้นำอย่างน้อย 2 คน โดยคนหนึ่งจะเป็นผู้นำด้านการเป็นตัวแบบ (Role model champion) และอีกคนหนึ่งเป็นผู้นำด้านการบริหารโครงการ (Project manager champion) ซึ่งผู้นำด้านการบริหารโครงการจะทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานกิจกรรมทั้งหมด จึงควรจะเป็นผู้นำที่รู้จักและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ตลอดจนต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารของโครงการด้วย

ในขั้นตอนนี้จะวางแผนด้านการกำหนดและรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้คือ

#### 1. การคัดเลือกและแนะนำผู้เข้าร่วมโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การคัดเลือกและฝึกอบรมพี่เลี้ยง
3. การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานของระบบพี่เลี้ยง
4. การกำหนดเงื่อนไขและวิธีการให้การสนับสนุน
5. การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง
6. การกำหนดกระบวนการสิ้นสุดการเป็นพี่เลี้ยง

แม้ว่าพี่เลี้ยงจะมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนแก่ผู้เรียน แต่ก็จำเป็นต้องมีกิจกรรมสนับสนุนผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร วัสดุอุปกรณ์ และการให้ความช่วยเหลือในกรณีที่พี่เลี้ยงประสบปัญหาด้วย

นอกจากความช่วยเหลือและการสนับสนุนแก่พี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ในกระบวนการพี่เลี้ยงแล้ว พี่เลี้ยงควรมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลป้อนกลับทั้งในด้านความก้าวหน้าของกิจกรรมและผลลัพธ์ของกิจกรรมด้วย (Lewis, 2000, p. 150)

### ขั้นตอนที่ 3 การเลือกและการฝึกอบรมพี่เลี้ยง (Selecting and training mentors)

หลังจากที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในระบบการเป็นพี่เลี้ยงแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการคัดเลือกพี่เลี้ยง โดยทำความเข้าใจเรื่องบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง ทักษะที่พี่เลี้ยงต้องมี และคุณสมบัติที่จำเป็นที่พี่เลี้ยงต้องมี เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพี่เลี้ยง ซึ่งมักจะพบว่าพี่เลี้ยงที่เข้ามาโดยสมัครใจมักจะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี เนื่องจากจะมีทั้งความเชื่อมั่น และพันธะผูกพันมาด้วยเสมอ และพบด้วยว่าผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้จัดการมักจะเป็นพี่เลี้ยงได้ดี

เมื่อคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงได้แล้ว ก็จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งนอกจากการปฐมนิเทศและการบรรยายสรุปเรื่องบทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงแล้ว ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรม 2 เรื่อง ได้แก่ ประการแรกเรื่องเนื้อหาที่เป็นปัจจุบันและถูกต้อง ประการที่สองเป็นเรื่องของความสามารถในการถ่ายทอด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถ้าพี่เลี้ยงมีประสบการณ์และอยู่กับองค์กรมานานเพียงพอก็จะสามารถทำความเข้าใจ และฝึกฝนได้รวดเร็ว

อีกเรื่องหนึ่งที่พี่เลี้ยงควรได้มีการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จไปด้วยกันก็คือการรู้ว่าพี่เลี้ยงจะได้พบกับผู้เรียนบ่อยเพียงใด จะใช้เวลาในการถ่ายทอดนานเพียงใด ใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัดความก้าวหน้า เนื่องจากหากไม่ได้กำหนดเอาไว้ก็อาจจะทำให้เกิดความคลุมเครือในการนำไปปฏิบัติจริง ยิ่งถ้าได้มีการกำหนดอย่างเหมาะสมและเป็นจริงเท่าใดก็จะทำให้โอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

โปรแกรมการฝึกอบรมพี่เลี้ยงที่ดี จึงควรประกอบด้วยรายละเอียดเนื้อหาวิชา และการดำเนินการดังนี้ (Lewis, 2000, p. 152)

1. วัตถุประสงค์และกระบวนการของเนื้อหาความรู้และทักษะที่ต้องนำไป ถ่ายทอด
2. บทบาทและทักษะที่จะต้องใช้ในการเป็นพี่เลี้ยงที่สอดคล้องกับเนื้อหา
3. คู่มือและคำแนะนำในด้านต่าง ๆ สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยง
4. วิธีการแก้ปัญหาในกรณีที่เงื่อนไขการเป็นพี่เลี้ยงเปลี่ยนแปลงเช่น สถานที่ หน้าที่ที่ ทำอยู่ เพศที่แตกต่าง และหน่วยงานที่แตกต่าง

**ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)** ก่อนที่จะเริ่มนำกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง ไปใช้ในองค์กร จำเป็นต้องจัดเตรียมระบบการติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าได้ดำเนินการไปด้วยดีทั้งในด้านผลที่ผู้เรียนได้รับ ความสัมพันธ์ที่ระหว่างพี่เลี้ยงกับ ผู้เรียน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งเพื่อให้แน่ใจว่าผลประโยชน์ที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ได้เป็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตลอดจนได้นำประสบการณ์และบทเรียนมาใช้เพื่อ ประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป การดำเนินการด้านการติดตามประเมินผลจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมายขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะสามารถวัดได้ก็ ต่อเมื่อได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนไว้ตั้งแต่ต้นแล้ว แต่กระนั้นก็ตามตัวแปรบางตัวก็อยู่ เหนือการควบคุมของผู้ร่วมดำเนินการ ฉะนั้นการจะไปคาดหวังสูงจนเกินไปก็จะทำให้การ ประเมินผลลดความน่าเชื่อถือลงไปได้ ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลมักประกอบด้วย (Lewis, 2000, p. 154)

1. แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งสามารถให้ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนมีส่วนร่วมในการ ประเมิน ได้ว่าได้รับประโยชน์จากประสบการณ์ที่ผ่านมาอย่างไรบ้าง ซึ่งหากมีความสอดคล้องกัน ก็อาจจะยืนยันถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน ส่วนในด้าน โครงสร้างของ ระบบ (Infrastructure) อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการประเมินผลแบบอื่น

2. การสัมภาษณ์ (Interviews) ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลป้อนกลับในทางลึกที่ละเอียดทั้งใน ด้าน ความสัมพันธ์ และผลประโยชน์ที่ได้ของโครงการทั้งหมด

3. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นวิธีการที่จะทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด เห็น ที่จะเป็นทั้งการแสดงออก และการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ตลอดจนจะทำให้เกิดความ แนวคิด และวิถีทางใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการต่อไปด้วย

#### 6. เงื่อนไขการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

Lewis (2000, pp. 16-22) ได้อธิบายความหมายเรื่องธรรมชาติของกระบวนการเป็น พี่เลี้ยงพร้อมทั้งได้ขยายความการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน (Mentoring at work) ที่ทำให้ต้องจัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้มี “วัฒนธรรมการเป็นที่เลี้ยง” (Mentoring culture) ในองค์กรเอาไว้ว่า “ความจริงความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยงกับผู้เรียน (Mentor-protégé relationship) เป็นสัญชาตญาณที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มุ่งถ่ายทอดและสืบทอดการดำรงชีวิต เมื่อมนุษย์เติบโตและมีวุฒิภาวะมากขึ้นก็จะพัฒนาความต้องการที่จะถ่ายทอดทักษะและภูมิปัญญาให้แก่คนรุ่นต่อไป ทั้งนี้ก็เอื้อประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย เนื่องจากผู้เรียนที่ตั้งใจฟังและเรียนรู้ก็จะได้เพิ่มความรู้และภูมิปัญญา ในขณะที่ที่เลี้ยงก็จะได้รับความพึงพอใจที่มีผู้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ชัยชนะที่ตัวเองผ่านมาได้อย่างยากเย็นพร้อม ๆ กับความเคารพนับถือที่ผู้เรียนมีต่อที่เลี้ยงซึ่งเป็นสัญชาตญาณของการเป็นพ่อแม่ลูกในครอบครัวมนุษย์ตลอดมา แต่นอกครอบครัวก็มีธรรมชาติของการเป็นที่เลี้ยงเช่นกัน เพียงแต่คนที่ถูกเลือกให้เป็นที่เลี้ยงต้องเป็นผู้ที่มีภูมิปัญญา หรือผู้ที่ได้สะสมประสบการณ์มาอย่างหลากหลายจนมีทักษะและความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้มักจะพบในโลกของการทำงานในองค์กรว่า เมื่อบุคคลได้มีความสำเร็จในการทำงานได้ระยะหนึ่ง ก็มักรู้สึกว่าได้มีประสบการณ์และความชำนาญพอสมควร ก็จะคิดถึงการถ่ายทอดทักษะและประสบการณ์นั้นให้แก่ผู้อื่น” แต่การที่จะเกิดกิจกรรมการเป็นที่เลี้ยงได้นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายประการคือ

1. มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น (A deep personal relationship) เป็นความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยง โดยธรรมชาติที่เกิดจากความเชื่อถือ (Trust) และความนิยมยกย่อง (Admiration) ที่ผู้เรียนมีต่อที่เลี้ยงจนเกิดเป็นความนับถือ (Respect) อันเป็นผลมาจากการได้มีโอกาสเห็นความสำเร็จของที่เลี้ยงที่ประจักษ์ออกมา ส่วนที่เลี้ยงก็เชื่อถือในศักยภาพ ความฉลาด และความทุ่มเทของผู้เรียน พร้อมทั้งเกิดความรู้สึกว่าจะสามารถปกป้องดูแลและพัฒนาผู้เรียนได้
2. การมุ่งด้านทักษะ ความสำเร็จ และผลงาน (A focus on area of skill, achievement or performance) ซึ่งถ้าลองพิจารณาความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยงที่เกิดขึ้นจะพบว่าเป็นกิจกรรมที่มนุษย์กระทำเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งที่เลี้ยงและผู้เรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ดนตรี ศิลปะ กีฬา ช่าง และวิชาการด้านคณิตศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์
3. การเน้นการเรียนรู้ (A focus on learning) เมื่อเกิดความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยงก็จะเกิดการพัฒนาการเรียนรู้และการปรับปรุงตัวเองของผู้เรียน ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยงที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร และถ้าความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นได้โดยธรรมชาติ ทั้งโดยความรู้สึกสนิทใจและด้วยการมุ่งพัฒนาทักษะและผลสำเร็จของงานก็จะเกิดประโยชน์มากกว่าการดูแลวางแผนหรือกำหนดให้เกิดขึ้น แต่อาจต้องใช้เวลามากเกินไปที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ อย่างจริงจังในองค์กร จึงปรากฏว่าได้มีการโต้เถียงเรื่องความเข้าใจในการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ทั้ง ๆ ที่ทั้งการจับคู่ความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยงกันเองอย่างไม่เป็นทางการ และการจัดให้มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการต่างก็มีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันคือ “การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน” (Learning development of learners)

Lewis (2000, p. 18) ได้ย้่าว่า “เพื่อป้องกันความสับสนในด้านคำจำกัดความของ “การเป็นพี่เลี้ยง” (Mentoring) โดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่หมายถึง “การเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ” (Informal mentoring) ซึ่งเกิดขึ้น โดยธรรมชาติของวิถีชีวิตมนุษย์ กับคำจำกัดความของ “การเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน” (Mentoring at work) ซึ่งระบบการเป็นพี่เลี้ยงในสภาพแวดล้อมขององค์กร จึงขอให้เข้าใจความหมายให้ตรงกันก่อนว่า “เป็นความสัมพันธ์และกระบวนการที่จัดให้มีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้การชี้แนะ และให้การสนับสนุนบุคคลอื่น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา” (A relationship and a set of process where one person offers help, guidance, advice and support to facilitate the learning or development of another person) เมื่อนำระบบการเป็นพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ก็ควรจะพิจารณาไปพร้อม ๆ กัน 2 เรื่องคือ ความพร้อมขององค์กรเองกับความชำนาญและประสบการณ์ของผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เพราะทั้งสององค์ประกอบดังกล่าวต่างก็มีผลต่อกันและกัน กล่าวคือตำแหน่งงานและความเชี่ยวชาญของคนในองค์กร จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ ส่วนวัฒนธรรมขององค์กร (Culture of the organization) จะมีผลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน เพราะถ้าพี่เลี้ยงมีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันต่อความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นอย่างจริงจังก็จะส่งเสริมให้เกิดโอกาสการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ก็จะทำให้การดำเนินการเป็นพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จ (Lewis, 2000, p. 22) จึงต้องตอบคำถามในมุมมองขององค์กรให้ได้ก่อนว่าในการที่จะนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรนั้น

1. วัฒนธรรมขององค์กรจะสามารถสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนเกิดขึ้นได้อย่างไร

2. วัฒนธรรมขององค์กรในปัจจุบันจะส่งเสริมหรือบั่นทอนความสัมพันธ์
3. พี่เลี้ยงมีความเข้าใจ และมุมมองที่มีชัดเจนในองค์กรมากและถี่ถ้วนเพียงใด
4. พี่เลี้ยงได้รับความเชื่อถือศรัทธา และมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรมากเพียงใด
5. พี่เลี้ยงมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในสิ่งที่ปฏิบัติมากเพียงพอหรือไม่

ทั้งนี้เพราะ “วัฒนธรรมองค์กรจะมีบทบาทต่อความสัมพันธ์ฉันพี่เลี้ยงที่จะเกิดขึ้นในสองประการคือ ประการแรก วัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะเอื้อหรือรื้อถอนความสัมพันธ์ที่จะสร้างขึ้นในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง กับประการที่สอง ความเข้าใจที่บุคลากรมีต่อวัฒนธรรมนั้นจะมีส่วนทำให้กระบวนการพี่เลี้ยงดำเนินต่อไปได้หรือไม่” (Lewis, 2000, p. 52)

ที่จริงวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดที่เป็นศูนย์กลางของวิถีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ และวัฒนธรรมจะมีบทบาทต่อความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งนี้งานศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมากยืนยันว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายจะต้องมีความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมที่ชัดเจน จึงมักพบว่าความโดดเด่นและยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กร จะเปลี่ยนสภาพเป็นทั้งวิธีปฏิบัติและแนวคิดในการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมเกิดจากแนวคิดพื้นฐาน ลักษณะนิสัย วิธีการ และค่านิยมร่วมกัน (Shared set of basic assumption, habits, approaches and value) จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ธรรมชาติของกิจการ และจากวิถีทัศน์ของผู้นำองค์กร (Lewis, 2000, p. 53)

ในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง วัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนอย่างยิ่งต่อทั้งความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยง ต่อการปฏิบัติ และต่อสถานะของผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง เพราะ

1. ความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยงเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน การเพิ่มขีดความสามารถ และการเพิ่มอำนาจให้แก่คนในองค์กร
2. องค์กรที่นำกระบวนการไปดำเนินการจะไม่อาจควบคุมความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้เท่าใดนัก ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาตามปกติ
3. ความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยงจะเปลี่ยนบรรยากาศขององค์กรไปจากเดิม ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการยอมรับหรือต่อต้านบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการได้ และอาจส่งผลให้ความร่วมมือและความพร้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปได้

หากองค์กรต้องการจะคงสภาพของวิถีการปฏิบัติแบบเดิม ๆ เอาไว้ (Status quo) ผลได้จากพี่เลี้ยงที่ทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถมากขึ้น มีพัฒนาการสูงขึ้น และมีอำนาจมากขึ้น อาจทำให้บางคนหรือบางกลุ่มในองค์กร เกิดความไม่สะดวกใจขึ้นก็ได้

Zachary (2005, pp. 57-75) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่สนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กรประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาภาวะผู้นำในที่เข้มแข็งในองค์กร จะทำให้การนำระบบพี่เลี้ยงดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องประกอบด้วย การให้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (Engaging in leadership) การวางแผนให้มีการพัฒนาผู้นำขึ้นทดแทนกันได้ (Planning for leadership succession) การเชื่อมโยงผู้นำเข้ากับการเรียนรู้และการเป็นพี่เลี้ยง (Connecting leaders to learning and mentoring)

2. การให้เวลา (Time) เนื่องจากกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงต้องใช้เวลาทั้งในด้านการเตรียมตัว การสร้างความสัมพันธ์ การดำเนินการเป็นพี่เลี้ยง และการติดตามประเมินผล การนำระบบพี่เลี้ยง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาใช้ จึงต้องมีวัฒนธรรมการใช้เวลาที่ชัดเจน จนอาจจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมด้านการบริหารเวลาด้วย

3. การใช้ทรัพยากรเงิน (Financial resources) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง โดยการจัดสรรงบประมาณการลงทุน เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยระบบพี่เลี้ยง

4. เทคโนโลยี (Technology) ทั้งเพื่อใช้ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้และทักษะ ตลอดจนเพื่อการสื่อสารสะท้อนกลับในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง

5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) หมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร เพราะกระบวนการนี้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรด้วยกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพสูงขึ้นทั้งในด้านคุณภาพชีวิตของทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ทางธุรกิจ การดำเนินการจึงต้องมุ่งมั่นจริงจังตั้งแต่ กำหนดกลุ่มคนที่เหมาะสมมาเตรียมการและวางแผน จนกระทั่งการติดตามผลงานและประเมินผล

6. ทรัพยากรความรู้ (Knowledge resource) ซึ่งจำเป็นจะต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความรู้อย่างจริงจังและหลากหลายในทุกด้านเพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงและความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กร เช่นการเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ เทคนิคการปฏิบัติงาน เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การตลาด การผลิต การบริหารการเงิน เป็นต้น

### 7. องค์ประกอบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร

Lewis (2000, p. 23) ยืนยันว่า “ความโดดเด่นและยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรจะสามารถสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้เรียนดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง ฉะนั้นเมื่อนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ก็ควรจะพิจารณาไปพร้อม ๆ กัน 2 เรื่อง คือ ความพร้อมขององค์กรเองกับความชำนาญและประสบการณ์ของผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง จึงจะสามารถนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Zachary (2005, p. 8) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ควรจะถูกฝังให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นน่าจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. มุ่งสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Establish ownership) เริ่มตั้งแต่การมอบหมายให้มีพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ตั้งแต่วันเริ่มต้นเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อให้การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวของพนักงานใหม่ดำเนินไปได้เร็วขึ้น หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางเทคนิค (Technical learning) เช่นการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training: OJT) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพนักงานมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานได้มากขึ้น จึงจะเข้าสู่ระบบการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาไปสู่ตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชาและระดับบริหารต่อไป

2. ส่งเสริมการรับผิดชอบร่วมกัน (Promote share responsibility) เป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนร่วมรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบงานที่ทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะกระตุ้นให้ทีมงานมีความเชื่อมั่นในการทำงานไปด้วยกัน เรียนรู้ไปด้วยกันและเติบโตไปด้วยกัน

บรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ดีจะทำให้การปฏิบัติการเป็นพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกกรอบแบบดำเนินไปได้อย่างมีความหมายและมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จและการเจริญเติบโต

3. มุ่งใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Maximize resource) เป็นวัฒนธรรมที่ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ตลอดจนเป็นการส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมที่แสวงหาจุดบกพร่องและวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

4. การธำรงรักษาความซื่อสัตย์เที่ยงตรง (Maintain integrity) เป็นวัฒนธรรมที่จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในทุกองค์การ เนื่องจากการยึดถือและยึดมั่น ในการธำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์เที่ยงตรง จะสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความสนใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. การกระตุ้นให้มีการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ (Facilitate knowledge utilization) จะส่งเสริมให้พี่เลี้ยงและผู้เรียนได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปฝึกฝนเพิ่มเติม โดยการลงมือปฏิบัติจริงในสิ่งที่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากซึ่งกันและกัน ตลอดจนจะทำให้ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการค้นคว้าและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

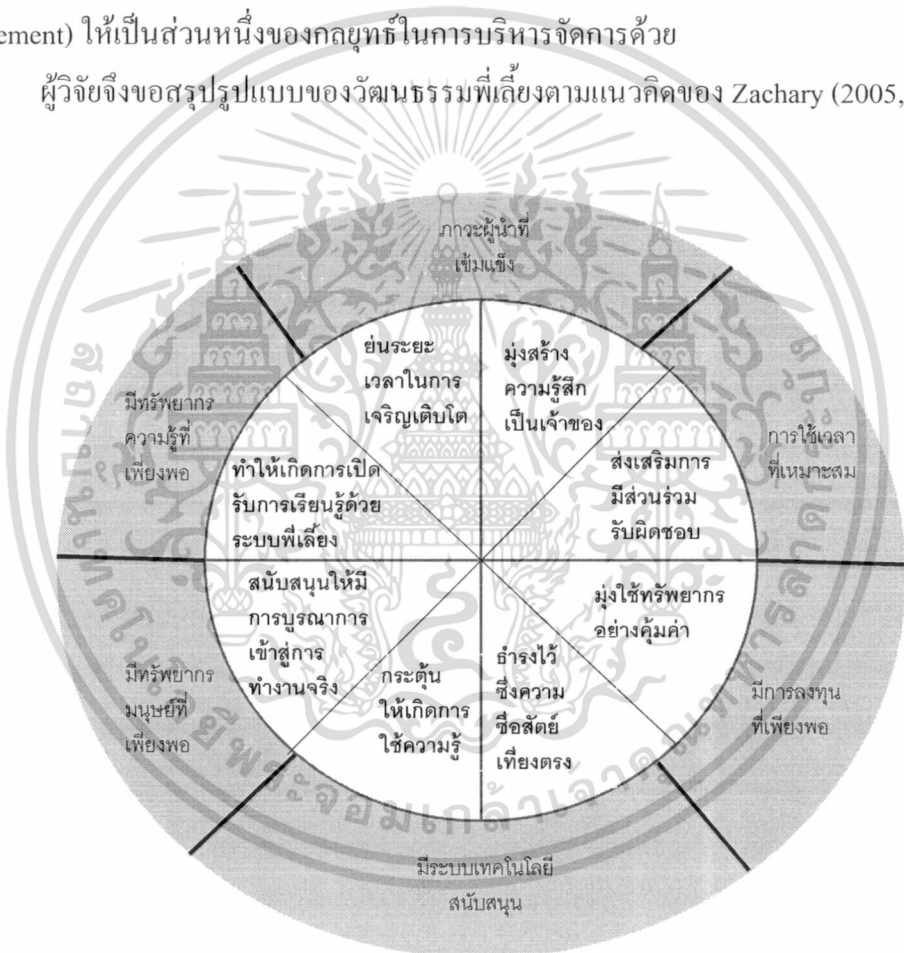
6. การสนับสนุนให้มีการบูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ (Support integration of key process into organization) เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ในระบบพี่เลี้ยงเป็นการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ อัตมโนทัศน์ พลังจิตใจ และลักษณะนิสัยในการทำงาน ซึ่งพี่เลี้ยงจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนและพี่เลี้ยงนำความรู้และทักษะที่ได้มาบูรณาการเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานในองค์การนั้น นอกจากจะทำให้องค์การได้รับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังสามารถทำให้เกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้เพิ่มเติมและเกิดความภาคภูมิใจในผลการเรียนรู้ที่ได้รับจากระบบพี่เลี้ยงด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ทำให้เกิดการเปิดรับการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเป็นพี่เลี้ยง (Creates openness to learning though mentoring) เป็นการทำให้คนไว้วางใจในระบบพี่เลี้ยง เนื่องจากได้เห็นความมีคุณค่าของการฝึกปฏิบัติซึ่งได้แสดงให้เห็นประจักษ์อยู่ในชีวิตประจำวันจนกลายเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติงาน

8. ย่นระยะเวลาในการเจริญเติบโต (Shortens ram up time) วัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงจะส่งผลให้เกิดความพร้อมเพียงพอในการเตรียมตัวให้บุคลากรเจริญเติบโตองค์การจึงต้องกำหนดเป็นนโยบายการบริหารดาวเด่น (Talent management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้วย

ผู้วิจัยจึงขอสรุปรูปแบบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงตามแนวคิดของ Zachary (2005, p. 8) ดังนี้



ภาพที่ 2-4 รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์การ

โดยที่องค์ประกอบของวัฒนธรรมเป็นพี่เลี้ยงดังกล่าวจำเป็นต้องมีโครงสร้างรองรับ (Infrastructure) 6 ประการ (Zachary, 2005, pp. 58-70) ได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong leadership)
2. การใช้เวลาที่พอเพียง (Time allocation)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การให้การสนับสนุนด้านการเงิน (Financial resource)
4. ระบบเทคโนโลยี (Technological system)
5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)
6. ทรัพยากรความรู้ (Knowledge resource)
8. อิทธิพลของวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงต่อการพัฒนาองค์กร

Lewis (2000, pp. 2-4) ได้อธิบายว่าเนื่องจากโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ (Economy) การตลาด (Market) องค์กร (Organization) กระบวนการทำงาน (Work) และความสัมพันธ์ (Relationships) องค์กรและผู้จัดการจึงต้องตระหนักให้ได้ว่า จำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาตนเองให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่นับวันแต่จะรวดเร็วยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งหมายถึงการใช้รูปแบบการบริหารวิธีใหม่ (New styles of management) การมอบหมายความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น (Increased delegation of responsibility) การมีทักษะเชิงซ้อน (Multi-skill) การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New forms of communication supported by technology) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับความจำเป็นของการบริหารจัดการสมัยใหม่ดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีที่บุคลากรในองค์กรมีต่อผู้จัดการและผู้บริหารขององค์กร

Lewis (2000, pp. 53-56) จึงยืนยันว่าเนื่องจาก “ความสัมพันธ์อันดีที่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาค้น เพิ่มขีดความสามารถ และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร อีกทั้งเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่จะส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความตั้งใจและความร่วมมือที่จะร่วมกันสร้างความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้โดยง่าย”

ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงจะเกิดขึ้นและพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืนได้นั้น องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึง

1. โครงสร้างองค์กรแบบเปิด (Open organization) ได้แก่การมีชั้นการบังคับบัญชา น้อยลง มีขอบเขตการประสานงานที่คล่องตัวมากขึ้น มีการทำงานเป็นทีม และการประสานความร่วมมือที่ดี มีการปรับปรุงการตัดสินใจ และมีการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ถูกจำกัดด้วยระบบตำแหน่ง
2. มีการสื่อสารระบบเปิด (Open communication) ได้แก่การแบ่งปันและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแสวงหาความเข้าใจและความร่วมมือ และมีการขยายความคิดมากกว่าการสั่งการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สร้างคุณค่านวัตกรรม (Innovative value) ได้แก่การยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ (New idea are respected) การมองเห็นความเปลี่ยนแปลงเป็นความผาสุก (Change as healthy) มีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Cooperation between business units) และมีการให้อภัยเมื่อเกิดความบกพร่องผิดพลาด (Mistakes are tolerated)

4. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนความเปลี่ยนแปลง (Top management support for change) ได้แก่การมองเห็นอนาคตของความเปลี่ยนแปลง (Enabling vision) ความแน่นอนของจุดมุ่งหมายและเป้าหมาย (Consistency of purpose and goals) การให้รางวัลความเปลี่ยนแปลง (Change is rewarded) การยอมรับการรับรู้ความเสี่ยง (Sensible risks are accepted) และมีการมอบหมายทั้งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

5. ระบบการบริหารจัดการ (Management systems) ได้แก่การมีกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ (Robust and accepted decision-making process) มีการใช้การฝึกอบรมอย่างกว้างขวาง (training is widely used) และมีการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล (Performance is related to reward)

6. การบริหารจัดการที่ให้การสนับสนุน (Supportive management) ได้แก่มีผู้จัดการที่ใจกว้างและยืดหยุ่น (Managers are open-minded and flexible) มีผู้จัดการที่เป็นทั้งผู้นำและผู้สร้างแรงจูงใจ (Managers are also leader and motivator) และมีการสนับสนุนให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน (Staff are encouraged to contributed)

7. การจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบ (Allocation of resources and responsibility) ได้แก่การทำให้โครงการพัฒนาที่มีความสำคัญ (Development projects are resourced) มีการสนับสนุนเวลาในการปรับปรุงผลผลิตและบริการ (Time to improve products and services is encouraged) มีผู้จัดการที่สามารถคิดไปข้างหน้า พร้อม ๆ กับแก้ปัญหาในปัจจุบัน (Managers can think forward as well as fight fires) และมีการวางแผนและให้ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลง (Changed are planned an resourced)

8. การจัดการความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ (Systemic management of ideas) ได้แก่มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Staff are encouraged to keep up-dated) มีการกระตุ้นและยอมรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ (Suggestions are encouraged and welcome) และมีการแสวงหาข้อมูลลูกค้าและการตลาดที่มีคุณภาพ (Quality customers and market information is sought)

ทั้งนี้เพราะผู้ที่เป็นที่เสี่ยงที่ตึจะต้องมึจิตควมสมมารถสําคัญ 2 ประการควมคู้กัน ใปคึอควมรู้ควมเข้าใจในเทคโนโลย็องค้การ (Organizational know-how) ที่ตั้งสมมมาค้วยประสบการณ้

ที่เพียงพอ กับความเชื่อถือศรัทธาหรือเครดิต (Credibility and influence) ที่เกิดจากความสำเร็จอันเป็นที่ประจักษ์ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานอันเป็นที่รู้จักทั้งภายในและภายนอกองค์การ

Zachary (2005, p. 28) จึงสรุปไว้ว่า “เนื่องจากวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยง เน้นไปที่การเรียนรู้ การพัฒนา การสร้างความหลากหลาย การจัดการความรู้ และการเป็นผู้นำ” ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งหมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบางอย่างขององค์การด้วย

## การใช้ระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ

### 1. การใช้ระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์การของกลุ่มโรบินสัน

จากบทความเรื่อง “ไปดูเขาสร้างคนที่บางพูน” ของคณิติน ผลพันธ์ิน (2529, หน้า 27-35) เล่าว่า

หลังจากเปิดโรบินสันสีลมเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2528 ได้สำเร็จ ทำให้ยอดขายรวมของกลุ่มโรบินสันเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2527 เป็นกว่า 3 เท่า เนื่องจากได้ใช้การบริการนำการขายได้ทดลองเดินเข้าไปในโรบินสันสีลมก็พบว่า มีผู้คนไปจับจ่ายใช้สอยอย่างคับคั่ง การให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่คิดเงินหรือแคชเชียร์ ทุกจุดต่างก็ยื่นคิดเงินและปฏิบัติการดูแลลูกค้าด้วยรูปแบบเดียวกัน จึงลองไปเดินดูทั่วสาขาราชดำริและสาขาอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิบ้าง ก็พบว่าการปฏิบัติของพนักงานอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

คุณสุวิมล คิลกวนิช ผู้จัดการทั่วไปสาขาสีลม คุณวิเชษฐ์ เวชสุภาพร ผู้จัดการทั่วไปสาขาราชดำริ และคุณบุญชัย มานะศิริมงคล ผู้จัดการทั่วไปสาขาอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ทั้งสามแม่ทัพของโรบินสันบอกว่า “โรบินสันใช้ระบบพี่เลี้ยง และมุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง”

รายละเอียดโดยสังเขปเรื่องการสร้างคนด้วยระบบพี่เลี้ยงในโรบินสันก็คือ การทำให้ทุกคนมีแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อไปในทิศทางเดียวกันว่า 1) ถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจลูกค้าจะกลับมาหาเราอีก 2) การมีลูกค้ามาใช้บริการมากคือการมีงานทำและมีคุณค่า เพราะคุณค่าของธุรกิจวัดกันด้วยความนิยมของลูกค้า 3) คิดให้ได้อยู่เสมอว่า “งานคือชีวิต และชีวิตที่แท้จริงคือชีวิตที่งานทำ” 4) การให้บริการเป็นชีวิตที่น่าภาคภูมิใจ เพราะผู้ที่ให้ผู้อื่นได้นั้นต้องเป็นผู้ที่ความพร้อมที่จะให้ และ 5) ไม่มีใครสามารถทำการใหญ่ได้ถ้าไม่ทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

โรบินสันเริ่มต้นการสร้างคนโดยการพัฒนาระบบการบริหาร โดยใช้การประชุมคณะกรรมการบริหารที่ผู้บริหารแต่ละสายงานต้องมีหน้าที่รายงานความก้าวหน้าในการประกอบธุรกิจทุก ๆ 2 สัปดาห์ในวันพฤหัสบดี โดยกรรมการแต่ละคนได้มีโอกาสเพิ่มเติมความรู้ให้แก่คณะกรรมการบริหาร ทั้งในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ การจัดซื้อจัดหาสินค้า การตลาดและการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตกแต่่งสถานที่ การส่งเสริมการขาย การบริหารรายได้และการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมค้า และการให้บริการด้านงานธุรการและสวัสดิการพนักงาน เพื่อให้กรรมการบริหารทั้งคณะรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

เมื่อได้ดำเนินการไปได้สองสามครั้ง โรบินสันจึงจะจัดให้มีการฝึกอบรมระบบค่ายแบบ ค้างแรมร่วมกัน ในหลักสูตร “การเป็นผู้นำและการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ” โดยให้พนักงาน ระดับหัวหน้าแผนก ซึ่งคัดเลือกเฉพาะดาวเด่นทั้งหลายมาจากสาขาการค้า และสาขาอนุสาวรีย์ชัย สมรภูมิ มาเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นเวลา 7 วัน 7 คืน รุ่นละ 40 คน เพื่อปลูกฝังความรัก องค์กร รักการทำงาน มีความสุขกับการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และเทคนิคการ สอนงานให้ลูกน้องทำงาน ได้อย่างมีมาตรฐาน เมื่อเรียนจบสอบผ่านกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงอย่าง เป็นทางการก็เริ่มขึ้น กล่าวคือผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่หัวหน้าแผนกซึ่ง อยู่ในบังคับบัญชาของตัวเอง เป็นเวลา 3 เดือน ในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จ การบริหารเวลา การประเมินขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีม และการประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา ประจำสัปดาห์ทุกเช้าวันเสาร์ (พนักงานสับเปลี่ยนวันหยุดกัน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันพฤหัสบดี สัปดาห์ละ 1 วัน โดยห้ามหยุดในวันศุกร์ เสาร์ และอาทิตย์)

ส่วนพนักงานระดับบังคับบัญชา (หัวหน้าแผนก) จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงาน ในแผนกซึ่งถ้าเป็นแผนกใหญ่ ๆ มีพนักงานมากกว่า 5 คน ก็จะมีผู้ช่วยหัวหน้าแผนกอีก 1 คน ช่วยกันทำหน้าที่สอนแนะนำงาน แสดงแบบอย่าง ให้การช่วยเหลือชี้แนะ และส่งเสริมสนับสนุน ทั้งในด้านโอกาสการเข้าร่วมกิจกรรม การแสดงความคิดเห็น และการเสนออุปนบำเน็จรางวัล โดย จะต้องรายงานผลด้านความก้าวหน้าของพนักงานให้ผู้จัดการฝ่ายทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่าง น้อยเดือนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้พี่เลี้ยงทุกคนจะต้องเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็น พี่เลี้ยงร่วมกัน โดยมีกรรมการบริหารที่รับผิดชอบทรัพยากรบุคคลเป็นประธานการประชุมและทำ หน้าที่เป็นที่ปรึกษาของพี่เลี้ยง

พร้อม ๆ กับกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงใน โรบินสันทั้ง 3 สาขา บริษัทได้คัดสรรบัณฑิต จบใหม่ที่มีผลการศึกษาสูงและมีประวัติการเข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ใน กรุงเทพมหานครมาเป็นผู้บริหารฝึกหัด (Management trainee) เรียกเป็นภาษาของโรบินสันว่า “โครงการพัฒนาดาวเด่น” โดยมอบหมายให้ผู้จัดการฝ่าย 1 คน และผู้จัดการทั่วไปของสาขานั้น ๆ เป็นพี่เลี้ยงในการดูแลการพัฒนา ให้สามารถเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา (หัวหน้าแผนก) ได้ ภายใน 1 ปี โดยมีสัญลักษณ์รูป “ดาวแดง” ติดที่ด้านซ้ายของหน้าอกขวาของเสื้อเครื่องแบบ พนักงาน เรียกชื่อกลุ่มพนักงานนี้เป็นภาษาโรบินสันว่า “กลุ่ม 13 ดาวแดง” เนื่องจากในจำนวน 19 คน ได้ผ่านการทดลองงานเพียง 13 คนเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2529 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องประสานงานกับต้นสังกัดเพื่อระบุชื่อที่เลี้ยง ในใบอนุมัติการจ้างและติดตามประเมินผลการทดลองงานของพนักงานใหม่ โดยการประเมินผลของผู้จัดการฝ่ายและให้ผลการประเมินนั้นมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ทำหน้าที่ที่เลี้ยงด้วย ในปลายปีนี้ได้มีการเตรียมพนักงานเดิมที่ได้รับคัดเลือกจาก 3 สาขา มาเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำระดับต่าง ๆ เพื่อเตรียมเปิดสาขาวิชาภิเษก และกำหนดให้บุคลากรใหม่ทุกคนที่คัดสรรมาเป็นผู้ร่วมเปิดสาขาจำนวน 550 คน ไปเข้ารับการฝึกอบรมระบบค่ายหลักสูตร “สู่ความเป็นเลิศในการทำงานเป็นทีม” ที่จะต้องมีที่เลี้ยงที่คัดสรรมาดังกล่าวและผ่านการฝึกอบรมด้านการเป็นที่เลี้ยงแล้ว มาทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงตั้งแต่อยู่ในค่ายฝึก ในอัตราส่วนที่เลี้ยง 1 คน ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นพนักงานใหม่ 10 คน โดยการฝึกอบรมระบบค่ายดังกล่าว จะมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมรุ่นละ 80 คน (มีที่เลี้ยงรุ่นละ 8 คน)

ความแตกต่างจากการฝึกอบรมอื่น ๆ ก็คือ มีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝัง (Indoctrinate) จรรยาบรรณและวิถีชีวิตของคน โรบินสันที่มีแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อ 5 ประการ ที่ระบุไว้ข้างต้นแล้ว ผู้ที่จะผ่านการฝึกอบรมไปเป็นพนักงานของโรบินสันได้จะต้อง 1) สอบผ่านวิชาการเป็นคน โรบินสัน 2) ท้องกระบวนกรของโรบินสันได้ 3) ต้องเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมครบทั้ง 5 วัน และ 4) ต้องสอบปากเปล่าจรรยาบรรณของพนักงานโรบินสันได้ครบถ้วน หากไม่ผ่านการฝึกอบรม โดยมติของที่เลี้ยงประจำรุ่นและผู้อำนวยการค่ายฝึกอบรม (กรรมการบริหารสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล) จะถูกส่งกลับและออกจากงานในฐานะไม่ผ่านการฝึกอบรมทันที

ทั้งนี้ตลอดการฝึกอบรมทุกรุ่นจะมีผู้บริหาร ทั้งกรรมการบริหาร ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ไปเยี่ยมและรับประทานอาหารกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและทีมงานวิทยากร ซึ่งมี 7 คน เป็นระยะ ๆ และกรรมการบริหาร ผู้จัดการทั่วไป ของสาขาวิชาภิเษก จะต้องมาร่วมในพิธีอำลาค่ายฝึกอบรมในคืนวันสุดท้ายเสมอ เพื่อรับฟังความรู้สึกก่อนเดินทางเข้าสู่โลกอาชีพจริงของพนักงานใหม่

ทีมงานของนิตยสารการเงินการธนาคาร ได้รับอนุญาตให้มาร่วมเยี่ยมค่ายในบ่ายวันที่ 5 ของการฝึกอบรม และได้ประจักษ์ชัดว่า “ความเป็นคนคุณภาพของบุคลากรใหม่ได้รับการปลูกฝังเข้าไปในจิตวิญญาณของทุกคน และทุกคนที่ผ่านการฝึกอบรมมีความตื่นตัว ตื่นเต้น และตั้งใจที่จะไปร่วมสร้างความสำเร็จและเติบโตไปกับโรบินสัน”

ด้วยทีมงานวิทยากรที่มีคุณภาพ ด้วยกระบวนการฝึกอบรมที่แปลกใหม่และแตกต่าง และด้วยทีมงานที่เลี้ยงที่มีจิตวิญญาณของคน โรบินสันอย่างแท้จริง อนาคตของอาณาจักร โรบินสันน่าจะสดใสและรุ่งโรจน์อย่างไม่ต้องสงสัย

คุณโกวิท เจียรพร กรรมการบริการสายงานอำนวยการ (บุคลากร ชุมการ อาคารสถานที่ ความสะอาดความปลอดภัย และสำนักงาน) ของโรบินสันกรุ๊ป ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการเล่าให้ทีมงานของนิตยสารฟังเมื่อถูกถามว่า “ความรู้สึกดี ๆ และจิตวิญญาณ โรบินสันจะยังคงอยู่ในพนักงานเหล่านี้ไปอีกนานหรือไม่” ว่า

“หลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ทุกคนจะมีพี่เลี้ยงหลักซึ่งได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการตั้งแต่ต้น เป็นผู้ดูแลฟูมฟักให้เป็นพนักงานที่ประสบความสำเร็จกับ โรบินสัน และให้ความรู้สึกที่ว่า โรบินสันเป็นบ้านหลังที่สองของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะติดตามให้มีการประเมินความก้าวหน้าของพนักงานใหม่ทุก ๆ 3 เดือน และจะมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้แก่พี่เลี้ยงและพนักงานใหม่ ตลอดจนการคัดสรรดาวเด่นใหม่ ๆ ขึ้นมาพัฒนาด้วยระบบเร่งรัด (Fast track) เพื่อให้ได้เติบโตไปด้วยกันกับโรบินสัน และมีความเป็นโรบินสันตลอดไป”

#### หมายเหตุ

ผู้วิจัยได้ไปเรียนพบคุณ โกวิท เจียรพร ผู้ซึ่งเคยเป็นผู้รับผิดชอบโครงการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2557 ได้รับการชี้แจงเพิ่มเติมว่า

“โรบินสันเป็นองค์กรหนึ่งที่นับได้ว่าประสบความสำเร็จในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในประเทศไทย เนื่องจากได้มีส่วนทำให้โรบินสัน เจริญเติบโตจนสามารถเปิดโรบินสันสาขาสะพานใหม่ในปี พ.ศ. 2532 และสาขาบางรักได้ในปี พ.ศ. 2534 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2535 โดยผมทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสถาบันฝึกอบรมโรบินสัน ซึ่งเป็นศูนย์ฝึกอบรมกลางสำหรับธุรกิจของโรบินสัน จนเกษียณอายุ”

## 2. การใช้ระบบพี่เลี้ยงในประเทศอังกฤษ

การใช้ระบบพี่เลี้ยงกับกลุ่มพนักงานที่เพิ่งจบการศึกษา (Graduate mentoring) ของ UBS Warburg เป็นสถาบันการเงินในกลุ่ม UBS (United bank of Switzerland) ซึ่งให้บริการด้านการเงินทั่วโลก ทั้งในด้านการลงทุน (Investment banking) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) การบริหารความมั่งคั่ง (Wealth management)

UBS Warburg ในประเทศอังกฤษได้เริ่มนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 1999 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรใหม่ดังกล่าวให้มีความสามารถในการช่วยตัวเองได้ (Self-reliance) และมีความสำนึกตระหนักในคุณค่าของตัวเอง (Self-awareness) โดยการให้พี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่เป็นต้นแบบในการทำงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียน (Mentee) มีทางเลือกในการพัฒนา เพื่อให้โครงการระบบพี่เลี้ยงดังกล่าวมีส่วนช่วยในการสรรหาคัดเลือกและรักษาคณไว้กับองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายละเอียดของการดำเนินการประกอบด้วย 1) งานวิจัยเบื้องต้นด้านตลาดแรงงาน 2) การแสวงหาเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีอิสระต่อกันระหว่างผู้เรียน (Mentee) กับหน่วยงาน (Business unit) ที่พนักงานสังกัดอยู่ 3) ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์เบื้องต้นในการทำงาน และข้อมูลรายละเอียดที่เป็นความลับของสถาบันที่จะต้องได้รับการดูแล 4) ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงต้องมีตำแหน่งในองค์กรสูงกว่าผู้เรียนอย่างน้อยหนึ่งระดับ 5) พี่เลี้ยงต้องไม่อยู่ในแผนกงานเกี่ยวกับผู้เรียน และ 6) ผู้ประสานงานที่ทำหน้าที่ในการจับคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียนต้องเป็นบุคลากรนอกสายงานการพัฒนา

การประเมินผลการดำเนินการด้านการใช้ระบบพี่เลี้ยงกระทำโดย 1) การประเมินประสิทธิภาพของการจัดฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถามเพื่อ “วัดความผาสุก” (Happy sheet) ของผู้เข้าร่วมโครงการ 2) แบบสำรวจความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 85.0 ของพี่เลี้ยงและผู้เรียนที่เข้าร่วมโครงการ 3) ผลการประเมินและการติดตามผลพบว่ามีประสิทธิผลมากในการพัฒนางานบุคคลและการวางแผนอาชีพของบุคลากร (Most effective around personal development issue and career planning)

UBS Warburg ที่ประเทศสหราชอาณาจักรรายงานว่า “บทเรียนจากกรณีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งจบการศึกษาเป็นเวลา 3 ปี พบว่าควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินงาน โครงการดังนี้

1. จำเป็นต้องได้รับการยอมรับและได้รับพันธะผูกพันจากผู้บริหารระดับสูง
2. ก่อนจะเริ่มดำเนินการควรจะมีการชี้แจงและทำความเข้าใจกับกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้ชัดเจน ตลอดจนควรจะมีการร่วมตั้งความคาดหวังร่วมกันระหว่างองค์กร พี่เลี้ยงและผู้เรียน

3. ควรชี้แจงและทำความเข้าใจด้านการจับคู่ พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ตั้งแต่นั้นจึงสรุปว่าผู้เรียนควรได้รับการสนับสนุนและให้กำลังใจให้เติบโตไปเป็นพี่เลี้ยงในอนาคตและให้ปฏิบัติตนเป็นคู่อุปถัมภ์ (Buddies) ของบุคลากรใหม่ที่เข้าร่วมงานกับองค์กร

Clutterbuck (2004, pp. 134-135) สรุปว่า จากการเริ่มต้นใช้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กร การเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษาเป็นที่แพร่หลายในประเทศอังกฤษ แต่ปัญหาในการรับบัณฑิตจบใหม่ที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบพี่เลี้ยงในระยะต่อ ๆ ไป

### 3. การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในสถาบันบริหารจัดการ

Lewis (2000, pp.18-21) ได้ยกตัวอย่างการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในโครงการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการ (Competent manager programme) ของสถาบันการจัดการ (Institute of

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

management) ซึ่งเป็นโครงการออกใบรับรองผลการศึกษา (Certificate programme) ในระบบคุณภาพอาชีพแห่งชาติ (Nation vocational quality system: NVQS) แห่งประเทศอังกฤษ เนื่องจากระบบการเรียนรู้ด้านสาขาอาชีพและการรับรองมาตรฐานได้เปลี่ยนจุดเน้นจากวิธีการตรวจวัดความรู้ (Knowledge assessment) ที่เริ่มต้นใช้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 มาเป็นเกณฑ์สมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Competence and performance criteria) ในปัจจุบัน โปรแกรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว เป็นโปรแกรมที่เป็นตอน ๆ (Modular programme) ที่เน้นผลการปฏิบัติงานในองค์การเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วยคู่มือการฝึกอบรม (Self-study workbooks) การฝึกปฏิบัติงาน (Workshop) และกิจกรรมการติดตามผลเป็นรายบุคคล (Individualized follow-up activity) โดยคู่มือการฝึกอบรมได้รวบรวมความรู้ความเข้าใจ ที่จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละหน้าที่การงานมาไว้ด้วยกัน ส่วนการฝึกปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะแต่ละด้านที่ผู้เรียนจำเป็น และการประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในกิจกรรมของแต่ละสถานประกอบการ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาของผู้เข้าร่วม โครงการ ซึ่งรวมถึง

- 1) ผู้เรียนต้องการ โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องใช้ในสภาพแวดล้อมของการทำงานจริง และจำเป็นต้องรับพันธมิตรผู้ฝึกสอนในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- 2) ผู้เรียนต้องเรียนรู้ทักษะในการรวบรวมประสบการณ์ที่จะนำไปสร้างเป็นประวัติผลงาน
- 3) การเรียนรู้ใน โครงการจะเน้นความต้องการในการพัฒนาเป็นรายบุคคล
- 4) ผู้เรียนต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 5) ผู้จัดการหลายคนเพิ่งกลับมาสู่การเรียนรู้อย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรกในรอบหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งจะนำปัญหา ความหวาดกลัว ความเข้าใจ และความท้าทายต่อความมั่นใจของผู้เรียน และ
- 6) ผู้เรียนจำเป็นต้องรักษาคุณภาพระหว่างกิจกรรมของ โปรแกรมการเรียนรู้กับความเร่งรัดของงานที่ต้องทำ

กระบวนการหนึ่งที่ได้นำมาใช้เป็นหลักใน โปรแกรมนี้คือการมีพี่เลี้ยงเป็นรายบุคคลที่จะทำหน้าที่สร้างการเรียนรู้ โดยพี่เลี้ยง (Mentor) จะต้องใช้กรอบรายละเอียดของบทบาทพี่เลี้ยงที่ได้พัฒนามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 และพบว่าเมื่อนำมาใช้จริงจึงก็ประสบผลเป็นที่น่าพึงพอใจ

ผลลัพธ์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้พบว่า สมรรถนะหลัก 7 ประการเพิ่มขึ้น ได้แก่

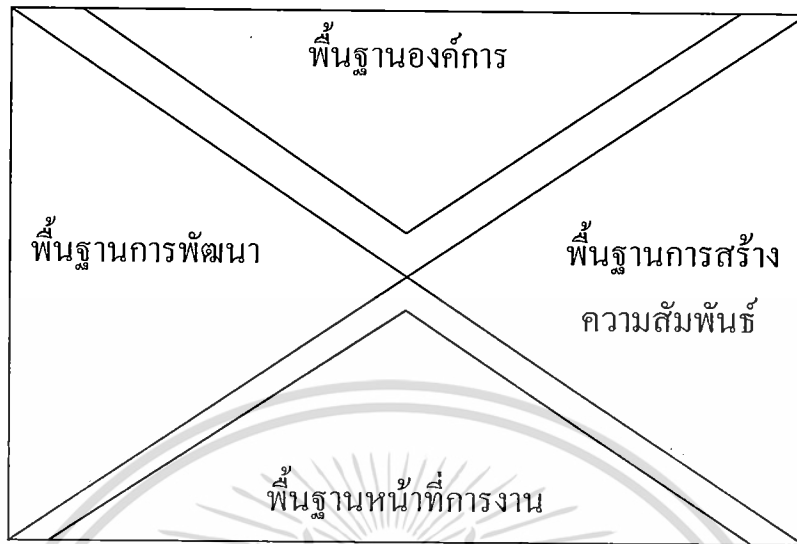
- 1) วัตถุประสงค์ วัฒนธรรม และความต้องการขององค์กร ผู้เรียน ได้มีส่วนส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างมาก
- 2) ได้มีการรับรู้วัตถุประสงค์และความจำเป็นที่องค์กรของผู้เรียนแต่ละแห่งต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
- 3) สร้างระดับการให้การสนับสนุนขององค์กรที่ผู้เรียนสังกัดอยู่
- 4) สามารถสร้างผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ให้แก่ผู้เรียน
- 5) ได้มีข้อตกลง การคาดการณ์ และทบทวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม
- 6) ได้มีการบันทึกและเก็บรักษาเอกสาร และ
- 7) ได้มีข้อตกลงที่ชัดเจนด้านกรอบการปฏิบัติการด้านความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน พร้อม ๆ กับการ ได้รับข้อมูลด้านคุณภาพที่ดีที่เกิดขึ้นในโครงการนี้ ซึ่งหัวหน้าของสถาบันการจัดการในขณะนั้นระบุว่า “คุณค่าของกิจกรรมนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นไปอย่างน่าประทับใจ กล่าวคือพี่เลี้ยงทั้งหลายได้ทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่ดี ได้รับฟังอย่างตั้งใจ และได้ตั้งคำถามที่ช่วยให้ผู้พูดสามารถสร้างความกระจ่างในความคิดได้ พี่เลี้ยงต่างหลีกเลี่ยงการใช้ น้ำเสียงที่ใช้อำนาจ ให้การดูแลทุก ๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน และกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดและปฏิบัติด้วยตนเอง พี่เลี้ยงมีความอดทนต่อความบกพร่องที่เกิดแก่ผู้เรียนถ้ามีเหตุผลเพียงพอ และยิ่งกว่านั้น พี่เลี้ยงมิได้เพียงทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้มีประสิทธิภาพเฉพาะตัวในด้านการบริหารเวลา การจัดระเบียบตัวเอง และสมรรถนะอย่างมืออาชีพอีกด้วย พี่เลี้ยงทั้งหลายจึงสามารถดำเนินการกับความคลุมเครือ และมีความเชื่อมั่นในตำแหน่งงานเพียงพอที่จะปล่อยวางการควบคุมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การสนับสนุนที่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้เรียน”

สถาบันระบบคุณภาพอาชีพแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาการบริหารจัดการ เป็นตัวอย่างที่ดีในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ เนื่องจากมีพี่เลี้ยงที่พร้อมจะให้การสนับสนุนผู้เรียนอย่างเป็นทางการ เพราะผู้เรียนเองต่างก็ต้องพยายามอย่างมากที่จะเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติงาน และสร้างผลผลิตตามข้อกำหนดของสถาบัน ทั้งนี้พี่เลี้ยงบางคนอาจจะรู้สึกตกใจเมื่อมีผู้มาขอให้ทำหน้าที่ พี่เลี้ยง แต่เมื่อคิดได้ก็รู้สึกภูมิใจว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกสรร จึงยอมรับที่จะเป็นพี่เลี้ยงและได้ทำการประชุมกับเจ้าหน้าที่สถาบันเพื่อดำเนินการต่อไป ในขณะที่พี่เลี้ยงบางคนต้องพยายามที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โอกาสให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ฝึกฝนสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่

Lewis (2000, p. 21) อธิบายบทเรียนที่ได้จากกรณีตัวอย่างการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ในสถาบันการจัดการแห่งนี้ไว้ว่า “ระบบพี่เลี้ยงเป็นมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน กรณีตัวอย่างนี้ทำให้มองเห็นชัดเจนถึงสิ่งที่จะต้องพิจารณา ทั้งในด้านอิทธิพลขององค์กรและข้อกำหนดของโครงการ ในทำนองเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล แต่ควรจะเน้นให้เห็นอย่างชัดเจนไว้ในรายละเอียดบทบาทของพี่เลี้ยง (Mentor's role description) เพิ่มเติม ก็คือวัฒนธรรมองค์กรและความเกี่ยวข้องของแต่ละบุคคลากรที่มีต่อองค์กร ที่ทำให้การเป็นพี่เลี้ยงในการทำงานที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากการเป็นพี่เลี้ยงในแนวคิดทั่ว ๆ ไปอย่างมาก



ภาพที่ 2-5 กระบวนการที่เรียงในรูปแบบ 4 พื้นฐาน (Lewis, 2000, p. 22)

Lewis (2000, pp. 22-24) ได้สรุปผลการนำระบบที่เรียงมาใช้ในสถาบันการจัดการว่า รายละเอียดของบทบาทที่เรียงในองค์การที่ประสบความสำเร็จควรประกอบด้วยพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. พื้นฐานองค์การ (Organization base) ประกอบด้วย รายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ และลักษณะที่โดดเด่นขององค์การ เช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ประสิทธิภาพของที่เรียงแต่ละคน ซึ่งจะมีส่วนเอื้อประโยชน์ต่อกันและกัน หมายถึงตำแหน่งงานและประสิทธิภาพของที่เรียงในองค์การ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่จะมีผลโดยตรงต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่เรียงกับผู้เรียน
2. พื้นฐานหน้าที่การงาน (Context base) การเป็นที่เรียงในการทำงานมักจะมีจุดมุ่งหมายที่ระบุความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจนว่า โครงสร้างของระบบที่เรียงหรือ โปรแกรมการพัฒนารูปแบบอย่างไร จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์และรายละเอียดของโปรแกรมมีวิธีการพื้นฐานที่สำคัญ และเหตุผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างไร ทั้งนี้ที่เรียงจำเป็นต้องเข้าใจทั้งในเรื่องขอบเขตและข้อจำกัดของบทบาทแต่ละอย่างที่กำหนดขึ้น
3. พื้นฐานการพัฒนา (Development base) ทั้งด้านการพัฒนาทั่วไป และการพัฒนาเฉพาะทางที่มุ่งสนับสนุนบุคลากรบางกลุ่มด้วยโปรแกรมการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาดังกล่าวถือเป็นภารกิจหลักในความสัมพันธ์ระหว่างที่เรียงกับผู้เรียน ทั้งนี้เงื่อนไขและข้อกำหนดของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้ในหน้าที่การงานนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์แยกออกมาต่างหาก ที่เรียงจำเป็นต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในวัยทำงาน และเรียนรู้ที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่เลี้ยงจึงจำเป็นต้องได้รับการปฐมนิเทศ และประสบการณ์ส่วนตัวในการพัฒนาในสถานการณ์ต่าง ๆ

4. พื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal base) ซึ่งหมายถึงธรรมชาติของความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน รวมถึงการพิจารณาค่านิยม จุดแข็ง และพลังใจของแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทักษะและลักษณะเฉพาะในการสื่อสารสร้างความเข้าใจกัน พื้นฐานทั้ง 4 ประการข้างต้นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการกำหนดองค์ประกอบของความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ถ้าหากได้มีการทำความเข้าใจและสร้างการยอมรับในเงื่อนไข ข้อกำหนดหรือวัตถุประสงค์ที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างหลากหลาย เช่น ใช้ประกอบการวางแผนกิจกรรม การนำแผนการดำเนินงานไปใช้ และการติดตามผลการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ (Lewis, 2000, p. 24)

ผู้วิจัยได้นำตัวอย่างความสำเร็จในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในสถาบันการบริหารจัดการมาแสดงได้ เนื่องจากเห็นว่าหัวใจที่สำคัญยิ่งในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ตามตัวอย่างนี้คือ การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการนำมาใช้ การมีพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพและมีความพร้อมสูง และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร เนื่องจากข้อแนะนำที่ผู้เขียน (Lewis, 2000) ได้เพิ่มเติมไว้หลังจากการประเมินผลการดำเนินการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน (Mentoring at work) มาใช้ ได้มากทีเดียว

### ผลงานการวิจัยต่าง ๆ

Phelps (2005) ได้ศึกษาวิจัยถึงผลการใช้ระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ (Formal mentoring program) ในการพัฒนาผู้นำพยาบาลในองค์กรสุขภาพขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากในทางทฤษฎีพบว่า การเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบหรือการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ จะมีอิทธิพลในทางบวกต่อการพัฒนาทักษะด้านการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ งานวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้จึงใช้การพัฒนาพี่เลี้ยง (Mentors) และผู้เรียน (Protégés) อย่างเป็นทางการ เพื่อพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าของสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการของผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าพยาบาล

การวิจัยดังกล่าวพบว่าทั้งสภาพแวดล้อม บทบาทของพี่เลี้ยง การสะท้อนผลขณะปฏิบัติ และความสามารถในการเรียนรู้เฉพาะตัวของแต่ละคน ทำให้สามารถยืนยันได้ว่า การนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ในการพัฒนาการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ ของผู้นำในองค์กรมีผลโดยตรงต่อกระบวนการพัฒนาผู้นำในอาชีพพยาบาลและการดูแลสุขภาพ (Phelp, 2005, p. 95)

งานวิจัยนี้ยังสรุปเพิ่มเติมว่า “หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แล้ว ผู้นำพยาบาลที่อาสาสมัครเข้ามาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ที่จะขึ้นเป็นผู้นำ ต่างก็ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป ในขณะที่ผู้ที่มาเป็นพี่เลี้ยงดังกล่าวยังต้องทำหน้าที่ประจำอยู่ในหน่วยพยาบาลดูแลสุขภาพโดยปกติ ทำให้ต้องทุ่มเทเวลาเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนบางรายไม่ได้รับการดูแลเท่าที่ควร แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่พี่เลี้ยงและผู้เรียนก็ยังคงมีความก้าวหน้าไปได้ตามความคาดหมาย” (Phelp, 2005, p. 95)

ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะด้านการนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้เอาไว้ว่า (Phelp, 2005, pp. 98-99)

1. องค์กรที่จะนำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ ควรจะกำหนดมาตรการ และเกณฑ์การวัดความก้าวหน้าให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่มาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงได้วางแผนเวลาของตัวเอง เนื่องจากแต่ละคนต่างก็ต้องรับผิดชอบต่อภารกิจหลักของตัวเองด้วย
2. เนื่องจากผู้ที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงต่างก็เป็นผู้นำอาวุโสด้านการพยาบาล มีประสบการณ์สูง จึงควรมีมาตรการในทางการประเมินความก้าวหน้าอย่างชัดเจน เพื่อวัดความสำเร็จของกระบวนการพี่เลี้ยงที่จะนำมาใช้
3. ควรจะมีการฝึกทักษะการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการให้แก่ผู้ที่จะมาทำหน้าที่พี่เลี้ยง และควรมีการติดตามผลในระยะยาวทั้งในด้านความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนและพัฒนาการของพี่เลี้ยงในชีวิตจริง
4. องค์กรที่นำระบบพี่เลี้ยงไปใช้ควรมีการวางแผนด้านการนำฟังก์ทดแทน (Succession plan) มาใช้ในองค์กรเพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการออกจากงานได้อย่างจริงจัง

Gunyon (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการสำรวจความคิดเห็นของอาสาสมัครผู้นำค่ายลูกเสือ ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ที่อาสาสมัครเข้ามาเป็นผู้นำค่ายลูกเสือด้วยสมมุติฐานว่า “พื้นฐานความคิดเบื้องต้นจะมีผลต่อระดับความตั้งใจในการทำหน้าที่อาสาสมัคร ถ้าหากได้มีพี่เลี้ยงดูแลในช่วงระยะหนึ่งปีแรกของการร่วมเป็นอาสาสมัครขององค์กรลูกเสือแห่งสหรัฐอเมริกา”

วิธีการศึกษาวิจัยใช้ทั้งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มตัวอย่างของอาสาสมัครซึ่งเป็นผู้นำลูกเสือของมลรัฐวิสคอนซินและอิลลินอยส์ จำนวน 150 คน จากประชากรอาสาสมัครจำนวน 1,500 คน หลังจากผ่านการพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยงมาแล้วเป็นเวลา 6-12 เดือน

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า “ผู้ใหญ่ที่ได้อาสาสมัครเข้ามาเป็นผู้นำลูกเสือ โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจและสนุกที่จะทำหน้าที่และจะใช้เวลาในการเป็นอาสาสมัครอย่างยาวนานขึ้นใน

องค์การอาสาศัมครแห่งนี้ โดยผู้วิจัยเชื่อว่าเป็นผลมาจากแนวคิดการเป็นพี่เลี้ยงที่เป็นระบบนำที่  
ได้มาใช้ในการพัฒนาอาสาศัมครในระยะเริ่มแรก”

ผลการวิจัยสรุปว่าควรจะนำกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาอาสาศัมครผู้ใหญ่  
ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีขีดความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและ  
แรงจูงใจและภูมิปัญญาในการเป็นพี่เลี้ยงต่อไป โดยการทำให้อาสาศัมครดังกล่าวมีความรู้สึกรู้ว่า  
ได้รับการต้อนรับ มีความต้องการ และเป็นบุคคลที่จำเป็นสำหรับองค์กร พร้อม ๆ กับการได้เรียนรู้  
บทบาทของอาสาศัมครในโครงสร้างขององค์กรใหญ่ในเวลาที่เหมาะสม (Gunyon, 2007, p. 155)

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า จากสถิติของสำนักงานแรงงานแห่งชาติยืนยันว่ามีผู้ใหญ่ที่มี  
ความพร้อมที่จะเป็นอาสาศัมครให้แก่องค์กรต่าง ๆ ทั้งประเทศประมาณ 65 ล้านคน แต่ในเชิง  
ธุรกิจมีความเชื่อว่าการรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่กับเรานาน ๆ สามารถดำเนินการได้ง่ายกว่าการหา  
ลูกค้าใหม่เข้ามาสู่องค์กรของเรา เช่นเดียวกับการรักษาอาสาศัมครเดิมให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ  
ย่อมง่ายกว่าการคัดเลือกอาสาศัมครใหม่ ๆ เข้ามาทดแทน (Gunyon, 2007, p. 155)

Bozeman and Feeney (2009, Abstract) ได้รายงานผลการศึกษาเรื่อง “อะไรจะมีผลต่อ  
ผลลัพธ์ของระบบพี่เลี้ยงในการบริหารธุรกิจ” ที่มุ่งเน้นระบบการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับผู้จัดการในการ  
บริหารธุรกิจโดยเจาะจงไปที่ประเด็นความพึงพอใจในงานที่ทำ ทั้งกับบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน  
โดยมีพี่เลี้ยงกับผู้ที่ผ่านการฝึกฝนจนได้ขึ้นมาเป็นผู้จัดการและกลายเป็นพี่เลี้ยงแล้ว เนื่องจากการ  
เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการบริหารธุรกิจนั้น นอกจากความสามารถในการสร้างผลงานแล้วยัง  
ต้องขึ้นอยู่กับจำนวนของบุคลากรที่อยู่ในบังคับบัญชาอีกด้วย จากการศึกษาวิจัยนี้ได้พบว่า  
“ผลลัพธ์ของระบบการเป็นพี่เลี้ยงสามารถทำนายได้จากคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่เป็นผู้เรียน  
ลักษณะของพี่เลี้ยงและลักษณะของความสัมพันธ์กันที่พี่เลี้ยง รวมถึงลักษณะของสังคมการทำงาน  
ที่มุ่งเน้นการใช้ระบบพี่เลี้ยง”

Johnson and Anderson (2010) ได้ประมวลผลการวิจัย (Research evidence) คำถามที่  
ค้างค้ำ (Lingering questions) และข้อเสนอแนะต่าง ๆ (Recommendations) ของงานวิจัยที่  
หลากหลาย ในระบบการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการในกองทัพสหรัฐอเมริกา โดยได้ให้คำจำกัด  
ความของ “การเป็นพี่เลี้ยง” ว่า

“เป็นความสัมพันธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นโดยผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ  
ทำตัวเป็นแบบอย่าง และเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้ที่อ่อนประสบการณ์กว่าที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน  
เจริญเติบโต ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักทำหน้าที่ในการทุ่มเทเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของผู้เรียน  
หรือทายาท ตลอดจนทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการเป็น

พี่เลี้ยงจึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาว แม้ว่าความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการจะสิ้นสุดลงแล้วก็ตาม” (Johnson & Anderson, 2010, p. 113)

ระบบพี่เลี้ยงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของกองทัพจนทำให้ทั้งระบบการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ และระบบการเป็นพี่เลี้ยงออนไลน์ (E-Mentoring) ถูกกำหนดให้มีขึ้นอย่างแพร่หลาย ซึ่งอาจเป็นเพราะผลของระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในภาคเอกชนได้ส่งประสิทธิภาพให้ ความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยง มีผลต่อการคัดสรรบุคลากร การทำให้บุคลากรใหม่ปรับตัวได้เร็ว สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและสนับสนุนการวางแผนทดแทนเชิงกลยุทธ์ (Strategic succession planning) ตลอดจนปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยในกองทัพได้ยืนยันว่า ระบบพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานทำให้สามารถค้นหาดาวเด่น (Talent) และส่งเสริมให้ดาวเด่นเติบโตได้ง่ายขึ้น (Johnson & Anderson, 2010, p. 114)

ผู้วิจัยรายงานด้วยว่า “ได้มีงานวิจัยเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับการใช้ระบบพี่เลี้ยงในกองทัพ โดย ใช้กลุ่มตัวอย่าง 3,715 ตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 84 ของทั้งทหารชั้นประทวนและชั้นสัญญาบัตร ต่าง ได้ผ่านการมีพี่เลี้ยง ในอาชีพการเป็นทหารมาแล้วอย่างน้อย 1 คน โดยไม่มีการแบ่งเพศ ผิว และ เชื้อชาติ และร้อยละ 97 เคยได้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่บุคลากรอื่นในกองทัพมาแล้ว” (Johnson & Anderson, 2010, p. 115)

ผู้วิจัย ได้สรุปผลการศึกษาวิจัยว่า “การเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ (Formal mentoring) เป็น โปรแกรมที่ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรและสถาบันต่าง ๆ โดยที่การเป็นพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการ (Informal mentoring) หรือ การเป็นพี่เลี้ยงดั้งเดิม (Traditional mentoring) จะเกิดตาม ขึ้นมาตามธรรมชาติหลังจากกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการสิ้นสุดระยะเวลาลงระหว่าง บุคลากรที่อ่อนอาวุโสกว่ากับผู้ที่อาวุโสกว่าในองค์กร โดยไม่ต้องจัดให้มีกิจกรรมสอดแทรก เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ทั้งนี้ความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยงจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติบนพื้นฐานความสนใจ ร่วมกันและความตั้งใจร่วมกัน ความแตกต่างของระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการกับระบบพี่เลี้ยง อย่างไม่เป็นทางการ จึงมีอยู่ 4 ประการ คือ

ประการแรก “ความเข้มข้น” (Intensity) ซึ่งในระยะยาวพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการจะมีความตั้งใจร่วมกันมากกว่า เนื่องจากการเลือกสร้างความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยงกันเอง จึงมีความผูกพันทางอารมณ์กันตั้งแต่ต้นแล้ว ประการที่สอง “การควบคุมดูแล” (Visibility) ซึ่งในระบบ พี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการเป็นการกำหนดคู่ความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยง โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ จึงสามารถจัดโปรแกรมและควบคุมดูแลให้เป็นไปตามโปรแกรมได้ดีกว่า ในขณะที่ไม่สามารถจะ ควบคุมระบบพี่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการ ได้มากนัก ประการที่สาม “เป้าหมายที่มุ่งหวัง” (Focus) ซึ่ง ในระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ สามารถกำหนดโดยองค์กรได้ทั้งในเรื่องคุณสมบัติของผู้จะทำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน้าที่ที่เปลี่ยง รายละเอียดของสิ่งที่ที่เปลี่ยงจะฝึกรวมพัฒนาให้ และเป้าหมายที่คู้พี่น้องจะต้องบรรลุ ในเวลาที่กำหนด ในขณะที่ไม่สามารถจะกำหนดได้ในระบบการเป็นที่เปลี่ยงอย่างไม่เป็นทางการ และประการสุดท้าย “ระยะเวลา” (Duration) ซึ่งในระบบที่เปลี่ยงอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีข้อจำกัด ด้านระยะเวลา เพราะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของคู้พี่น้อง ในขณะที่ในระบบที่เปลี่ยงอย่างเป็นทางการ ได้ถูกกำหนดรายละเอียดทั้งเนื้อหา ระยะเวลา ความถี่ของการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคาดหวัง และการสิ้นสุดไว้อย่างชัดเจน (Johnson & Anderson, 2010, p. 116)

Sarri (2011) รายงานผลการวิจัยเรื่อง “การเป็นที่เปลี่ยงให้แก่ผู้ประกอบการสตรี: การประเมินกิจกรรมการฝึกรวมของที่เปลี่ยง” ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะประเมินประสิทธิภพของที่เปลี่ยงซึ่งเป็นผู้ประกอบการสตรี (ที่มีประสบการณ์สูง) ในการทำหน้าที่สอนแนะและให้คำแนะนำแก่ ผู้ประกอบการสตรีมือใหม่ (ที่ไม่มีประสบการณ์) ในการดำเนินธุรกิจ โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ ในการทำหน้าที่ที่เปลี่ยง (จำนวน 52 คน) ให้แก่ผู้ประกอบการสตรี (ผู้เรียน) จำนวน 52 คน พบว่า ที่เปลี่ยงสามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ตลอดจนพฤติกรรมกรเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จด้วยกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ฉันท์ที่เปลี่ยงให้แก่ผู้เรียน ทั้งในด้านชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ผู้วิจัยสรุปว่าการวัดผลการพัฒนาที่เปลี่ยงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการทั้งใน ด้านความรู้เชิงวิชาการ การเป็นผู้กำหนดนโยบาย และการดำเนินงานอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้ผู้วิจัย เสนอแนะว่าเนื่องจากงานวิจัยนี้ทำการศึกษาในกรอบที่จำกัด จึงควรจะมีการศึกษาวิจัยในขอบเขต ที่กว้างออกไปในอนาคต (Serri, 2011, Abstract)

Lee and Del Carmen Montiel (2011) ได้รายงานผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “สหสัมพันธ์ ระหว่างระบบที่เปลี่ยงกับความพึงพอใจในงาน-การวิจัยทดลองกับเจ้าหน้าที่สุขภาพจิต” ว่า

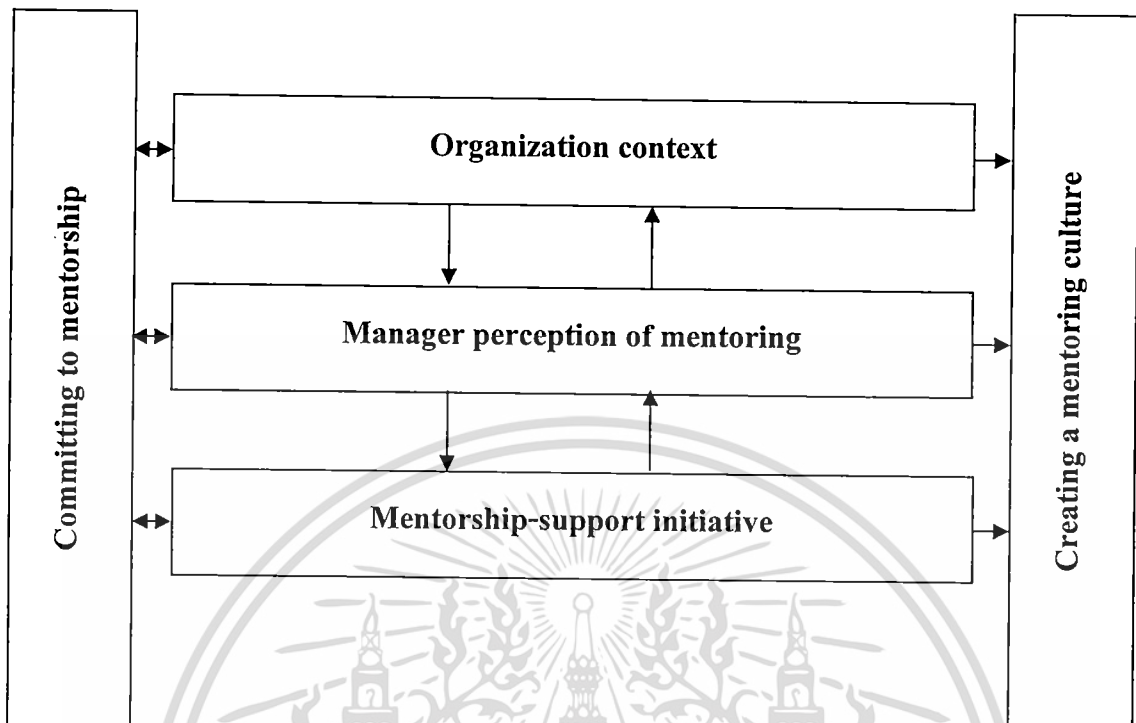
“การวิจัยทดลองนี้เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับระบบที่เปลี่ยง ที่ได้รับของหัวหน้ากลุ่มและเจ้าหน้าที่สุขภาพจิตจำนวน 56 คน ของศูนย์สุขภาพจิตประจำตำบล แห่งหนึ่ง โดยการให้ผู้เข้าร่วมในการวิจัยตอบแบบสอบถามทั้งในด้านกิจกรรมในระบบที่เปลี่ยง รายละเอียดหน้าทำงาน และข้อมูลทั่วไปอื่น ๆ ผลการประมวลข้อมูลพบว่า เจ้าหน้าที่ที่รับรู้ว่าจะตนเอง ได้เข้าร่วมในกิจกรรมที่เปลี่ยงมีความพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่าผู้ที่เข้าไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ดังกล่าว ทั้งนี้ผลการวิจัยระบุชัดว่า การทำหน้าที่ที่เปลี่ยงด้านการส่งเสริมสนับสนุน การมอบหมาย งานที่ทำ และการสร้างความเชื่อถือศรัทธา ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำจึงสรุปได้ว่า ควรจะนำระบบที่เปลี่ยงไปเพิ่มเติมในการฝึกรวมของหัวหน้ากลุ่มงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงาน ที่ทำให้แก่เจ้าหน้าที่สุขภาพจิตด้วย (หน้า 2)

Rohatinsky (2012) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พันธะการเป็นพี่เลี้ยง: ศึกษาด้านการรับรู้ของผู้จัดการพยาบาลถึงบทบาทหน้าที่ในการสร้างสรรควัฒนธรรมพี่เลี้ยง” (Committing to membership: nurse managers' perception of their roles in creating mentoring cultures) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยว่า 1) เพื่อการสำรวจแนวคิดของผู้จัดการพยาบาลด้านบทบาทหน้าที่ในการสร้างวัฒนธรรมของระบบพี่เลี้ยง 2) เพื่อค้นหากระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมของระบบพี่เลี้ยง และ 3) เพื่อค้นคว้าให้พบปัจจัยขององค์การ (Organizational features) ที่สนับสนุน และปัจจัยที่บั่นทอนกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมพี่เลี้ยง ด้วยความมุ่งหวังว่าจะใช้การรับรู้บทบาทในการสร้างวัฒนธรรมขององค์การนี้ไปใช้กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมที่ผาสุกสำหรับระบบพี่เลี้ยง (Healthy environment for mentoring) ต่อไป (Rohatinsky, 2012, p. 3)

ผู้วิจัยเรื่องนี้ได้สรุปว่า “ระบบพี่เลี้ยงสามารถสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสุข (Healthy work environment) และส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่นต่อพันธะผูกพันและต่อองค์การมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ที่พี่เลี้ยง (Mentoring relationship) ซึ่งได้รายงานวาระบบพี่เลี้ยงที่ดีจะส่งเสริมการพัฒนาทั้งส่วนตัวและอาชีพของบุคลากร ทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และลดความตั้งใจจะออกจากราชการ (Rohatinsky, 2012, p. 18)

ผู้วิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้จัดการพยาบาลที่พูดภาษาอังกฤษได้คล่องในโรงพยาบาล สถานพักฟื้นระยะยาว และศูนย์สุขภาพทั่วไปที่อยู่ในเมืองและชนบท ที่ใช้กระบวนการพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ (Formal mentorship) จำนวน 27 คน โดยใช้ข้อคำถามและกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการอนุมัติจากทางมหาวิทยาลัยในเชิงกระบวนการทางจริยธรรมแล้ว ทั้งนี้การสัมภาษณ์จะใช้เวลาตัวอย่างละประมาณ 1 ชั่วโมง และบางตัวอย่างอาจมีการสัมภาษณ์ซ้ำเพื่อให้ได้ความกระจ่างชัดยิ่งขึ้น (Rohatinsky, 2012, pp. 32-35)

ผู้วิจัยได้รายงานผลการวิจัยซึ่งสรุปว่า การรับรู้ของผู้จัดการพยาบาลในด้านการสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผาสุกนั้น จะต้องประกอบด้วย การรับรู้อย่างบูรณาการ ทั้งในด้านความรู้สึผูกพันต่อระบบพี่เลี้ยง (Committing to mentorship) ลักษณะองค์การที่มั่นคง (Organizational context) การรับรู้ที่กระจ่างชัดในคุณค่าของการเป็นพี่เลี้ยง (Concise mentoring perception of managers) ความตั้งใจที่จะให้การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยง (Mentorship-support initiatives) โดยผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบของการสร้างวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงไว้ดังนี้ (Rohatinsky, 2012, p. 117)



ภาพที่ 2-6 รูปแบบของการสร้างวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยง (Rohatinsky, 2012, p. 117)

Kairan, Majundar and Kishoe (2012, p. 2) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง “ระบบพี่เลี้ยง: องค์ประกอบที่แตกต่างในธุรกิจที่ซับซ้อน อ่อนไหว และแปรปรวนได้ง่าย เนื่องจากการจัดการเป็นการดำเนินงานที่ต้องผสมผสานความชำนาญ (ประสบการณ์) มาบวกกับศิลป์ (การรู้แจ้ง) และวิทยาศาสตร์ (การวิเคราะห์ต่าง) จึงทำให้ลักษณะของการศึกษาด้านการจัดการเกิดการหลงทางในยุคของการเปิดการเรียนการสอนกันอย่างล้นหลามทั่วทั้งประเทศ งานวิจัยนี้ได้พบว่าระบบพี่เลี้ยงสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ทั้งพี่เลี้ยง ผู้เรียน และวิทยาลัยธุรกิจ และก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียนมากกว่าการลงทุนผู้เรียน เนื่องจากทั้งผู้เรียนและพี่เลี้ยง ได้มีโอกาสผสมผสานความรู้และประสบการณ์กัน ทั้งนี้ระบบพี่เลี้ยงที่ดีจะสามารถเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จในการสนับสนุนและสร้างความร่วมมือกันอย่างจริงจัง”

St. Jean (2012, p. 3) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้ประกอบการใหม่: เพื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุด” ด้วยความคิดที่ว่าแม้ระบบพี่เลี้ยงจะไม่ใช่อะไรที่จำเป็นแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่อย่างต่อเนื่อง งานศึกษาวิจัยจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี โดยใช้กระบวนการเป็นพี่เลี้ยงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ประกอบการชาวแคนาดา จำนวน 360 คน พบว่า “บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของพี่เลี้ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน รองลงมาคือบทบาทหน้าที่ทางจิตวิทยา และบทบาทหน้าที่ของตัวแบบในการดำเนินงาน ทั้งนี้ที่เลี้ยงจะต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ผู้เรียนแสดงออก จึงจะสามารถติดตามและประเมินผลพัฒนาการด้านการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างจริงจังได้”

Preez, Steenkamp and Baard (2013, p. 3) ได้ตั้งข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยในต่างประเทศแอฟริกาได้กำลังเผชิญปัญหา นักศึกษาไม่สำเร็จการศึกษาและออกกลางคันเป็นจำนวนมากเนื่องจากไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่นักศึกษาที่มาจากชุมชนและสังคมที่หลากหลายเผ่าพันธุ์ ก่อนเข้าเรียน ผู้วิจัยทั้งสองจึงนำเสนอระบบพี่เลี้ยง โดยเพื่อนนักศึกษาตามลำดับชั้น (Peer module mentoring) ที่นำมาใช้สำหรับนักศึกษาของคณะเศรษฐศาสตร์และวิทยาการจัดการด้วยความสมัครใจ และได้ให้ทั้งนักศึกษาและพี่เลี้ยงที่เข้าร่วม โครงการในปี ค.ศ. 2012 ทำการประเมินผลผ่านระบบเว็บไซต์ทั้งในด้านแรงจูงใจในการเข้าร่วม โครงการและผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งผู้วิจัยทั้งสองสรุปว่า “ได้เห็นผลทั้งในด้านการเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ด้านการเรียนรู้ สังคม การเจริญเติบโต และฐานะทางเศรษฐกิจ ที่ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนได้รับจากโครงการ จึงสรุปได้ว่าควรจะใช้ระบบนี้อย่างต่อเนื่องในคณะเศรษฐศาสตร์และวิทยาการจัดการ แม้ว่าอาจจะสรุปให้กว้างไปกว่านี้ไม่ได้ แต่สามารถสรุปได้ว่าแม้จะเป็นโครงการที่ต้องอาศัยทั้งความศรัทธาเริ่มของผู้ร่วมโครงการ ค่าใช้จ่ายและเวลา แต่จะได้รับผลคุ้มค่าสำหรับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศแอฟริกาได้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

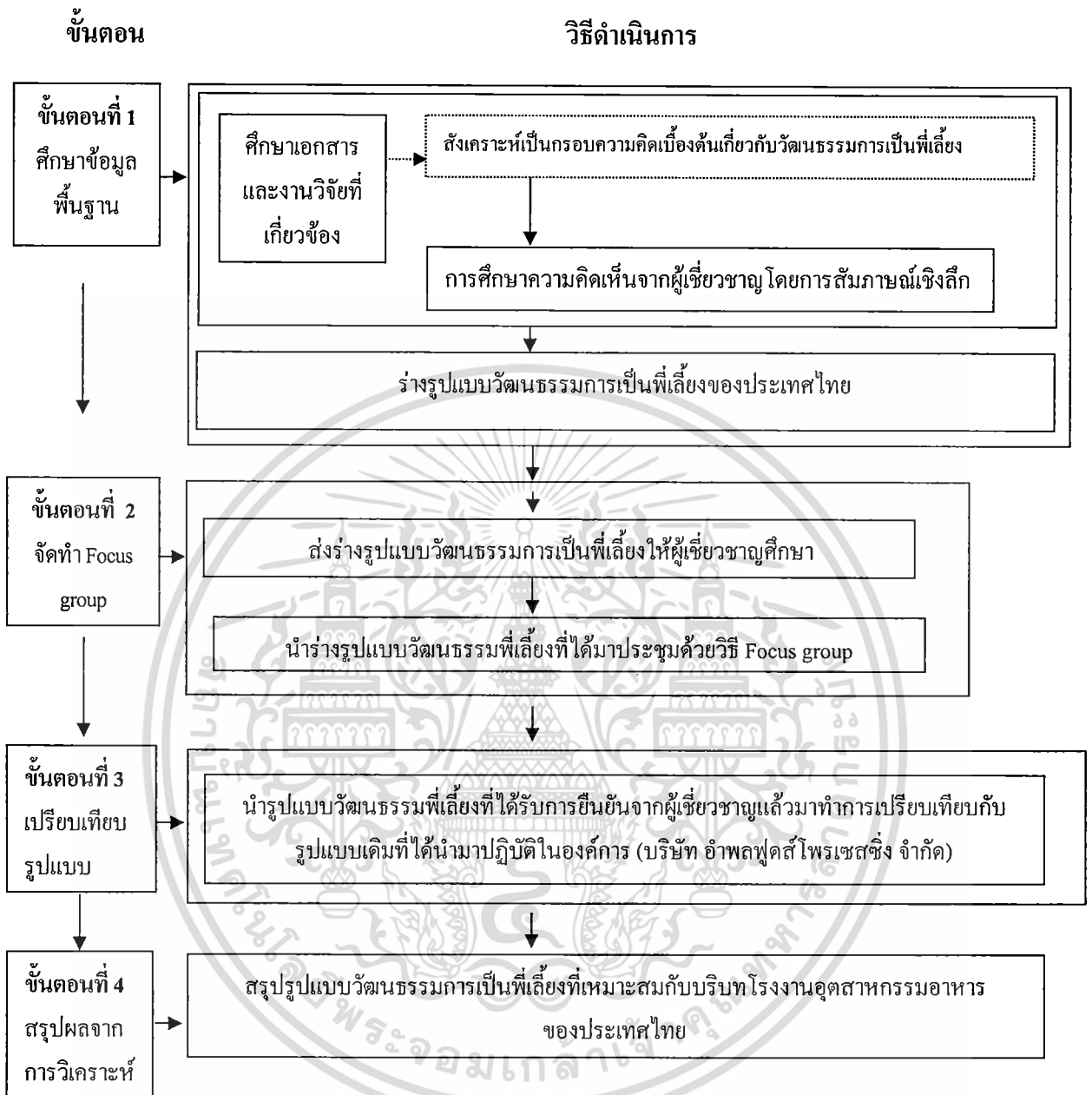
การวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อสร้างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้เชี่ยวชาญและรวบรวมข้อมูล ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาสังเคราะห์เป็นข้อมูลพื้นฐานและสร้างร่างรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับองค์กร

**ขั้นตอนที่ 2** นำร่างรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับองค์กรที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำกรอกรายเฉพาะเรื่อง (Focus group) โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติจากองค์กรภาคเอกชน 6 คน จากภาครัฐ 4 คน และนักวิชาการ 2 คน มาประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นเวลา 1 วัน (8 ชั่วโมง) เพื่อหาข้อสรุปสุดท้ายเป็นรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

**ขั้นตอนที่ 3** นำร่างรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 (ผลสรุปของ Focus group) มาเปรียบเทียบและทดลองใช้กับระบบพี่เลี้ยง ที่นำมาใช้ในองค์กรจริง คือ บริษัท อัมพลฟู๊ดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด และทำการติดตามประเมินผลทุก ๆ เดือน เป็นเวลา 3 เดือน

**ขั้นตอนที่ 4** นำผลการประเมินติดตามผลการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาทดลองใช้ มาวิเคราะห์และปรับปรุง เป็นรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) ที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

### รายละเอียดการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของนักวิจัยที่มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์สังคมที่ต่างจากปรากฏการณ์ธรรมชาติ

ทั้งนี้การวิจัยเชิงคุณภาพไม่ได้ปฏิเสธข้อมูลเชิงประจักษ์ และวิธีการเชิงปริมาณที่นักปฏิรูบนิยมให้ความสำคัญ แต่เชื่อว่ามีวิธีอื่นนอกเหนือไปจากนั้นที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญยิ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คือการเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ เราอาจใช้ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพได้ดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556, หน้า 12)

“การวิจัยเชิงคุณภาพคือการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์สังคม จาก สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม นั้น วิธีการนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยม หรืออุดมการณ์ของบุคคล นอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ มักใช้เวลาในการศึกษาติดตามระยะยาว การใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์” (สุภางค์ จันทวานิช, 2556, หน้า 13)

สุภางค์ จันทวานิช (2556, หน้า 13 - 15) ได้อธิบายลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปไว้ดังนี้

1. เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวม โดยการมองจากหลายแง่มุม การศึกษา ปรากฏการณ์สังคมจะต้องกระทำโดยศึกษาปรากฏการณ์นั้นจากแง่มุมหรือแนวคิดทฤษฎีที่มีความ หลากหลายมากกว่ายึดแนวคิดอันใดอันหนึ่งเป็นหลัก
2. เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึก เพื่อให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงของ ปรากฏการณ์สังคมซึ่งมีความคิดเป็นพลวัต
3. ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เพื่อให้เข้าใจความหมายของ ปรากฏการณ์ นักวิจัยเชิงคุณภาพจึงศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง
4. คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัย ด้วยเหตุที่การศึกษาปรากฏการณ์สังคมของการ เป็นมนุษย์ นักวิจัยเชิงคุณภาพจึงให้ความสำคัญและเคารพผู้ถูกวิจัยในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์

### การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

เพื่อสร้างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม จึงเริ่มต้นด้วยการสำรวจ โดยศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมพี่เลี้ยง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงรวบรวมข้อมูล ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการ พัฒนาวัฒนธรรมพี่เลี้ยง จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาสังเคราะห์เป็นข้อมูลพื้นฐานและสร้าง ร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร สำหรับขั้นตอนนี้มีรายละเอียดการ ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนที่ 1 คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบ พี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรในประเทศไทย จำนวน 22 คน ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

- 1.1 มีคุณวุฒิวุฒิการศึกษาและประสบการณ์สูง ไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 1.2 ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งระดับบริหาร
- 1.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. ประชากรที่ใช้ในการ Focus group ในขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร และหรือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้เชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติจากภาคธุรกิจเอกชน 6 คน จากภาครัฐ 4 คน และ นักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา 2 คน รวมเป็น 12 คน มาประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นเวลา 1 วัน (8 ชั่วโมง) เพื่อหาข้อสรุปสุดท้ายเป็นรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

3. ทดลองนำไปใช้ ในขั้นตอนที่ 3 คือ นำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นตอนที่ 2 แล้ว ว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรมาทำการทดลองใช้กับระบบพี่เลี้ยงเดิมที่ใช้อยู่จริงในองค์กร (บริษัท อ่าพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด) และทำการติดตามประเมินผลเดือนละ 1 ครั้ง เป็นเวลา 3 เดือน

4. สรุปผลจากการวิเคราะห์ ในขั้นตอนที่ 4 คือสรุปผลความเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับระบบพี่เลี้ยงเดิม เพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น

1. ผู้วิจัยเอง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ตอบรับและให้เกียรติให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลประกอบการวิจัย

2. แบบสอบถามที่ใช้เป็นหัวข้อในการสัมภาษณ์ (Structured interview questionnaire) จำนวน 1 ชุด ที่ผู้วิจัยนำแนวคิดการเป็นพี่เลี้ยงและการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างคำถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยสร้างคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทั้งนี้แบบสอบถามดังกล่าวต้องนำไปเสนอคณะกรรมการจริยธรรมก่อนการนำไปใช้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิดให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันด้วยการให้คะแนนอีกครั้ง

3. แบบตรวจประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture audit) ซึ่งประยุกต์มาจากแบบประเมินของ Lois J. Zachary เพื่อใช้ในการประเมินความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมพี่เลี้ยง โดยให้ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนเป็นผู้ประเมินทั้งก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้จริงในองค์การ

4. แบบตรวจประเมินด้วย CIPP Model ที่ประยุกต์มาจาก Daniel Stufflebeam's CIPP model for evaluation: an improvement/ accountability approach ซึ่งนิยมใช้ในการประเมินโครงการศึกษา ฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนทำการประเมิน ก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์การ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ (2549, หน้า 249) ยืนยันว่า “การรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เป็นวิธีการสองทาง (Two-way method) มีการสนทนากันระหว่างผู้มีข้อมูลกับผู้ต้องการทราบข้อมูล เป็นการถามตอบกันโดยตรง หากมีข้อสงสัยหรือคำถามใดไม่เข้าใจหรือเข้าใจไม่ชัดเจน ก็ถามซ้ำได้ และทำความเข้าใจได้ทันทีเป็นการสร้างความมั่นใจให้ทั้งผู้ตอบและผู้ทำการวิจัย”

ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์การและโยชน์ที่ได้รับจากระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน จำนวน 22 คน เพื่อกำหนดวันเวลาในการเดินทางไปพบและสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

2. ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาประมวลเข้าด้วยกันเป็นร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงเพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณายืนยันความคิดเห็นกลับมาอีกครั้ง

3. ผู้วิจัยทำหนังสือเชิญประชุม Focus group ไปเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการจำนวน 12 คน (ภาคเอกชน 6 คน ภาครัฐ 4 คน และนักวิชาการ 2 คน) เพื่อวิเคราะห์/วิจารณ์ และสรุปรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในกสพพัฒนาองค์การ

4. นำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การจากผลสรุปของ Focus group ไปทดลองใช้โดยทำการตรวจวัดสถานภาพองค์การก่อนนำไปใช้ และการตรวจวัดสภาพ

องค์การหลังนำไปใช้ทุก ๆ เดือน เป็นเวลา 3 เดือน แล้งจึงนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมารวบรวมมาและวิเคราะห์เป็นผลงานวิจัย

### การประเมินผลการวิจัย

เนื่องจากยังไม่เคยปรากฏว่ามีการทำการวิจัยเกี่ยวกับ “วัฒนธรรมพี่เลี้ยง” (Mentoring culture) ในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงจะดำเนินการประเมินผลการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ

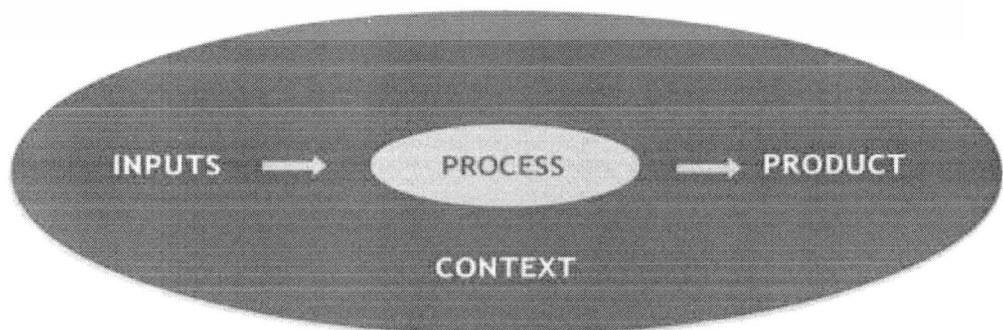
1. การประเมิน โดยการใช้แบบตรวจประเมินวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture audit) ซึ่งดัดแปลงมาจาก Mentoring culture audit ของ Zachary (2005, pp. 184-185) เพื่อตรวจสอบความพร้อมของวัฒนธรรมองค์การ ที่ได้ผ่านการประชุม Focus group ว่าเหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนาองค์การในประเทศไทยได้หรือไม่

2. การตรวจประเมินด้วย CIPP Evaluation model เพื่อตรวจประเมินความเป็นไปได้ของโครงการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์การ และมีรายละเอียดของ CIPP Model อธิบายเพิ่มเติมไว้ในบทนี้ด้วย

### การประเมินด้วย CIPP Evaluation model

วิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในการประเมินโครงการด้านการศึกษาฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ CIPP Model อันได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อม (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Product) ซึ่งคิดค้นโดย Daniel L. Stufflebeam et al. ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1971 และปรับปรุงแก้ไขครั้งล่าสุดเมื่อปี ค.ศ. 1983

วิธีการประเมินดังกล่าวทำให้สามารถประเมินลักษณะต่างๆ ที่แตกต่างกันในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรม ที่จะทำให้ทราบได้ว่าผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ควรจะเข้าไปเกี่ยวข้องได้อย่างไรบ้าง



ภาพที่ 3-2 The CIPP Evaluation model

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ Stufflebeam and Shinkfield (2007, pp. 325-351) แนะนำว่า โดยพื้นฐานแล้ว การใช้วิธีการประเมินของ CIPP Model จำเป็นต้องตอบคำถามหลายชุด เกี่ยวกับองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ของรูปแบบการประเมินที่ใช้ ตัวอย่างเช่น

#### สภาพแวดล้อม (Context)

1. กิจกรรมนี้มีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับกิจกรรมการพัฒนาอื่น ๆ
2. เวลาที่จะนำมาใช้มีความเหมาะสมเพียงใด
3. องค์ประกอบภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้าง
4. ควรจะแยกกิจกรรมนี้ออกมาต่างหาก หรือควรรวมกันกับกิจกรรมอื่นหรือไม่
5. กิจกรรมนี้มีความเชื่อมโยงกับงานวิจัยหรือกิจกรรมเสริมอื่น ๆ หรือไม่
6. กิจกรรมนี้มีความจำเป็นจริงหรือไม่
7. หลักฐานนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ต้องทำหรือไม่

#### ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs)

1. ผู้เรียนมีความสามารถที่จะเข้าใจได้หรือไม่
2. ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่เพียงพอหรือไม่
3. อะไรจะสามารถจูงใจผู้เรียนได้บ้าง
4. สภาพความเป็นอยู่ของผู้เรียนเป็นอย่างไร
5. ผู้เรียนมีความรู้อะไรบ้างอยู่แล้วในปัจจุบัน
6. เป้าหมายที่ตั้งใจไว้มีความเหมาะสมหรือไม่
7. วัตถุประสงค์เกี่ยวกับเป้าหมายจริง ๆ หรือไม่
8. วัตถุประสงค์มีคุณสมบัติที่ถูกต้องหรือไม่
9. เนื้อหาของหลักสูตรมีความกระชับชัดหรือไม่
10. เนื้อหาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSA) เหมาะกับความสามารถของผู้เรียนหรือไม่

หรือไม่

11. เนื้อหาที่จะสอนมีความสำคัญและสัมพันธ์กับปัญหาจริง ๆ หรือไม่
12. มีการจัดสมดุลระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติหรือไม่
13. มีทรัพยากรและเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นอย่างเพียงพอหรือไม่
14. ผู้สอนมีหนังสือที่จะใช้สอนหรือไม่
15. ผู้เรียนมีหนังสือที่จะใช้อ่านหรือไม่
16. ผู้สอนมีทักษะในการสอนเพียงพอหรือไม่
17. มีเวลาเพียงพอที่จะใช้เตรียมการสอนเพียงใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

18. ผู้สอนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เอื้อต่อเรื่องที่จะสอนเพียงใด
19. สภาพแวดล้อมในห้องเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้หรือไม่
20. มีผู้เรียนจำนวนเท่าใด
21. ส่วนประกอบของหลักสูตรเป็นอย่างไร
22. มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหรือไม่

#### กระบวนการ (Process)

1. สภาพภาระหน้าที่งานของผู้เรียนเป็นอย่างไร
2. การมีส่วนร่วมของผู้เรียนเป็นอย่างไร
3. มีปัญหาใด ๆ ที่เกี่ยวกับการสอนหรือไม่
4. มีปัญหาใด ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้หรือไม่
5. มีการสื่อสารสองทางอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
6. มีเพียงการถ่ายทอดความรู้หรือมีการประยุกต์ใช้ความรู้ด้วย
7. ผู้เรียนประสบปัญหาด้านการใช้ การประยุกต์ใช้ หรือการวิเคราะห์ความรู้และทักษะหรือไม่
8. กระบวนการสอนและการเรียนรู้ได้รับการประเมินอย่างต่อเนื่องหรือไม่
9. การสอนและการเรียน ได้รับผลกระทบจากปัญหาทางการปฏิบัติของสถาบันหรือไม่
10. ระดับความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเป็นอย่างไรบ้าง
11. มีการกำกับดูแลด้านระเบียบวินัยหรือไม่

#### ผลลัพธ์ (Product)

1. มีการวัดผลเมื่อจบกิจกรรมหรือมีการวัดผลหลายครั้งในกิจกรรม
2. มีการวัดผลอย่างไม่เป็นทางการหรือไม่
3. คุณภาพของการวัดผลเป็นอย่างไร (เช่น การวัดระดับของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ)
4. ระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียนเมื่อจบกิจกรรมเป็นอย่างไรบ้าง
5. ได้มีการประเมินผลอย่างครบวงจรหรือไม่
6. ผู้เรียนได้มีการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้อย่างไร
7. ประสิทธิภาพโดยรวมของทั้งผู้สอนและผู้เรียนเป็นอย่างไรกันบ้าง
8. บทเรียนหลัก ๆ ที่ได้เรียนรู้ มีอะไรบ้าง
9. มีการจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการหรือไม่
10. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของผู้สอนดีขึ้น (หรือแย่ลง)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## วิธีการใช้ในการประเมินโครงการพัฒนา

จริง ๆ แล้วมีหลายวิธีในการประเมินโครงการพัฒนา แต่วิธีที่แนะนำให้ใช้คือควรผสมผสานกันหลาย ๆ วิธี ได้แก่

1. การอภิปรายในการประชุม
2. การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ
3. การสัมภาษณ์ผู้เรียนเป็นการส่วนตัว
4. การใช้แบบประเมิน
5. การสังเกตการณ์บรรยากาศในการเรียนรู้โดยพี่เลี้ยง และคณะพี่เลี้ยง
6. การถ่ายทำวีดีโอขณะปฏิบัติการเป็นพี่เลี้ยงจริง
7. การใช้เอกสารขององค์กร
8. การทำสัญญากับผู้เรียน
9. การใช้แบบทดสอบเชิงปฏิบัติ
10. การใช้แบบสอบถาม
11. การประเมินตนเอง
12. การสอบข้อเขียน

ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการประเมินผล โดยการใช้แบบประเมินที่ประยุกต์จาก CIPP Model ให้ทั้งพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้เรียน (Mentee) เป็นผู้ประเมิน ทั้งก่อนการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้และการประเมิน หลังจากการนำมาใช้แล้ว 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละประมาณหนึ่งเดือน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ความคงอยู่ของวัฒนธรรมพี่เลี้ยง ที่นำมาทดลองใช้จริงอย่างถาวรต่อไปในองค์กร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ได้เสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 2 ผลการประชุมเฉพาะเรื่องเพื่อพิจารณารูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสม

ตอนที่ 3 ผลการประเมินผลการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในภาคปฏิบัติจริง

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

การศึกษารูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) เพื่อขอทราบข้อมูลและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบที่เลี้ยงไปใช้ในองค์กร จำนวน 22 ท่าน ในรอบที่ 1 โดยใช้คำถามปลายเปิด 5 ข้อ ในการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวระหว่างผู้วิจัยกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้ให้ความร่วมมืออย่างดีมาก ผู้วิจัยจึงนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว แต่ละหัวข้อมาสรุปเป็นประเด็นย่อย เพื่อจัดทำเป็นรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

##### 1. วัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร ควรประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1.1 นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ชัดเจน

1.2 รูปแบบการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในองค์กร

1.3 มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ในองค์กร

1.4 มีการส่งเสริมความเด่นในองค์กรให้เจริญเติบโต

1.5 มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง

1.6 มีนโยบายพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยระบบที่เลี้ยง

1.7 มีการเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

1.8 มีการส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ฝึกทักษะด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากงาน

ในหน้าที่

1.9 มีการบริหารองค์กรแบบเปิด

1.10 มีการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมให้สามารถรองรับระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาใช้ให้ ได้ผล  
ในองค์กรควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังนี้

2.1 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความเข้าใจในประโยชน์ของการนำระบบ  
พี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

2.2 สร้างศูนย์การเรียนรู้ที่บุคลากรขององค์กรสามารถเข้าถึงได้สะดวก

2.3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง

2.4 ผู้บริหารระดับสูงติดตามประเมินความก้าวหน้าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อย่างจริงจัง

2.5 ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีทักษะฝีมือแสดงออกอย่างจริงจัง

2.6 จัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงและให้ถือเป็นงบประมาณด้าน

การลงทุนในทุนทรัพยากรมนุษย์ (Human capital investment)

2.7 ผู้บริหารแสดงตัวอย่างที่ดีในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา

2.8 มีการยกย่องชมเชยคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จ

2.9 มีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกรูปแบบ

2.10 ทำให้บรรยากาศการเป็นพี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของบรรยากาศการทำงาน

ในองค์กร

3. ในการรักษาระบบพี่เลี้ยงไว้ในองค์กรอย่างยั่งยืนเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยง  
ควรมีการดำเนินการรองรับดังนี้

3.1 มีผังทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) ที่ชัดเจน

3.2 มีผังการพัฒนาอาชีพ (Career path) ของบุคลากรระดับฝีมือที่เป็นรูปธรรม

3.3 มีการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่องค์กรอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานที่ชัดเจนและ

เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสายงาน

3.4 มีแผนงานและระบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งในระยะยาว

3.5 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง

3.6 มีการติดตามและใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่

เกี่ยวข้อง

3.7 มีการประเมินความก้าวหน้าด้านสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งโดยการมี

ส่วนร่วม

3.8 มีการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารดาวเด่นให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3.9 มีกิจกรรมการมอบรางวัลให้แก่คู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียนดีเด่น ของแต่ละฝ่ายงานประจำปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ควรมีองค์ประกอบดังนี้
  - 4.1 มีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) ที่เป็นระบบ
  - 4.2 มีนโยบายส่งเสริมการใช้ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย
  - 4.3 มีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง
  - 4.4 มีการนำกิจกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization activity) มาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 4.5 มีการให้รางวัลผู้เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างได้ผล
  - 4.6 องค์กรยึดถือว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
  - 4.7 มีการส่งเสริมดาวเด่นขององค์กรให้ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อเพื่อเป็นการต่อยอดการเรียนรู้
  - 4.8 องค์กรมีนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา (Knowledge-based society)
  - 4.9 องค์กรมีนโยบายสร้างความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยสำนักแห่งความรับผิดชอบเป็นทีมร่วมกัน
  - 4.10 มีการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร
5. วัฒนธรรมที่เลี้ยงในการทำงานควรได้รับการเผยแพร่และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในสังคมการทำงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยเพราะ
  - 5.1 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้อย่างหนึ่งของเอเชียมาแต่โบราณ
  - 5.2 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้อย่างกว้างขวางเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา
  - 5.3 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้เฉพาะในองค์กรที่บุคลากรต้องใช้ทักษะในการทำงานที่ซับซ้อนเท่านั้น
  - 5.4 ควรมีการส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.5 ควรมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เจริญเติบโตขึ้นไปเป็นที่เลี้ยงที่ดีในอนาคตด้วย

5.6 ควรมีการส่งเสริมการเป็นที่เลี้ยง โดยการจัดสรรเวลาในการทำงานบางส่วนไปใช้ในกิจกรรมการเป็นที่เลี้ยง-ผู้เรียน ตามแผนกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติจากองค์การแล้ว

5.7 ควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องด้านการใช้ระบบที่เลี้ยงในการพัฒนาองค์การ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

5.8 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการอย่างจริงจังในทุกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นที่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่

5.9 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เลี้ยงนอกรูปแบบให้ดำเนินต่อจากระบบที่เลี้ยงในรูปแบบจนกลายเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งในองค์การ

จากข้อสรุปข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสร้างแบบสอบถามปลายปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็น โดยการให้คะแนนของแต่ละหัวข้อย่อยจาก 5 ถึง 1 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง สำคัญที่สุดและจำเป็นมาก

คะแนน 4 หมายถึง สำคัญมากและจำเป็น

คะแนน 3 หมายถึง สำคัญและค่อนข้างจำเป็น

คะแนน 2 หมายถึง ถ้ามีก็ดี ถ้าไม่มีก็คงไม่เป็นไร

คะแนน 1 หมายถึง จะมีหรือไม่มีก็ได้

ผู้เชี่ยวชาญต่างก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีโดยส่งใบให้คะแนนแสดงความคิดเห็นกลับมาให้ผู้วิจัยครบทั้ง 22 ท่าน ซึ่งเมื่อนำมาหาค่าเฉลี่ยและแปลความหมายได้ดัง

ตารางที่ 4-1 ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ และความจำเป็นขององค์ประกอบวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์การ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
1. วัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์การควรประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้			
1.1 นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ชัดเจน	4.73	สำคัญที่สุด	จำเป็นมาก
1.2 รูปแบบการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในองค์การ	4.68	สำคัญที่สุด	จำเป็นมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้แก้ไขหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
1.3 มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ใน องค์กร	4.27	สำคัญมาก	จำเป็น
1.4 มีการส่งเสริมความเด่นในองค์กรให้ เจริญเติบโต	4.18	สำคัญมาก	จำเป็น
1.5 มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบ ที่เลี้ยง	4.36	สำคัญมาก	จำเป็น
1.6 มีนโยบายพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยระบบ ที่เลี้ยง	4.05	สำคัญมาก	จำเป็น
1.7 มีการเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้ร่วม แสดงความคิดเห็น	4.27	สำคัญมาก	จำเป็น
1.8 มีการส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ฝึกทักษะ ด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากงานในหน้าที่	3.77	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
1.9 มีการบริหารองค์กรแบบเปิด	3.68	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
1.10 มีการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ที่ดีในองค์กร	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น
2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบเดิมให้ สามารถรองรับระบบที่เลี้ยงที่จะนำมาใช้ให้ ได้ผลในองค์กรควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในองค์กรดังนี้			
2.1 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความ เข้าใจในประโยชน์การนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ใน องค์กร	4.55	สำคัญที่สุด	จำเป็นมาก
2.2 สร้างศูนย์การเรียนรู้ที่บุคลากรขององค์กร สามารถเข้าถึงได้สะดวก	3.09	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็ไม่เป็นไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
2.3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่าง กว้างขวาง	3.09	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็ไม่เป็นไร
2.4 ผู้บริหารระดับสูงติดตามประเมิน ความก้าวหน้าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างจริงจัง	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น
2.5 ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากร ที่มีทักษะฝีมือแสดงออกอย่างจริงจัง	3.46	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็ไม่เป็นไร
2.6 จัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการ เป็นพี่เลี้ยงและให้ถือเป็นงบประมาณด้านการ ลงทุนในสินทรัพย์มนุษย์ (Human capital investment)	3.18	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็ไม่เป็นไร
2.7 ผู้บริหารแสดงตัวอย่างที่ดีในการทำหน้าที่ พี่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา	4.64	สำคัญที่สุด	จำเป็นมาก
2.8 มีการยกย่องชมเชยคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ ประสบความสำเร็จ	4.18	สำคัญมาก	จำเป็น
2.9 มีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบ และนอกรูปแบบ	4.18	สำคัญมาก	จำเป็น
2.10 ทำให้บรรยากาศการเป็นพี่เลี้ยงเป็น ส่วนหนึ่งที่สำคัญของบรรยากาศการทำงานใน องค์กร	3.36	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็ไม่เป็นไร
3. ในการรักษาระบบพี่เลี้ยงไว้ในองค์กรอย่าง ยั่งยืนเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงควรมีการ ดำเนินการรองรับดังนี้			
3.1 มีผังทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) ที่ชัดเจน	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นนำไปเผยแพร่บนการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เล็งในองค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
3.2 มีผังทดแทนพัฒนาอาชีพ (Career path) ของบุคลากรระดับฝีมือที่เป็นรูปธรรม	4.09	สำคัญมาก	จำเป็น
3.3 มีการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่องค์กรอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสายงาน	4.18	สำคัญมาก	จำเป็น
3.4 มีแผนงานและระบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งในระยะยาว	3.86	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
3.5 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง	3.86	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
3.6 มีการติดตามและใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.68	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
3.7 มีการประเมินความก้าวหน้าด้านสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งโดยการมีส่วนร่วม	4.09	สำคัญมาก	จำเป็น
3.8 มีการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหาร	4.64	สำคัญที่สุด	จำเป็นมาก
3.9 มีกิจกรรมการมอบรางวัลให้แก่คู่ที่เลี้ยง-ผู้เรียนดีเด่น ของแต่ละฝ่ายงานประจำปี	3.55	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
4. รูปแบบวัฒนธรรมที่เล็งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ควรมีองค์ประกอบดังนี้			
4.1 มีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) ที่เป็นระบบ	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น
4.2 มีนโยบายส่งเสริมการใช้ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย	4.09	สำคัญมาก	จำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
4.3 มีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง	4.55	สำคัญที่สุด	จำเป็นมาก
4.4 มีการนำกิจกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization activity) มาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.68	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
4.5 มีการให้รางวัลคู่ที่เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างได้ผล	3.27	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็คงไม่เป็นไร
4.6 องค์กรยึดถือว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร	3.55	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
4.7 มีการส่งเสริมดาวเด่นขององค์กรให้ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อเพื่อเป็นการต่อยอดการเรียนรู้	3.27	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็คงไม่เป็นไร
4.8 องค์กรมีนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา (Knowledge-based society)	3.18	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็คงไม่เป็นไร
4.9 องค์กรมีนโยบายสร้างความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยสำนักแห่งความรับผิดชอบเป็นทีมร่วมกัน	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น
4.10 มีการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร	3.64	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
5. วัฒนธรรมที่เลี้ยงในการทำงานควรได้รับการ เผยแพร่และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในสังคมการ ทำงานต่าง ๆ ในประเทศไทยเพราะ			
5.1 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ ในองค์กรอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นวัฒนธรรม การถ่ายทอดความรู้ของเอเชียมาแต่ โบราณ	4.09	สำคัญมาก	จำเป็น
5.2 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ อย่างกว้างขวางเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการ ทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา	4.46	สำคัญมาก	ไม่มีก็ไม่เป็นไร
5.3 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ เฉพาะในองค์กรที่บุคลากรต้องใช้ทักษะในการ ทำงานที่ซับซ้อนเท่านั้น	3.09	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็ไม่เป็นไร
5.4 ควรมีการส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับ บุคลากรที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง	3.86	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
5.5 ควรมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เจริญเติบโต ขึ้นไปเป็นพี่เลี้ยงที่ดีในอนาคตด้วย	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น
5.6 ควรมีการส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงโดยการ จัดสรรเวลาในการทำงานบางส่วนไปใช้ใน กิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง-ผู้เรียน ตามแผนกิจกรรม ที่ได้รับอนุมัติจากองค์กรแล้ว	3.86	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น

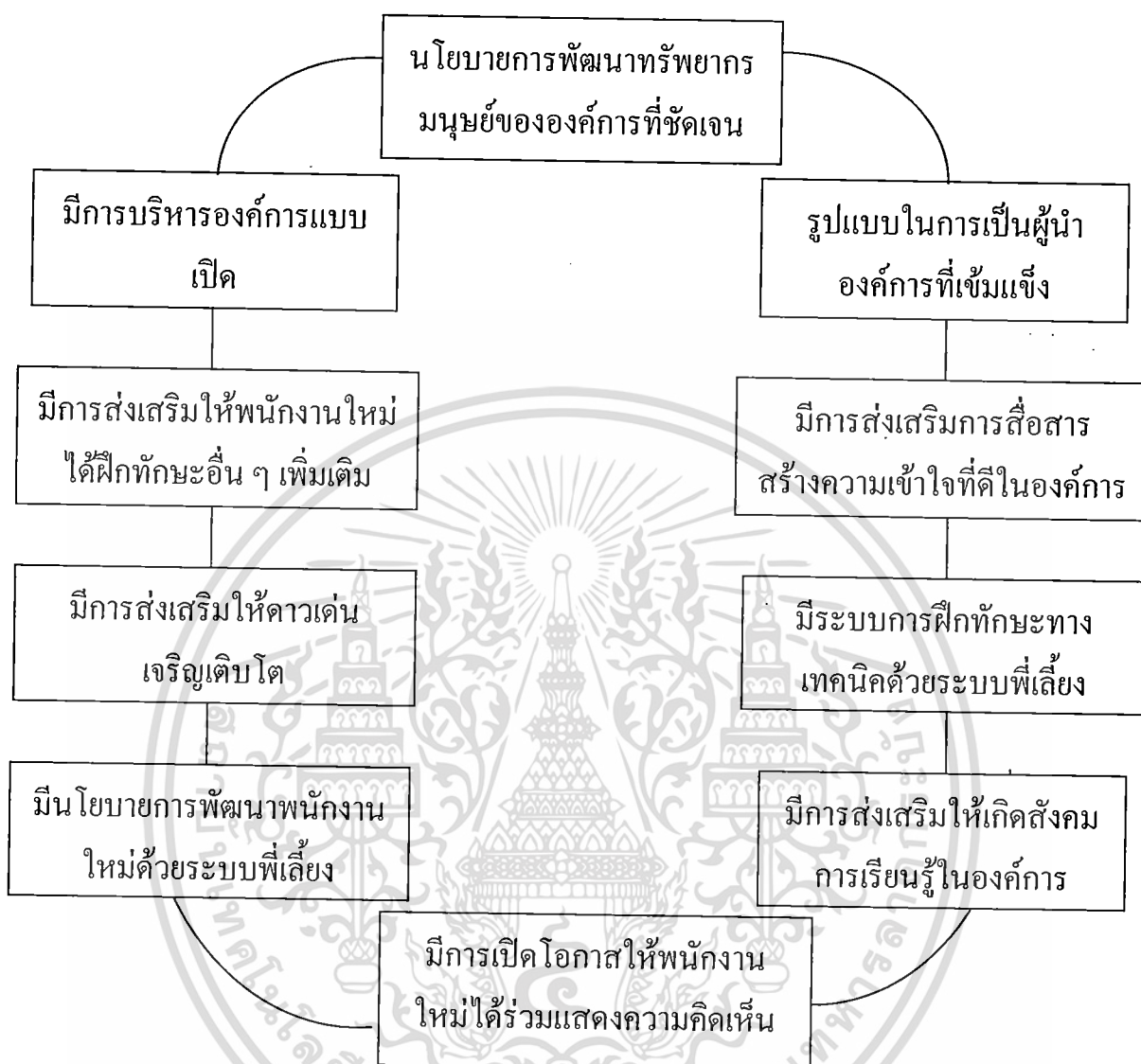
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
5.7 ควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องด้านการใช้ระบบที่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย	4.09	สำคัญมาก	จำเป็น
5.8 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการอย่างจริงจังในทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่	3.64	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
5.9 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เลี้ยงนอกกรอบแบบให้ดำเนินต่อจากระบบที่เลี้ยงในรูปแบบจนกลายเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งในองค์กร	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ข้อคำถามปลายปิดที่รวบรวมมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 22 ท่าน เมื่อนำมาทำเป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น โดยให้คะแนนทั้ง 5 ข้อคำถามใหญ่ อันได้แก่องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยง การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมแบบเดิมให้สามารถรองรับการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ การรักษาระบบที่เลี้ยงไว้ในองค์กร อย่างยั่งยืน รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และควรมีการเผยแพร่และปลูกฝังวัฒนธรรมที่เลี้ยงให้เกิดขึ้นในสังคมการทำงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยหรือไม่ เป็นข้อคำถามที่ครอบคลุมการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้อย่าง สมบูรณ์

ผู้วิจัยจึงได้นำคำตอบที่มีคะแนนตั้งแต่ 3.50 ซึ่งแปลความได้ว่าสำคัญและค่อนข้างจำเป็น ขึ้นไป มาเป็นประเด็นในการร่างเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร ได้ดังนี้



ภาพที่ 4-1 ร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร

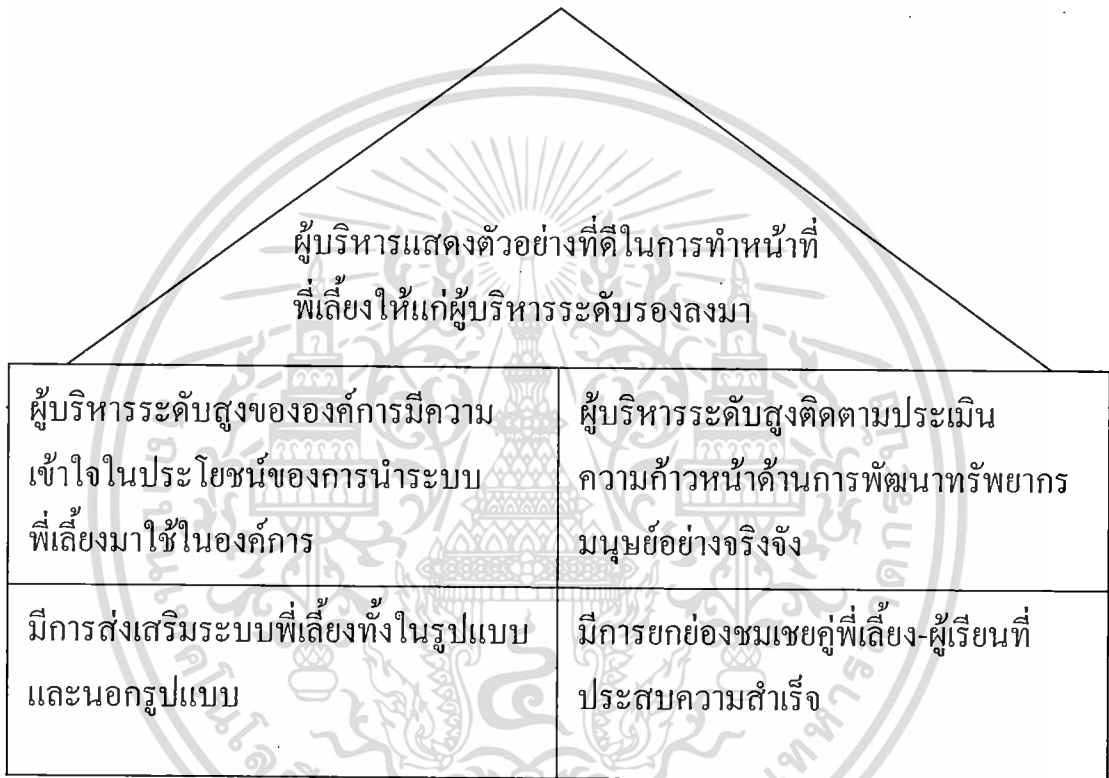
เมื่อนำลำดับคะแนนของข้อย่อยในหัวข้อที่ 1 มาจัดลำดับต่อเนื่องกันดังในภาพที่ 4 - 1 แล้ว พบว่ามีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาก กล่าวคือ

1. ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า สิ่งที่ต้องมีในวัฒนธรรมพี่เลี้ยง 3 ประการคือนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ชัดเจน รูปแบบการเป็นผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง และต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีในองค์กร

2. การมีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงานด้วยระบบพี่เลี้ยง เป็นการป้องกันการทดลองผิดลองถูกของบุคลากรที่จะส่งเสริมให้เกิดสังคมนการเรียนรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เมื่อสังคมการทำงานเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง เมื่อบวกกับการมีนโยบายพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยระบบที่เลี้ยง และมีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต อีกทั้งถ้าได้มีการส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานในหน้าที่ และการบริหารองค์การแบบเปิด ก็จะทำให้ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้ทุนมนุษย์ในองค์การ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



ภาพที่ 4-2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมให้สามารถรองรับระบบที่เลี้ยงที่จะนำมาใช้ในองค์การ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าวัฒนธรรมที่เลี้ยงในการพัฒนาองค์การ (ตามนิยามที่อธิบายไว้ในโครงสร้างคำถามที่จะถามผู้เชี่ยวชาญ) หมายถึง “โครงสร้างค่านิยมวิถีปฏิบัติ กระบวนการคิด และพฤติกรรมพัฒนาในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ฉันท์ที่เลี้ยงของสังคมการทำงาน ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การด้วยระบบที่เลี้ยง เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร”

การเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมเดิมขององค์การที่มีอยู่ให้เกื้อกูลต่อระบบที่เลี้ยง จึงควรเริ่มต้นจากการแสดงตัวอย่างการปฏิบัติของผู้บริหารในการทำหน้าที่ที่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการ (นอกรูปแบบ) ให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมาให้มีความสามารถในการบริหารงานแทนได้ ตั้งแต่

เรื่องธรรมดา ๆ จนถึงเรื่องที่มีความซับซ้อน โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความเข้าใจในประโยชน์ของการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ตลอดจนทำการประเมินความก้าวหน้าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ทั้งอย่างเป็นทางการ (จากรายงานสรุป) และอย่างไม่เป็นทางการ (จากการพูดคุยสอบถามความก้าวหน้า) ก็จะทำให้การเป็นพี่เลี้ยงเกิดเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในชีวิตการทำงานประจำวัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร

หากผู้บริหารระดับสูงได้มีการส่งเสริมระบบที่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกรูปแบบอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการยกย่องชมเชยคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จด้วยแล้ว จะทำให้วัฒนธรรมพี่เลี้ยงได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี

ตารางที่ 4-2 องค์กรประกอบที่จะรักษาระบบพี่เลี้ยงไว้ให้ยั่งยืนในองค์กร จนกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

องค์กรประกอบที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงมีความยั่งยืน	การพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้
1. มีการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารดาวเด่นให้ทันสมัยอยู่เสมอ (คำถามข้อ 3.8)	1. มีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง (คำถามข้อ 4.3)
2. มีฟังก์ชันตำแหน่งงานที่ชัดเจน (คำถามข้อ 3.1)	2. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (คำถามข้อ 4.1)
3. ผู้บริหารแสดงตัวอย่างที่ดีในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา (คำถามข้อ 3.7)	3. องค์กรมีนโยบายสร้างไว้วางใจกันการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสำนึกแห่งความรับผิดชอบเป็นทีมร่วมกัน (คำถามข้อ 4.9)
4. มีฟังก์ชันพัฒนาอาชีพของบุคลากรระดับฝีมือที่มีรูปธรรม (คำถามข้อ 3.2)	4. มีนโยบายการส่งเสริมความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย (คำถามข้อ 4.2)
5. มีแผนงานและระบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งในระยะยาว (คำถามข้อ 3.4)	5. มีการนำกิจกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (คำถามข้อ 4.4)
6. มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง (คำถามข้อ 3.5)	6. มีการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร (คำถามข้อ 4.10)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

องค์ประกอบที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงมีความยั่งยืน	การพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้
7. มีการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่องค์กรอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสายงาน (คำถามข้อ 3.3)	7. องค์กรยึดถือว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
8. มีการติดตามและใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ (คำถามข้อ 3.8)	
9. มีกิจกรรมการมอบรางวัลให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องผู้เรียนดีเด่น ของแต่ละฝ่ายงานประจำปี (คำถามข้อ 3.9)	

จากตารางเปรียบเทียบคำถามข้อที่ 3 (องค์ประกอบที่จะรักษาระบบพี่เลี้ยงไว้ให้ได้อย่างยั่งยืนในองค์กร) และข้อคำถามที่ 4 (รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้) โดยการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญพบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกัน และสามารถสรุปได้ว่าเป็น “โครงสร้างค้ำจุน” (Infrastructure component) ในการทำให้ระบบพี่เลี้ยงดำรงอยู่อย่างยั่งยืนได้ (Zachary, 2005, pp. 58-74)

ร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในภาพที่ 4-1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมให้สามารถรองรับระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาใช้ในองค์กรในภาพที่ 4-2 และตารางแสดงรายละเอียดของโครงสร้างค้ำจุน (ตารางที่ 4-2) จะถูกนำเข้าสู่การพิจารณาในที่ประชุม Focus group ในลำดับต่อไป เพื่อให้ได้รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยต่อไป

ตารางที่ 4-3 รายละเอียดคะแนนของข้อคำถามที่ 5 (วัฒนธรรมที่เล็งในการทำงานควรได้รับการเผยแพร่และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในสังคมการทำงานต่าง ๆ ในประเทศไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เล็งใน องค์การ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
5.1 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เล็งมาใช้ในองค์การอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ของหนึ่งของเอเชียมาแต่โบราณ	4.09	สำคัญมาก	จำเป็น
5.2 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เล็งมาใช้อย่างกว้างขวางเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น
5.3 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เล็งมาใช้เฉพาะในองค์การที่บุคลากรต้องใช้ทักษะในการทำงานที่ซับซ้อนเท่านั้น	3.09	ถ้ามีก็ดี	ไม่มีก็ไม่เป็นไร
5.4 ควรมีการส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง	3.86	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
5.5 ควรมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เจริญเติบโตขึ้นไปเป็นพี่เลี้ยงที่ดีในอนาคตด้วย	3.86	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
5.6 ควรมีการส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงโดยการจัดสรรเวลาในการทำงานบางส่วนไปใช้ในกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง-ผู้เรียนตามแผนกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติจากองค์การแล้ว	3.86	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงใน องค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	แปลความหมาย	
		ระดับ ความสำคัญ	ระดับ ความจำเป็น
5.7 ควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ ที่ถูกต้องด้านการใช้ระบบที่เลี้ยงในการ พัฒนาองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทุน มนุษย์ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย	4.09	สำคัญมาก	จำเป็น
5.8 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เลี้ยงอย่างเป็น ทางการอย่างจริงจังในทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นที่เลี้ยงให้แก่ พนักงานใหม่	3.64	สำคัญ	ค่อนข้างจำเป็น
5.9 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เลี้ยงนอก รูปแบบให้ดำเนินต่อจากระบบที่เลี้ยงใน รูปแบบจนกลายเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง ในองค์กร	4.46	สำคัญมาก	จำเป็น

จากตารางที่ 4-3 ซึ่งตัดตอนมาเฉพาะคะแนนของข้อคำถามที่ 5 ที่ถามว่า วัฒนธรรมที่เลี้ยงในการทำงานควรได้รับการเผยแพร่และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในสังคมการทำงานต่าง ๆ ในประเทศไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด พบว่า 8 ข้อ ในข้อคำถามย่อย 9 ข้อระบุว่า สำคัญ-สำคัญมาก และค่อนข้าง จำเป็น-จำเป็น นอกจากคำถามที่ 5.3 ซึ่งไม่เห็นด้วย จึงยืนยันว่า ระบบที่เลี้ยงจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรในทุกลักษณะ ไม่ใช่เฉพาะ “องค์กรที่บุคลากรต้องใช้ทักษะในการทำงานที่ซับซ้อน” เท่านั้น

ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมว่าเทคนิคการปฏิบัติงานทุกอย่างในกระบวนการปฏิบัติงานของระบบใหญ่โดยรวมต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องกัน หากมีการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยงเฉพาะเทคนิคการทำงานที่ซับซ้อนแต่เพียงอย่างเดียว คงจะไม่สามารถทำให้ความต่อเนื่องของกระบวนการโดยรวมดำเนินไปอย่างราบรื่นได้ เนื่องจากทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการต่างก็มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดด้วยกันทั้งสิ้น ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องได้รับการ

ดูแลด้วยระบบพี่เลี้ยงเหมือน ๆ กัน เพียงแต่ถ้าเป็นขั้นตอนที่มีความซับซ้อนมากกว่า ก็จำเป็นต้องใช้เวลาและการเอาใจใส่เป็นพิเศษมากกว่าเท่านั้น

## ตอนที่ 2 ผลการประชุม Focus group

จากการประชุม focus group ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์และการพยาบาล 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอุตสาหกรรม 4 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจบริการ 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจธนาคาร 2 คน และนักวิชาการ 2 คน โดยการประชุมเฉพาะเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย” ซึ่งใช้เวลาในการประชุมตั้งแต่เวลา 9.00 น. ถึงเวลา 17.00 น. ที่ห้องประชุมประกายเพชร โรงแรมดิอิมเมอรัล ถนนรัชดาภิเษก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีความเหมาะสมสำหรับบริบทของประเทศไทย เนื่องจากวัฒนธรรมพี่สอนน้อง และครูสอนศิษย์ให้ทำงานเป็นทีม ได้มีการนิยมใช้กันมาเป็นเวลานานแล้ว
2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ได้มีการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยอย่างจริงจัง เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2527 ทั้งโดยองค์กรธุรกิจของชาวต่างชาติและองค์กรธุรกิจของคนไทย
3. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มี 4 ระดับคือการเป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็ว (New employee preceptor) การเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาทักษะทางอาชีพ (Skill mentoring) การพัฒนาผู้นำ (Leadership mentoring) และการพัฒนานักบริหาร (Executive mentoring)
4. ระบบพี่เลี้ยงในองค์กร (Workplace mentoring) จะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างจริงจังได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยรองรับกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กรอันได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ฉะนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) ที่ประสานสอดคล้องเข้ากับวัฒนธรรมการบริหารจัดการ (Management culture) ขององค์กรได้
5. วัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) ที่จะส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรนั้น จำเป็นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 8 ประการ ได้แก่
  - 5.1 การส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society)
  - 5.2 มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง
  - 5.3 มีระบบรางวัลที่เหมาะสม (Tangible and intangible reward)
  - 5.4 สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน
  - 5.5 มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.6 มีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต

5.7 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

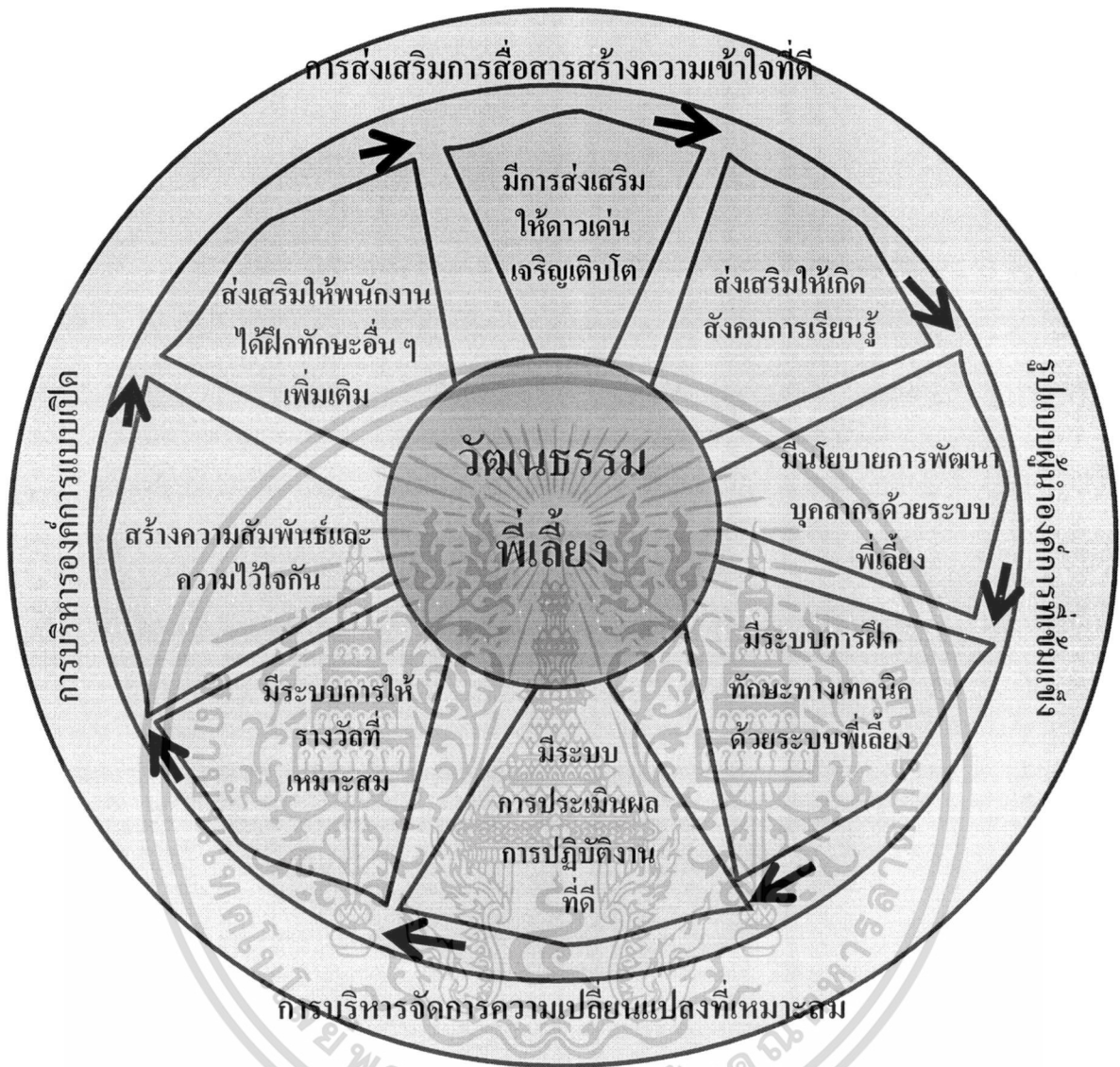
ทั้งนี้ยังจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสนับสนุนหรือเงื่อนไขที่จะทำให้วัฒนธรรมที่เลี้ยงสร้างประสิทธิภาพแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน อันได้แก่

1. การส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี
2. มีรูปแบบผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง
3. มีการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
4. มีการบริหารองค์การแบบเปิด

ที่ประชุม Focus group จึงได้มีการปรับปรุงสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การสำหรับประเทศไทยเพิ่มเติม พร้อมทั้งได้อธิบายความ ตลอดจนระบุความเชื่อมโยงของรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ ตามรายการประชุม (ภาคผนวก ค) ดังนี้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4-3 รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ที่เป็นมติของที่ประชุม Focus group

ที่ประชุม Focus group ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กรได้แก่

1. วัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบเปิด (Open organization culture) ซึ่งหมายถึง องค์กรที่พร้อมจะเปิดรับความคิด แนวคิด และวิธีการใหม่ที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วัฒนธรรมการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี (Effective communication culture) ความมุ่งมั่นพยายามอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ที่จะทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินการทางเทคนิค และการดำเนินงานทั่วไป โดยการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างกว้างขวาง

3. วัฒนธรรมการมีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง (Stronger leadership culture) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างมีสมดุล และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

4. วัฒนธรรมการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management culture) หมายถึงแนวคิด ความเชื่อ กระบวนการ และวิธีการที่เชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงเป็นที่ปกติในองค์กร จึงมีการกำหนดทั้งกระบวนการและวิธีการรองรับ นโยบายความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ที่จำเป็นต่อองค์กร ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเพื่อสร้างขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่เพียงพอให้แก่องค์กร (Changeable organization)

เมื่อมีองค์ประกอบที่เป็น โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Infrastructure) ที่เอื้อต่อการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรแล้ว จึงค่อย ๆ นำความเชื่อและวิธีการปฏิบัติมาใช้ ตลอดจน ปรึกษาปรึกษาให้กลายเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่น่าจะเหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยได้แก่

1. การส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง (Community of practice) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge exchange) ส่งเสริมการถ่ายทอดการเรียนรู้ (Knowledge transfer) ส่งเสริมการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (Knowledge application) และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) อันจะส่งผลให้เกิดสังคมอุดมปัญญา (Intellectual society) ขึ้นในสังคมการทำงานขององค์กร

2. มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง (Human resource development through mentoring) ทั้งนโยบายการส่งเสริมดาวเด่นในองค์กร นโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ฐานสมรรถนะ (Competency-based performance management) การคัดกรองบุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพสูงเข้ามาในองค์กร การบริหารค่าตอบแทนโดยการบูรณาการทั้งด้านผล การบรรลุเป้าหมายในงาน การบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และการบรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายด้านการสร้างทายาทด้วยระบบพี่เลี้ยงเข้าด้วยกัน ตลอดจนวางแผนการสร้างบุคลากรขึ้นทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง (Succession plan) อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบพี่เลี้ยงเนื่องจากประโยชน์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ก็คือ “การป้องกันความสูญเสีย/เสียหาย อันเนื่องจากการล่องผิดล่องถูก” การมีระบบพี่เลี้ยงตั้งแต่พนักงานเริ่มต้นเข้ามาปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ (New employee peer mentoring) โดยการใช้พนักงานเก่าที่มีอายุงานไม่น้อยกว่าหนึ่งปี แนะนำการปฏิบัติงานตามกรอบขนมธรรมเนียมประเพณีขององค์กร ให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ได้ กับการมอบหมายให้บุคลากรทางเทคนิคที่มีความชำนาญเพียงพอ และได้รับการฝึกฝนการเป็นพี่เลี้ยงมาแล้ว เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานด้านเทคนิคควบคู่ไปกับการปฏิบัติฝึกขณะปฏิบัติหน้าที่ (On-the-job-training: OJT) ก็จะส่งผลให้พนักงานใหม่มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสุขในสังคมการทำงานและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองให้สามารถรับผิดชอบงานขององค์กรได้มากขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนจะมีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้ดีขึ้นอีกด้วย

4. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี หมายถึงการมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กรอยู่แล้ว มาปรับแต่งเพิ่มเติมให้มีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) ที่มีการพิจารณาแบบบูรณาการระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงตามเป้าหมาย ผลการพัฒนาสมรรถนะของตำแหน่งงาน และผลการพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยงตามแผนงานมาประกอบการพิจารณาทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาให้รางวัลผลการปฏิบัติงานด้วย หากไม่มีระบบการประเมินผลงานปฏิบัติงานรองรับ คุณค่าของการใช้ระบบพี่เลี้ยงอาจไม่จูงใจเพียงพอที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

5. มีระบบรางวัลผลงานที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Merit increase) ระบบการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่งงาน (Job enlargement/enrichment) การปรับค่าจ้างและเงินเดือน (Salary increase) และการให้รางวัลอื่น ๆ เช่น โบนัสประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ เป็นต้น

ทั้งนี้แต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมการให้รางวัลตอบแทนผลงานอยู่แล้ว แต่เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงได้กลายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรนำไปประกอบการพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานด้วย

6. การสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน เนื่องจากความสัมพันธ์ที่พี่เลี้ยง-ผู้เรียนในองค์กร มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพตามตัวแบบ (Model) ที่พี่เลี้ยงแสดงออก ความไว้วางใจกันในการมีความสัมพันธ์ที่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ในองค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการคิดเชิงบวก (Positive thinking) การคิดอย่างนักเรียนรู้ (Learning thinking) อย่างไว้วางใจและให้เกียรติ (Trust and honor) ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะสังคมไทยด้วยแล้วนับว่าเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการให้เกียรติและไว้วางใจกัน ทั้งระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน ระหว่างพี่เลี้ยงด้วยกัน และระหว่างผู้เรียนด้วยกัน

7. การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทักษะเฉพาะตำแหน่งงานเพิ่มเติม ทั้งในด้านทักษะทางเทคนิคของหน่วยงานที่รับช่วงงานต่อไป หรือของหน่วยงานที่ส่งงานมาให้ เพื่อฝึกทักษะทางเทคนิครองรับ และการฝึกทักษะด้านอื่น ๆ เช่น ทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพ ทักษะการนำเสนอ ทักษะการเป็นผู้ถ่ายทอดวิชาความรู้ เป็นต้น ก็จะทำให้พนักงานคนดังกล่าวมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถช่วยปฏิบัติงานทดแทนกันได้มากขึ้น และสามารถทำให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น ตลอดจนทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มากขึ้น

8. การส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ประเทศทางตะวันตกนิยมใช้กันมาก เนื่องจากได้รับการปลูกฝังกันมาตั้งแต่วัยเด็กและวัยเรียน สำหรับในประเทศไทยวัฒนธรรมในด้านการส่งเสริมคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม ก็มีอยู่ แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การนำระบบพี่เลี้ยงในองค์กรมาใช้ เป็นการเร่งรัดการเจริญเติบโต ทั้งทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ ความโดดเด่นของผู้เรียนก็จะฉายแววออกมาให้เห็น เนื่องจากการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจงและมีเป้าหมายทั้งด้านทักษะและระยะเวลาเป็นตัวกำหนด หากองค์กรไม่มีวัฒนธรรมการส่งเสริมความโดดเด่นอย่างเป็นรูปธรรม ระบบพี่เลี้ยงก็จะค่อย ๆ ล่มสลายไปในที่สุด

จึงจะเห็นได้ว่าการส่งเสริมดาวเด่นให้เจริญเติบโตนอกจากจะสามารถพัฒนาคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม ได้เร็วขึ้นกว่าการพัฒนาแบบอื่นแล้ว ยังจะทำให้เกิดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้สังคมมีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องด้วย

### ตอนที่ 3 การนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงในองค์กร

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรที่ได้จากผลการประชุม Focus group มาประยุกต์ใช้จริงในองค์กร โดยการดำเนินการ ดังนี้

1. มีการประชุมผู้บริหารระดับสูงของบริษัท อ่าพลพุดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง (ซึ่งยังมีได้กำหนดให้มีขึ้น) และมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ
  2. มีการฝึกอบรมพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุไม่น้อยกว่า 1 ปี ด้วยหลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่” (New employee peer mentoring) ซึ่งเป็นหลักสูตร Residential training เป็นเวลา 3 วัน
  3. มีการฝึกอบรมพนักงานระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสและระดับหัวหน้างานขึ้นไป ที่มีอายุไม่น้อยกว่า 1 ปี ด้วยหลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน” (Workplace mentoring) ซึ่งเป็นหลักสูตร Residential training เป็นเวลา 3 วัน เพื่อให้มีพี่เลี้ยงที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วอย่างเพียงพอ
  4. มีการประชุมพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไปทุกคน เพื่อชี้แจงการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีโดยการประเมินผล 2 ทาง (ผู้บังคับบัญชาประเมินพนักงานและพนักงานประเมินตัวเอง) โดยเน้นการประเมินสมรรถนะ (Competency) ร้อยละ 40 และประเมินผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance) ร้อยละ 60
  5. ได้มีการกำหนดให้ผลการประเมินความก้าวหน้าของระบบพี่เลี้ยง เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ทั้งเพื่อเป็นการให้รางวัลแก่พนักงานดังกล่าวและเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน
  6. กำหนดให้มีการประชุมร่วมระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน (เป็นการประชุมติดตามประเมินความก้าวหน้า) ทุกสองเดือน เพื่อให้พี่เลี้ยงและผู้เรียนทุกคนได้รายงานความก้าวหน้าของตนเองและขอบคุณซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจกัน
  7. หลังจากผู้เรียนได้ผ่านการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบพี่เลี้ยงและมีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นที่พึงพอใจแล้ว บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสพนักงานในการเลือกฝึกทักษะอื่นที่ใกล้เคียงกันกับงานที่ทำ และเลือกพี่เลี้ยงเองได้ด้วย
  8. บริษัทฯ ได้มีนโยบายและโครงการส่งเสริมดาวเด่นด้วยระบบการพัฒนาอย่างเร่งรัด (Fast track program) เพื่อให้ดาวเด่นที่ประสบความสำเร็จได้เจริญเติบโตเร็วขึ้น
  9. บริษัทฯ มีคณะกรรมการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ และมีการส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้มาเป็นเวลากว่าหนึ่งปีแล้ว เพื่อรองรับระบบพี่เลี้ยงเดิมที่ดำเนินการมาก่อนแล้ว
  10. บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีนโยบายการคัดกรองผู้สมัครให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปและให้ระบุชื่อพี่เลี้ยงที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพารเลียงดูแลพนักงานใหม่ไว้ในใบขออนุมัติจ้างด้วย
- ทั้งนี้เพราะหลังจากพิจารณารูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรที่ได้จากผลการประชุม Focus group แล้ว พบว่าบริษัทฯ ยังมีได้มีนโยบายที่ชัดเจนเพียงพอในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กรเนื่องจากมีเพียงการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรและการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งเท่านั้น (รายละเอียดอยู่ในผนวก ฎ “คู่มือการนำรูปแบบที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติจริงในองค์กร”)

#### ตอนที่ 4 ผลการประเมินผลการนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในภาคปฏิบัติจริง

หลังจากได้รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรจำนวน 22 คน ในขั้นตอนที่ 1 ของการศึกษาวิจัยและผลการประชุม Focus group ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสม ในขั้นตอนที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้ประชุมบุคลากรระดับบริหารจำนวน 14 คน ของบริษัท อัมพลพุดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เพื่อให้พนักงานระดับบริหารได้ทำแบบตรวจประเมินวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentor culture audit) และเริ่มนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้โดยการปรับปรุงแก้ไขทั้ง 8 องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยง ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ในองค์กร การมีนโยบายพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยงที่ชัดเจน การมีระบบฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีระบบรางวัลผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม และการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต พร้อม ๆ กับการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างค้ำจุนวัฒนธรรมที่เลี้ยงทั้ง 4 ประการ คือ การบริหารองค์กรแบบเปิด การสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี การมีรูปแบบผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง และการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรยังคงดำเนินต่อไปตามปกติ ทั้งการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ (Informal mentoring) และการเป็นพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ (New employee peer mentoring)

##### 1. การตรวจประเมินความสอดคล้องของวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture audit)

เพื่อสร้างความมั่นใจในข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ที่ได้จากบทสรุปมาจาก ขั้นตอนแรก มาทดลองปฏิบัติจริงในองค์กร จึงได้กำหนดให้มีการตรวจประเมินวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture) อีก 3 ครั้ง (ห่างกันครั้งละ 1 เดือน) คือ

ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2557

ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการประเมินทั้ง 2 ลักษณะ เพื่อทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ปากฎดังนี้

ผลการตรวจประเมินความก้าวหน้าของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงด้วยแบบตรวจประเมินวัฒนธรรมพี่เลี้ยง

ตารางที่ 4-4 เปรียบเทียบผลการตรวจติดตามผลการนำวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร

ปัจจัยวัฒนธรรมพี่เลี้ยง	ก่อนการนำมาใช้	หลังการนำมาใช้		
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน
<b>1. การสร้างวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Building block)</b>	<b>78.00</b>	<b>85.00</b>	<b>87.00</b>	<b>98.00</b>
1.1 ความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์กรกับระบบพี่เลี้ยง	88.00	92.00	94.00	96.00
1.2 การมีโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อวัฒนธรรมพี่เลี้ยง	68.00	78.00	80.00	100.00
<b>2. การธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร</b>	<b>(58.50)</b>	<b>(75.25)</b>	<b>(82.00)</b>	<b>(94.75)</b>
2.1 การปรับแต่งระบบพี่เลี้ยง	74.00	86.00	86.00	100.00
2.2 การแสดงความรับผิดชอบ	74.00	82.00	88.00	100.00
2.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ	52.00	68.00	76.00	96.00
2.4 การสร้างความมีคุณค่า	58.00	78.00	84.00	96.00
2.5 ความประสงค์และความตั้งใจ	34.00	64.00	70.00	86.00
2.6 โอกาสการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่หลากหลาย	54.00	70.00	80.00	90.00
2.7 การศึกษาและการฝึกอบรม	58.00	76.00	86.00	96.00
2.8 โครงข่ายความปลอดภัย	64.00	78.00	86.00	94.00

จากผลเปรียบเทียบการตรวจประเมินความก้าวหน้าการนำวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้ในภาคปฏิบัติจริงในการพัฒนาองค์กร (ตารางที่ 4-4) โดยการนำมาตรวจสอบเพื่อเพิ่มเติมสิ่งที่ยัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทพร้อมอยู่ และโดยการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานของระบบพี่เลี้ยง และทำการตรวจประเมินพบว่า

1. ทั้งวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในด้านความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมพี่เลี้ยง และการมีโครงสร้างคำจูนที่เอื้ออำนวยต่อระบบพี่เลี้ยงดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 78.00 เป็นร้อยละ 85.00 เป็นร้อยละ 87.00 และ เป็นร้อยละ 98.00 ตามลำดับ

2. องค์ประกอบที่จะทำให้สามารถธำรงรักษาวัฒนธรรมพี่เลี้ยงให้มียุ่อย่างยั่งยืนในองค์การได้พัฒนาขึ้นอย่างมาก จากร้อยละ 58.50 เป็นร้อยละ 75.25 เป็นร้อยละ 82.00 และเป็นร้อยละ 94.75 ตามลำดับ

3. หากตรวจสอบสีกกลงไปในผลการประเมินตามตารางที่ 4.4 ซึ่งเป็นผลสรุปมาจากการตรวจประเมิน 4 ครั้ง (ตามผนวก ฎ) จะพบว่าผลการตรวจประเมินหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้เป็นเวลา 3 เดือน (ประเมินวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2557) แสดงว่า แนวโน้มของการปฏิบัติระหว่าง “ตลอดเวลา” กับ “บางเวลา” จะเปลี่ยนแปลงไป โดย “ตลอดเวลา” จะเพิ่มขึ้น แต่ “บางเวลา” จะลดลง

ทั้งนี้ Zachary (2005, p. 271) ยืนยันว่า “คงไม่สามารถเปลี่ยนเป็น “ตลอดเวลา” ได้ทั้ง 50 ชั่วโมงในเวลาเดียวกันได้ เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย”

## 2. ผลการประเมินด้วย CIPP Model

เนื่องจากการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มาใช้ในองค์การเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่ง ซึ่งนิยมใช้ CIPP Model ในการตรวจประเมิน

ผู้วิจัยจึงนำ CIPP Model ที่ประยุกต์มาใช้ในรูปแบบของการประเมินผลแนวโน้มความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ โดยการให้ทั้งพี่เลี้ยงจำนวน 15 คน และผู้เรียนจำนวน 35 คน เป็นผู้ทำแบบประเมินทั้งก่อนการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้และหลังจากนำวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาทดลองใช้ในองค์การแล้วอีก 3 ครั้ง โดยการประเมิน 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละประมาณ 1 เดือน ซึ่งปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4-5 ผลการประเมินด้วย CIPP Model เปรียบเทียบก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรม  
ที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อนการ นำมาใช้	หลังการนำมาใช้			เพิ่มขึ้น (%)
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
<b>1. สภาพแวดล้อม (Context)</b>	<b>3.03</b>	<b>3.28</b>	<b>3.72</b>	<b>4.28</b>	<b>41.25</b>
1.1 กิจกรรมที่เลี้ยงมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาคูคลากรแบบอื่น ๆ มากเพียงใด	3.75	3.85	4.00	4.55	21.33
1.2 องค์กรได้จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอให้กับกิจกรรมที่เลี้ยงหรือไม่	2.40	2.45	3.15	4.15	72.92
1.3 กิจกรรมที่เลี้ยงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงานจริงมากเพียงใด	3.25	3.45	3.95	4.25	30.77
1.4 ท่านคิดว่าควรจะแยกหลักสูตรออกต่างหากจากการฝึกอบรมและพัฒนาแบบอื่นหรือไม่	3.30	3.75	4.00	4.30	30.30
1.5 ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้ระบบที่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากกว่านี้หรือไม่	2.45	2.90	3.50	4.15	69.39
<b>2. ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs)</b>	<b>2.80</b>	<b>3.37</b>	<b>3.75</b>	<b>4.10</b>	<b>46.43</b>
2.1 ผู้เรียนในโครงการมีความสามารถในการเรียนรู้เพียงพอหรือไม่	2.20	2.95	3.15	3.95	79.55
2.2 ผู้เรียนมีความตั้งใจและสนใจจะเข้าร่วมโครงการที่เลี้ยงหรือไม่	3.40	3.95	4.15	4.35	27.94
2.3 ผู้เรียนมีอายุงานและทักษะเพียงพอที่จะเข้าร่วมโครงการที่เลี้ยงหรือไม่	3.45	3.90	4.20	4.45	28.98
2.4 เป้าหมายของระบบที่เลี้ยงชัดเจนหรือไม่	2.75	3.50	3.95	4.25	54.55

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อนการนำมาใช้	หลังการนำมาใช้			เพิ่มขึ้น (%)
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
2.5 ข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนมีความชัดเจนหรือไม่	2.50	3.15	3.75	3.95	58.00
2.6 สิ่งที่ได้รับการฝึกฝนในระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำหรือไม่	3.25	3.45	3.85	4.15	27.69
2.7 มีการจัดสมดุลระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติหรือไม่	2.25	2.95	3.50	3.95	75.56
2.8 พี่เลี้ยงมีความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในสิ่งที่ถ่ายทอดหรือไม่	3.75	3.95	4.25	4.35	16.00
2.9 พี่เลี้ยงมีเวลาเพียงในแต่ละครั้งที่มีการพบกันในระบบพี่เลี้ยงหรือไม่	2.25	2.90	3.35	3.75	66.67
2.10 ความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยงระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนเอื้อต่อการเรียนรู้หรือไม่	2.20	2.95	3.30	3.85	75.00
<b>3. กระบวนการ (Process)</b>	<b>2.47</b>	<b>2.84</b>	<b>3.24</b>	<b>3.73</b>	<b>51.01</b>
3.1 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในระบบพี่เลี้ยงมากเพียงใด	1.75	2.25	2.95	3.45	97.14
3.2 พี่เลี้ยงสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในกระบวนการเรียนรู้มากเพียงใด	2.25	2.45	3.45	3.75	66.67
3.3 ได้มีการนำระบบการสื่อสารสองทางมาใช้ในระบบพี่เลี้ยงมากเพียงใด	3.15	3.35	3.75	4.10	30.19
3.4 สภาพภาระหน้าที่ของผู้เรียนที่ได้รับจากพี่เลี้ยงมีความเหมาะสมเพียงใด	2.25	2.75	3.15	3.65	62.22

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อนการนำมาใช้	หลังการนำมาใช้			เพิ่มขึ้น (%)
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
3.5 ได้มีการประเมินผลการเรียนรู้ อย่างเพียงพอในระบบที่เลี้ยงหรือไม่	3.15	3.25	3.45	3.95	25.40
3.6 ได้มีการติดตามผลการเรียนรู้ที่ ผู้เรียนนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงอย่าง ต่อเนื่องหรือไม่	2.50	2.85	3.15	3.45	38.00
3.7 ระดับความสัมพันธ์และความ ร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับพี่เลี้ยงมีความ เหมาะสมเพียงใด	2.25	2.95	3.25	3.75	66.67
<b>4. ผลลัพธ์ (Product)</b>	<b>3.08</b>	<b>3.34</b>	<b>3.74</b>	<b>4.01</b>	<b>30.19</b>
4.1 มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจ และทักษะ ทั้งขณะเรียนรู้และเมื่อจบ การเรียนรู้แต่ละตอนหรือไม่	3.25	3.45	3.85	3.95	21.54
4.2 มีการวัดผลด้านอื่นๆ นอกเหนือจากความรู้และทักษะในการ ทำงานอย่างเพียงพอหรือไม่	3.15	3.40	3.75	4.15	31.75
4.3 ระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของผู้เรียน เมื่อจบขั้นการเป็นพี่เลี้ยงมี เพิ่มขึ้นอีกหรือไม่	3.25	3.55	3.90	4.25	30.77
4.4 ระดับสมรรถนะของผู้เรียนได้ เพิ่มขึ้นหลังจากจบตอนการเป็นพี่เลี้ยง มากเพียงใด	2.90	3.25	3.45	3.95	36.21
4.5 มีการจัดทำรายงานอย่างเป็น ทางการเมื่อจบตอนการเป็นพี่เลี้ยง หรือไม่	3.15	3.35	3.80	3.90	23.81
4.6 ประสิทธิภาพโดยรวมของทั้ง ผู้สอนและผู้เรียนดีขึ้นมากเพียงใด	2.95	3.15	3.60	3.95	33.90

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อนการนำมาใช้	หลังการนำมาใช้			เพิ่มขึ้น (%)
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
4.7 ระดับความสัมพันธ์และความเชื่อถ้อยซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียนกับพี่เลี้ยงเพิ่มขึ้นหรือไม่	2.90	3.25	3.80	3.95	36.21
<b>เฉลี่ยรวมทั้ง 4 ปัจจัย</b>	<b>2.85</b>	<b>3.21</b>	<b>3.61</b>	<b>4.03</b>	<b>42.22</b>

จากตารางที่ 4-5 ที่แสดงผลการประเมินด้วย CIPP Model เปรียบเทียบผลการประเมินก่อนการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร กับ ผลการประเมินหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรทั้ง 3 ครั้ง พบว่า

ผลการประเมินทั้ง 4 ปัจจัย คือสภาพแวดล้อม (Context) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Product) ของกระบวนการพัฒนาศักยภาพครูเพื่อพัฒนาองค์กรทั้ง 3 ครั้ง ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โดยปัจจัยด้านกระบวนการเพิ่มขึ้นสูงที่สุด (ร้อยละ 51.01) รองลงมาคือปัจจัยนำเข้า (เพิ่มขึ้นร้อยละ 46.43) สภาพแวดล้อม (เพิ่มขึ้นร้อยละ 41.25) และผลลัพธ์ (เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.19) ทำให้ผลการประเมินเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ย (รวมทั้ง 4 ปัจจัย) เป็นร้อยละ 42.22

ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า

1. การนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กรด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยงจะส่งผลให้ โครงสร้างพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์กร (Infrastructure) หรือสภาพแวดล้อม (Context) ที่ดีขึ้น ทำให้กิจกรรมพี่เลี้ยงได้รับการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

2. รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม จะทำให้ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) มีความพร้อมมากขึ้นที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร อันได้แก่ การเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งในด้านสมรรถนะทางเทคนิค (Technical competency) และสมรรถนะแกนหลัก (Core competency)

3. รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม จะทำให้กระบวนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรได้รับการปรับแต่งให้ผู้เรียน (Mentee) มีส่วนร่วมในกิจกรรมพี่เลี้ยงมากขึ้น พี่เลี้ยง (Mentor) สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในกระบวนการเรียนรู้ได้มากขึ้น สภาพภาระหน้าที่ของทั้งผู้เรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และพี่เลี้ยงมีความเหมาะสมมากขึ้น และระดับความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้เรียนมีความเหมาะสมมากขึ้น

4. รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม จะทำให้ระบบการตรวจสอบผลลัพธ์ การตรวจติดตามความก้าวหน้าของระบบพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านการทดสอบความรู้ความเข้าใจขณะที่อยู่ในกระบวนการเรียนรู้ด้วยระบบพี่เลี้ยง การวัดความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียน เมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอน มีการจัดทำรายงานผลการประเมินผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระดับความสัมพันธ์และความเชื่อถือของซึ่งกันและกัน ระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนเพิ่มขึ้น

5. เมื่อนำผลการประเมินด้วย CIPP Model โดยรวมทั้งก่อนการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ กับผลการประเมินหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้แล้ว (การประเมินครั้งที่ 3) พบว่ามีผลประเมินเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยร้อยละ 42.22

จากการประเมินความเป็นไปได้ดังกล่าว พบว่ามีความเป็นไปได้สูงขึ้นเรื่อย ๆ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 2 ประการคือ ประการที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบระบบที่เลี้ยงที่ดำเนินการจนเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมกับบริบทโรงงานอุตสาหกรรม และประการที่ 2 เพื่อพัฒนาระบบที่เลี้ยงที่จะนำไปใช้จริงในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอนดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการนำระบบที่เลี้ยงไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่เลี้ยง และการนำระบบที่เลี้ยง ไปใช้ในองค์กรในต่างประเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จากนั้นได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้นำระบบที่เลี้ยงไปใช้ในองค์กร โดยได้เดินทางไปพบและสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด 5 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาประมวลเข้าด้วยกัน เป็นรายละเอียดข้อคำถามของคำถามทั้ง 5 ข้อ ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านแสดงความคิดเห็นยืนยันคำตอบอีกครั้ง หลังจากนั้นนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หัวข้อที่ระบุว่ามีความสำคัญมากที่สุด และมีความจำเป็นมากที่สุด ที่จะประกอบกันเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำเป็นร่างรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การประชุม Focus group เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 โดยการเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรจำนวน 12 ท่าน ในสายงานที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยนักวิชาการ 2 ท่าน ด้านการแพทย์และการพยาบาล 2 ท่าน ด้านอุตสาหกรรมการผลิต 4 ท่าน ด้านการธนาคาร 1 ท่าน และด้านธุรกิจบริการ 3 ท่าน

ในขั้นตอนนี้ที่ประชุม focus group ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้วิเคราะห์รายละเอียดองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย และได้สรุปรูปแบบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมไปใช้จริงกับบริษัทอำพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด ซึ่งได้นำระบบที่เลี้ยงไปใช้ออยู่แล้ว โดยการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงมาปรับใช้เป็นเวลา 3 เดือน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้มีการตรวจประเมินทั้งก่อนการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาใช้ และหลังจากการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้แล้ว 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละประมาณ 1 เดือน ทั้งในด้านการตรวจประเมินความพร้อมของวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture audit) ที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน และการตรวจประเมินผลด้วยรูปแบบ CIPP Model ของ Daniel L. Stufflebeam เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเชื่อถือได้ของผล การนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กรจริง

ขั้นตอนที่ 4 สรุปการประเมินผลการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรมาใช้ โดยการตรวจประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสม มาใช้ในการพัฒนาองค์กรดังนี้

1. ด้านความพร้อมของวัฒนธรรมพี่เลี้ยง ที่จะทำให้การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยการใช้แบบตรวจประเมินวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture audit) ของ Zachary (2005)

2. ด้านความพร้อมในด้านความเป็นไปได้ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร โดยกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแบบครบวงจร เพื่อประมวลเป็นทางเลือกประกอบการตัดสินใจ (CIPP Model) ของ Stufflebeam and Shinkfield (2007, pp. 335-346)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า

- 1.1 วัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กรประกอบด้วย
  - 1.1.1 นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ชัดเจน
  - 1.1.2 รูปแบบการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในองค์กร
  - 1.1.3 มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ในองค์กร
  - 1.1.4 มีการส่งเสริมดาวเด่นในองค์กรให้เจริญเติบโต
  - 1.1.5 มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบพี่เลี้ยง
  - 1.1.6 มีนโยบายด้านการพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยระบบพี่เลี้ยง
  - 1.1.7 มีการเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
  - 1.1.8 มีการส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ฝึกทักษะด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมที่

นอกเหนือจากงานในหน้าที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.1.9 มีการบริหารองค์การแบบเปิด
- 1.1.10 มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในที่ดีในองค์การ
- 1.1.11 มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบเดิมให้สามารถรองรับระบบที่เสี่ยงที่จะนำมาใช้ให้ได้ผลในองค์การ ควรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การดังนี้
  - 1.2.1 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในประโยชน์ของการนำระบบที่เสี่ยงมาใช้ในองค์การ
  - 1.2.2 สร้างศูนย์การเรียนรู้ที่บุคลากรขององค์การสามารถเข้าถึงได้สะดวก
  - 1.2.3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง
  - 1.2.4 ผู้บริหารระดับสูงติดตามประเมินความก้าวหน้าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง
  - 1.2.5 ผู้บริหารเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีทักษะฝีมือได้แสดงออกอย่างจริงจัง
  - 1.2.6 จัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงและให้ถือว่าเป็นงบประมาณด้านการลงทุนในสินทรัพย์มนุษย์ (Human capital investment)
  - 1.2.7 ผู้บริหารแสดงตัวอย่างที่ดีในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา
  - 1.2.8 มีการยกย่องคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จ
  - 1.2.9 ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกรูปแบบ
  - 1.2.10 ทำให้บรรยากาศการเป็นพี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของบรรยากาศการทำงานในองค์การ
- 1.3 ในการรักษาระบบพี่เลี้ยงไว้ในองค์การเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงอย่างยั่งยืนในองค์การนั้น ควรจะมีการดำเนินการรองรับดังนี้
  - 1.3.1 มีผังทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan)
  - 1.3.2 มีเส้นทางอาชีพ (Career path) ของบุคลากรระดับฝีมือที่เป็นรูปธรรม
  - 1.3.3 มีการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่องค์การอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารทุกสายงาน
  - 1.3.4 มีแผนงานและระบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Competency development plan) แต่ละตำแหน่งในระยะยาว
  - 1.3.5 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3.6 มีการติดตามและใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.3.7 มีการประเมินความก้าวหน้าด้านสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน โดยการมีส่วนร่วม

1.3.8 มีการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารดาวเด่น (Talent management system) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

1.3.9 มีกิจกรรมมอบรางวัลให้แก่คู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ดีเด่นของแต่ละฝ่ายงานประจำปี

1.4 รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ควรมีองค์ประกอบดังนี้

1.4.1 มีการจัดการความรู้ (KM) ที่เป็นระบบ

1.4.2 มีนโยบายส่งเสริมการใช้ความรู้ (KU) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KE) ในองค์กรอย่างแพร่หลาย

1.4.3 มีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ (KA) ในการปฏิบัติงานจริง

1.4.4 มีการนำกิจกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LD) มาเป็นกลยุทธ์ประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.4.5 มีการให้รางวัลคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานจริงอย่างได้ผล

1.4.6 องค์กรยึดถือว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตถือเป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

1.4.7 มีการส่งเสริมดาวเด่นขององค์กรให้ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ เพื่อต่อยอดการเรียนรู้

1.4.8 องค์กรมีนโยบายการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา (Knowledge-based society)

1.4.9 องค์กรมีนโยบายการสร้างสังคมความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยสำนึกแห่งความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน

1.4.10 มีการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร

1.5 วัฒนธรรมที่เลี้ยงควรได้รับการเผยแพร่และปลูกฝังให้มีขึ้นในสังคมการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยหรือไม่และเพราะเหตุใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.1 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เอียงมาใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer culture: KT) ของคนเอเชียมาตั้งแต่โบราณ

1.5.2 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เอียงมาใช้อย่างกว้างขวางเพื่อเป็นการพัฒนาบรรยากาศการทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา

1.5.3 ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เอียงมาใช้เฉพาะในองค์กรที่บุคลากรต้องใช้ทักษะในการทำงานที่ซับซ้อนเท่านั้น

1.5.4 ควรมีการส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง

1.5.5 ควรมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เจริญเติบโตขึ้นเป็นพี่เลี้ยงที่ดีในอนาคตด้วย

1.5.6 ควรมีการส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงโดยการจัดสรรเวลาในการทำงานบางส่วนไปใช้ในกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยง-ผู้เรียน ตามแผนกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติจากองค์กรแล้ว

1.5.7 ควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องด้านการใช้ระบบที่เอียงในการพัฒนาองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางหนึ่ง

1.5.8 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เอียงอย่างเป็นทางการอย่างจริงจังในทุกองค์กร โดยเฉพาะการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่

1.5.9 ควรมีการส่งเสริมระบบที่เอียงนอกกรอบแบบให้ดำเนินการต่อจากระบบที่เอียงในรูปแบบจนกลายเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งในองค์กร

2. ผลการยืนยันของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 22 ท่าน ต่อแบบสอบถามปลายเปิดที่รวบรวมสรุปมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 5 ข้อใหญ่ อันได้แก่ องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เอียง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เอียงแบบเดิมให้สามารถรองรับการนำระบบที่เอียงมาใช้ การรักษาระบบที่เอียงไว้ในองค์กรอย่างยั่งยืน รูปแบบวัฒนธรรมที่เอียงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และควรมีการเผยแพร่และปลูกฝังวัฒนธรรมที่เอียงให้เกิดขึ้นในสังคมการทำงาน สรุปได้ว่าเป็นข้อคำถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

3. ผลการประชุม Focus group เพื่อพิจารณาวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมที่เอียงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรที่สรุปมาจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 2 จำนวน 12 ท่าน สรุปได้ว่า

3.1 วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (Infrastructure) ในการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เอียงในองค์กร ได้แก่

3.1.1 วัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบเปิด (Open organization culture)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1.2 วัฒนธรรมการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี (Effective communication culture)

3.1.3 วัฒนธรรมการมีผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong management culture)

3.1.4 วัฒนธรรมการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management culture)

3.2 วัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture) ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนและเหมาะสมกับประเทศไทยได้แก่

3.2.1 การส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society)

3.2.2 มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง (Human resource development through mentoring)

3.2.3 มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบพี่เลี้ยง (Technical skill training by mentoring)

3.2.4 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance management system)

3.2.5 มีระบบรางวัลผลงานที่เหมาะสม (Performance reward)

3.2.6 มีการสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน (Relationship and trust)

3.2.7 มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทักษะเฉพาะตำแหน่งเพิ่มเติม

3.2.8 มีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต

4. ผลการตรวจประเมินการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงเป็นเวลา 3 เดือน โดยการตรวจประเมินทั้งการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การมาใช้ และหลังจากการนำมาใช้อีก 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละประมาณ 1 เดือน สรุปได้ว่า

4.1 การตรวจสอบวัฒนธรรมพี่เลี้ยง (Mentoring culture audit) พบว่า

4.1.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่จำเป็นต้องมี ได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 46.0 เป็นร้อยละ 48.0, 50.0 และ 58.0 ตามลำดับ

4.1.2 โครงสร้างสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมีความพร้อมมากขึ้นจากร้อยละ 24.0 เป็นร้อยละ 30.0, 34.0 และ 52.0 ตามลำดับ

4.2 ผลการประเมินด้วย CIPP Model เปรียบเทียบก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมไปใช้ในการพัฒนาองค์การ พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.1 สภาพแวดล้อม (Context) ได้มีการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้นจากเฉลี่ย 3.03 ไปเป็น 3.28, 3.72 และ 3.45 ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับได้มีการปรับปรุงเพิ่มขึ้นร้อยละ 41.25 ในระยะ 3 เดือน

4.2.2 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้มีการปรับปรุงให้มีความพร้อมมากขึ้นจากเฉลี่ย ร้อยละ 2.80 ไปเป็น 3.37, 3.75 และ 4.10 ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ร้อยละ 46.43 ในระยะ 3 เดือน

4.2.3 กระบวนการ (Process) ได้มีการปรับตัวของกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงเพิ่มขึ้น จากเฉลี่ยร้อยละ 2.47 ไปเป็น 2.84, 3.24 และ 3.73 ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ร้อยละ 51.01 ในระยะ 3 เดือน

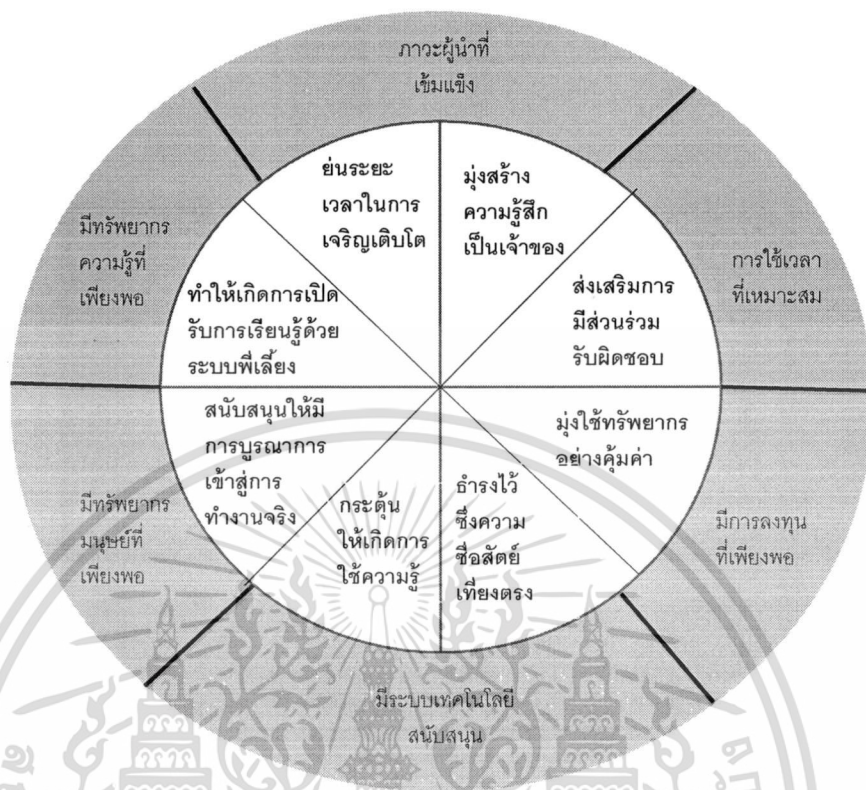
4.2.4 ผลลัพธ์ (Product) ได้มีการปรับปรุงการดำเนินการวัดผลและติดตาม ความก้าวหน้ามากขึ้นจาก 3.08 ไปเป็น 3.34, 3.74 และ 4.01 ตามลำดับ เท่ากับได้มีการปรับปรุง เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.19 ในระยะ 3 เดือน

## การอภิปรายผลการวิจัย

### 1. รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

เนื่องจากการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร เป็นกิจกรรมสอดแทรกที่สำคัญประการ หนึ่งในกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและจะมี ผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในทางบวกและทางลบได้ ทั้งนี้เพราะ “วัฒนธรรมองค์กร สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจเป็นอุปสรรคที่ทำให้องค์กรตกต่ำได้ด้วย” (Cheung, Mee, & Holbeche, 2011, p. 236)

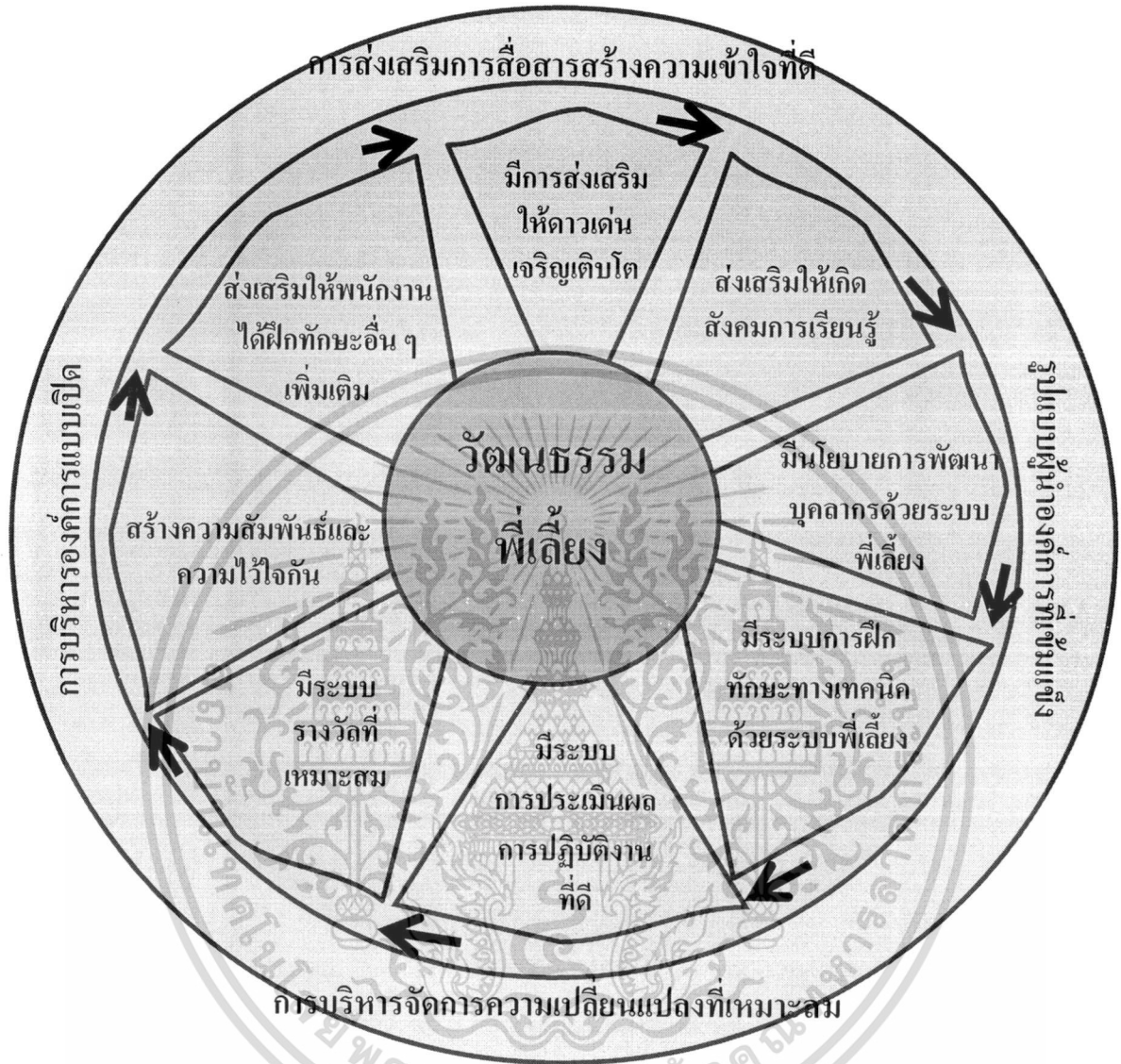
วัฒนธรรมพี่เลี้ยงซึ่งเป็นกิจกรรมที่สมาชิกขององค์กรปฏิบัติกันเป็นประจำ ปฏิบัติกัน บ่อย ๆ ต่อเนื่องกันจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถ้าวัฒนธรรมพี่เลี้ยงดังกล่าว ขาดความเหมาะสมในการส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากจะถูกต้องด้าน โดยสมาชิก ขององค์กรแล้ว ยังอาจทำให้องค์กรตกต่ำได้อีกด้วย ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องดำเนินการวิจัยเพื่อสรุป ออกมาเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในประเทศ ไทย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมพี่เลี้ยงของต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศ ในยุโรป) แล้วพบว่า



ภาพที่ 5-1 วัฒนธรรมที่เสถียรในองค์กรตามข้อสรุปของ Zachary (2005, pp. 58-70)

วัฒนธรรมที่เสถียรในต่างประเทศประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ การมุ่งสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การมุ่งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การธำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์เที่ยงตรง การกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้ การสนับสนุนให้มีการบูรณาการเข้าสู่การทำงานจริง การทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยระบบที่เสถียร และการย่นระยะเวลาในการเจริญเติบโต โดยมีโครงสร้างสนับสนุน 6 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การใช้เวลาที่เหมาะสม มีการลงทุนที่เพียงพอ มีระบบเทคโนโลยีสนับสนุน การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ และมีทรัพยากรความรู้ที่เพียงพอ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยวัฒนธรรมที่เสถียรที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 5-2 รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ ตามผลการวิจัยครั้งนี้

พบว่า วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การในประเทศไทยประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ การมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง การมีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม และการมีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต โดยมีโครงสร้างสนับสนุน 4 ประการ ได้แก่ การส่งเสริมการสร้างความเข้าใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ดี รูปแบบผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และการบริหาร องค์กรแบบเปิด

ตารางที่ 5-1 เปรียบเทียบองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศกับประเทศไทย

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยง ของต่างประเทศ	องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยง ของประเทศไทย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ</li> <li>2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ</li> <li>3. การมุ่งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> <li>4. การสร้างไว้ซึ่งความซื่อสัตย์เที่ยงตรง</li> <li>5. การกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้</li> <li>6. การสนับสนุนให้มีการบูรณาการเข้าผู้การทำงานจริง</li> <li>7. การทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยระบบที่เลี้ยง</li> <li>8. การร่นระยะเวลาในการเจริญเติบโต</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งเสริมให้เกิดตั้งคมการเรียนรู้</li> <li>2. การมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง</li> <li>3. การมีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง</li> <li>4. การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี</li> <li>5. การมีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม</li> <li>6. การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน</li> <li>7. การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม</li> <li>8. การมีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต</li> </ol>
โครงสร้างสนับสนุน	โครงสร้างสนับสนุน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง</li> <li>2. การใช้เวลาที่เหมาะสม</li> <li>3. มีการลงทุนที่เพียงพอ</li> <li>4. มีระบบเทคโนโลยีสนับสนุน</li> <li>5. การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ</li> <li>6. การมีทรัพยากรความรู้ที่เพียงพอ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งเสริมการสร้างใจที่ดี</li> <li>2. รูปแบบผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง</li> <li>3. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม</li> <li>4. การบริหารองค์กรแบบเปิด</li> </ol>

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบต่อองค์การะกอบ และโครงสร้างสนับสนุนต่อโครงสร้างสนับสนุนของทั้งสองรูปแบบแล้ว จะพบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การมุ่งสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (องค์ประกอบที่ 1) ในวัฒนธรรมของต่างประเทศ จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม (องค์ประกอบที่ 7) เพื่อให้ตนเองมีขีดความสามารถในความสำเร็จในงานได้มากขึ้น สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทย

2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (องค์ประกอบที่ 2) ในวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน (องค์ประกอบที่ 6) สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทย เนื่องจากถ้าบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์ที่ดี และขาดความไว้วางใจกัน ก็ยากที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมรับผิดชอบได้

3. การมุ่งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (องค์ประกอบที่ 3) ในวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ เกิดจากการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี (องค์ประกอบที่ 4) สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทย เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้การใช้ทรัพยากรมีความเหมาะสมมากขึ้น

4. การชี้แจงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์เที่ยงตรง (องค์ประกอบที่ 4) ในวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ จะทำให้เกิดระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม (องค์ประกอบที่ 5) สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทย เนื่องจากการให้รางวัลทั้งในด้าน โอกาสการสร้างความสำเร็จ ความก้าวหน้า ด้านการยกย่องชมเชย และรางวัลอื่น ๆ จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์เที่ยงตรง

5. การกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้ (องค์ประกอบที่ 5) ในวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (องค์ประกอบที่ 1) สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทย เนื่องจากจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างจริงจังก่อน จึงจะทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ได้

6. การสนับสนุนให้มีการบูรณาการเข้าสู่การทำงานจริง (องค์ประกอบที่ 6) ในวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง (องค์ประกอบที่ 3) สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทย เพราะถ้าพนักงานยังขาดความรู้และทักษะทางเทคนิค ก็จะไม่สามารถนำไปบูรณาการในการปฏิบัติงานจริงได้

7. การทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยระบบที่เลี้ยง (องค์ประกอบที่ 7) ในวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ จำเป็นต้องเกิดจากนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง (องค์ประกอบที่ 2) สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทย เพราะจำเป็นต้องมีการจัดสรรทั้งกำลังคน เวลา และการลงทุนอย่างเพียงพอ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยระบบที่เลี้ยง ที่จำเป็นต้องกำหนดเป็นนโยบายให้ชัดเจน

8. การร่นระยะเวลาในการเจริญเติบโต (องค์ประกอบที่ 8) ในวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ ซึ่งหมายถึงการส่งเสริมให้ผู้พัฒนาตนเองได้เร็วและทันต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้เป็นดาวเด่นที่ควรได้รับการส่งเสริมให้เจริญเติบโต (องค์ประกอบที่ 8) สำหรับการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย เพราะถ้าองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยการเจริญเติบโตขึ้นหรือพนักงานไม่พัฒนาตัวเอง ให้มีขีดความสามารถที่โดดเด่นขึ้นองค์กรก็ไม่สามารถให้โอกาสการเจริญเติบโตแก่พนักงานได้

ส่วนในด้านโครงสร้างสนับสนุนให้วัฒนธรรมที่เลี้ยง มีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จในระยะยาวได้นั้น มีความแตกต่างกัน ในด้านแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ต่างประเทศถือว่า “เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์” (Human capital development) ตามแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ของโลกตะวันตก (Swanson & Holton, 2009, pp. 122) ทั้งในเรื่องการใช้เวลาที่เหมาะสม การลงทุนที่เพียงพอ การมีระบบเทคโนโลยีสนับสนุน และการมีทรัพยากรความรู้ที่เพียงพอ ในขณะที่ในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารความเข้าใจที่ดี (การสื่อสาร 2 ทาง) การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง และการบริหารองค์กรแบบเปิด เป็นโครงสร้างสนับสนุน โดยมีรูปแบบผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง เป็นแกน โครงสร้างสนับสนุนที่สำคัญของทั้งวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศ และวัฒนธรรมที่เลี้ยงสำหรับประเทศไทย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงของต่างประเทศและองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงของประเทศไทยเกิดขึ้นจากการที่ระบบที่เลี้ยงในต่างประเทศได้ดำเนินการอย่างจริงจังมานานแล้วในขณะที่ระบบที่เลี้ยงในประเทศไทยยังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายเท่าที่ควร ประกอบกับถ้ามองกันอย่างผิวเผินแล้วอาจจะคิดว่าประเทศไทยหรือในภูมิภาคเอเชีย ได้มีระบบที่เลี้ยงมาหลายร้อยปีแล้ว จึงไม่ได้ศึกษาลึกลงไปในรายละเอียดและนำมาใช้กันอย่างจริงจังในประเทศไทย ผู้วิจัยเชื่อว่าแนวโน้มในการนำระบบที่เลี้ยงและวัฒนธรรมที่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กรมากขึ้น เมื่อองค์กรมีความจำเป็นต้องรักษาบุคลากรที่เป็นดาวเด่นไว้ให้ได้อย่างยั่งยืนในองค์กร

## 2. การนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

เนื่องจากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ได้ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 ท่าน ซึ่งแต่ละท่านส่วนใหญ่ต่างก็ได้นำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี (5-25 ปี) วัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กรแต่ละแห่งจึงเอื้อต่อการความสำเร็จของแต่ละองค์กรในลักษณะแตกต่างกัน

ในกรณีของบริษัท อัมพลฟู๊ดส์ โพรเซสซึ่ง จำกัด ซึ่งได้นำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรแล้วประมาณ 4 ปี วัฒนธรรมที่เลี้ยง ได้เริ่มก่อตัวขึ้นพอสมควรแล้ว แม้จะยังไม่ชัดเจนนัก ซึ่งจากผลการตรวจประเมินวัฒนธรรมที่เลี้ยงตามตารางที่ 4-4 พบว่า ความพร้อมของวัฒนธรรมที่เลี้ยงมีอยู่แล้วร้อยละ 78.00 เพียงแต่ยังไม่มียอดประกอบด้าน โครงสร้างสนับสนุนที่เข้มแข็งพอ (ร้อยละ 58.50) ที่จะรักษาโปรแกรมที่เลี้ยงไว้ให้ได้ และให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนเท่านั้น

ผู้วิจัยคาดหวังว่า หลังจากได้นำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไปอีกระยะหนึ่ง องค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กรจะมีความพร้อมสมบูรณ์เพียงพอ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรด้วยระบบที่เลี้ยงอย่างยั่งยืนต่อไป

### 3. ผลการประเมินผลด้วย CIPP Model

ตารางที่ 5-2 เปรียบเทียบผลการประเมินด้วย CIPP Model ก่อนและหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อนการนำมาใช้	หลังจากการนำมาใช้แล้ว 3 เดือน	เพิ่มขึ้น (%)
1. สภาพแวดล้อม (Context)	3.03	4.28	41.25
2. ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs)	2.80	4.10	46.43
3. กระบวนการ (Process)	2.47	3.73	51.01
4. ผลลัพธ์ (Product)	3.08	4.01	30.19
<b>เฉลี่ยรวมทั้ง 4 ปัจจัย</b>	<b>2.85</b>	<b>4.03</b>	<b>42.22</b>

จากตารางที่ 5-2 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรมาเป็นสภาพแวดล้อม (Context) ประกอบ สามารถสรุปได้ว่า

1. ความเป็นไปได้ของโครงการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ในด้านสภาพแวดล้อม (Context) ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ที่เอื้อซึ่งกันและกัน เวลาที่ใช้ และความสำคัญขององค์ประกอบภายนอก ความเชื่อมโยงที่เหมาะสมต่อการต่อยอดการเรียนรู้ และความสัมพันธ์อย่างมีความหมายของโครงการกับงานที่ทำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรากฏว่าผลการประเมินบ่งบอกสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น ร้อยละ 41.25 หลังจากได้นำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมไปใช้ในการพัฒนาองค์การ

2. ความเป็นไปได้ของโครงการด้านปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) ซึ่งหมายถึงพื้นฐานของผู้เรียน ทั้งด้านการเรียนรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการเข้าร่วมเป็นผู้เรียน ความรู้พื้นฐาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนขีดความสามารถของพี่เลี้ยง และเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมที่เลี้ยง ได้มีการปรับเปลี่ยนเพิ่มขึ้นร้อยละ 46.43 หลังจากได้นำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้

3. ความเป็นไปได้ของโครงการด้านกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึง ปริมาณงานของผู้เรียน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียน การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การถ่ายทอดความรู้และทักษะที่จะนำไปใช้ได้จริง ตลอดจนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์การเรียนรู้ในกระบวนการที่เลี้ยง ได้ปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นร้อยละ 51.01 หลังจากได้นำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้

4. ความเป็นไปได้ของโครงการด้านผลลัพธ์ (Product) ซึ่งหมายถึงคุณภาพของผลลัพธ์ที่วัดได้ โดยการติดตามผล และประเมินผลแบบต่าง ๆ ทั้งการสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ การประเมินผลสำเร็จ และการวัดผลด้วยวิธีการต่าง ๆ ของกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงแต่ละตอน และแต่ละเรื่อง ที่คู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ได้กำหนดขึ้น ได้มีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ร้อยละ 30.19 หลังจากการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงมาใช้

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า การนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์การ นอกจากจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของระบบที่เลี้ยงได้มีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้สูงขึ้นแล้ว ยังจะส่งผลให้ความเป็นไปได้ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทั้ง 7 ด้าน อัน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) ยุทธศาสตร์ (Strategies) ระบบ (System) ทักษะ (Skills) กำลังคน (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared value) ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management) มีความเป็นไปได้สูงขึ้น ตลอดจนจะส่งผลให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดตามมาในอนาคต

### ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากงานวิจัยเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การฉบับนี้ ได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่ได้นำระบบที่เลี้ยงไปใช้ในองค์การ 5-25 ปี และได้ใช้ Focus group ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งที่เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักวิชาการ และนักบริหารด้านต่าง ๆ มาร่วมประชุมและพิจารณาสรุปออกมาเป็น “รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย” หลังจากนั้นจึงได้นำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมดังกล่าว ไปทดลองใช้ปฏิบัติจริงในบริษัท อ่าพลฟู้ดส์ โพรเซสซึ่งจำกัด เป็นเวลา 3 เดือน โดยให้มีการติดตามประเมินผล ทั้งก่อนและหลังการนำไปใช้เพื่อตรวจวัดความเป็นไปได้ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับกรนำไปใช้ในอนาคตดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมไปใช้

1.1 ในการนำระบบที่เลี้ยงไปใช้ ควรจะมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการตรวจประเมินวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture audit) ว่ามีความพร้อมพอสมควรแล้ว จึงจะนำระบบที่เลี้ยงไปใช้ ทั้งการเป็นที่เลี้ยงในรูปแบบและนอกรูปแบบ แล้วพิจารณาปรับปรุงทั้งองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงและโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบที่เลี้ยง เพื่อให้วัฒนธรรมที่เลี้ยงก่อตัวขึ้นพร้อม ๆ กับกิจกรรมการเป็นที่เลี้ยงจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่สังคมการทำงานร่วมปฏิบัติกันเป็นประจำในองค์กร โดยการใช้ปฏิบัติกันบ่อย ๆ ต่อเนื่องกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1.2 การนำระบบที่เลี้ยงและวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้ ควรจะดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารดาวเด่นขององค์กร เพื่อรองรับผู้เรียนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วเพื่อส่งเสริมบุคลากรที่เป็นดาวเด่นและเพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากรที่มีฝีมือ อันเนื่องจากดาวเด่นดังกล่าวมองไม่เห็นช่องทางเติบโตในองค์กรเดิมในระยะเวลาอันใกล้

1.3 ในการเริ่มต้นการนำระบบที่เลี้ยงไปใช้ในองค์กร หากพิจารณาจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (ภาพที่ 4-2) จะพบว่า “ควรเริ่มต้นด้วยการที่ผู้บริหารแสดงตัวอย่างที่ดีในการทำหน้าที่ที่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา” เนื่องจากพนักงานระดับล่าง จะใช้รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติของตัวเอง

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับภาคราชการ

2.1 เนื่องจากวัฒนธรรมที่เลี้ยงในภาคราชการทั้งในราชการทหาร การแพทย์ และพยาบาล กฎหมาย และวิศวกรรม ต่างก็ได้มีอยู่ในสังคมการทำงานมานานแล้ว เพียงแต่อาจจำเป็นต้องเพิ่มเติมความสำคัญของระบบที่เลี้ยง โดยการกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงานราชการที่ต้องให้ความสำคัญด้านทักษะเฉพาะทางให้มีทั้งการเป็นที่เลี้ยงในรูปแบบและนอกรูปแบบ

2.2 งานด้านเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ความชำนาญสูงและมีเทคโนโลยีที่ซับซ้อนสามารถนำวัฒนธรรมที่เลี้ยงไปใช้กับการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยงโดยมีรูปแบบวัฒนธรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่เลี้ยงที่ชัดเจน ซึ่งองค์การภาคเอกชนส่วนใหญ่ที่ได้นำไปใช้ พบว่าประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก เพียงแต่ในภาครัฐอาจจำเป็นต้องมีนโยบายด้านการให้รางวัลที่เหมาะสม ชัดเจนและต่อเนื่องด้วย

### 3. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมจากงานวิจัยนี้ ไปต่อยอดการวิจัยโดยการทดลองใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมหนัก อุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อจะได้นำข้อสรุปใหม่ ๆ มาปรับแต่งรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทยได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

3.2 เนื่องจากระบบที่เลี้ยงเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากและเป็นที่ยอมรับอย่างกันอย่างแพร่หลายทั้งในต่างประเทศและจะมีมากยิ่งขึ้นในประเทศไทย หากนักวิชาการสามารถนำทั้งผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการประยุกต์เข้ากับการทำงานจริง และมีการทำการวิจัยอย่างหลากหลายให้มากขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์กับทั้งวงการวิชาการ และวงการพัฒนารัฐกิจเป็นอย่างมาก

3.3 เนื่องจากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ” เป็นการค้นพบที่สำคัญในประเทศไทยและได้นำมาทดลองใช้ในสภาพแวดล้อมของธุรกิจอุตสาหกรรม จึงขอเสนอแนะว่า ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมทั้งในการนำรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสม ที่ได้ค้นพบนี้ไปใช้ในธุรกิจแบบอื่นและมีการวิจัยเรื่องนี้เข้ากับกลุ่มประชากรที่หลากหลาย เช่น ภาครัฐวิสาหกิจและภาครัฐการค้าด้วย

## บรรณานุกรม

- คณิน ผลพันธ์. (2529, ตุลาคม). ไปดูเขาสร้างคนที่บางพูน. *นิตยสารการเงินการธนาคาร*, 3(10), 27-35.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *ระเบียบวิธีที่การวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จามจุรี.
- ยงยุทธ เกษสาครม. (2551). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ. พรินท์ติ้ง.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Anderson, A. H. (1993). *Successful training practice*. Oxford: Blackwell.
- Bell, C. R. (2002). *Managers as mentors: Building partnership for learning* (2<sup>nd</sup> ed.). California: Berrett-Koehler.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2009, April). Public management mentoring: What affect outcome?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 427-452.
- Buckley, R., & Caple, J. (1992). *One to one training and coaching skills*. London: Kogan Page.
- Carson, P. (2005). *Mentoring leaders*. Michigan: Baker Book.
- Cheung, J., Mee, Y., & Holbeche, L. (2011). *Organization development: A practitioner's guide for OD and HR*. London: Kogan Page.
- Chungliang, A. H., & Lynch, J. (1995). *Mentoring: The tao of giving and receiving wisdom*. Sanfrancisco: Harper.
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organization*. UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource management: Adult learning and knowledge managements*. Australia: John Wiley & Sons.
- Dotlich, D. L., Noel, J. L., & Walker, N. (2004). *Leadership passages: The personal and professional transitions that make or break a leader*. California: John Wiley & Sons.
- Ensher, A. A., & Murphy, S. (2005). *Power mentoring*. California: Jossey-Bass.

- French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1999). *Organization behavior: Behavioral science interventions for organization improvement*. NJ: Prentice Hall.
- Garvey, R., Strokes, P., & Magginson, D. (2009). *Coaching and mentoring: Theory and practice*. London: SAGE.
- Gilley, J. W. (1998). *Improving HRD practice*. Florida: Krieger.
- Gunyon, J. S. (2007). *Leadership development through mentoring: An exploratory investigation of adult volunteer perceptions about the value of mentoring*. Doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human resource development in knowledge economy*. NY: Palgrave Macmillan.
- Harvard Business Essentials. (2004). *Coaching and mentoring, how to develop top talent and achieve stronger performance*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Hendricks, W. (1996). *Coaching, mentoring and managing*. New Jersey: Career.
- Higgins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. California: Sage.
- Institute for Corporate Environmental Mentoring. (2000). *The mentoring handbook*. Washington DC: The National Environmental Education & Training Foundation.
- Johnson, W. B., & Anderson, G. R. (2010). Formal mentoring in the U.S. military. *Naval War College Review Spring*, 6.3(2).
- Johnson, W. B., & Ridley, C. R. (2008). *The element of mentoring* (Revised Edition). New York: Pargrave and Macmillan.
- Kairan, V., Majudar, M., & Kishoe, K. (2012, September). Mentoring: A different factor in management education business. *Asia Pacific Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 1, 25-41.
- Kram, K. E. (1998). *Mentoring at W: Development relationships in organizational life*. Maryland: University Press of America.
- Lee, C. D., & Del Carment Montiel, E. (2011, August). The correlation of mentoring and job satisfaction: A pilot study of mental health professionals. *Community Mental Health Journal*, 47, 482-7.

- Lewis, G. (2000). *The mentoring manager*. London: Peason Education Limited.
- Lussier, R. N., & Henson, J. R. (2013). *Human resource management*. California: SAGE.
- Maxwell, J. C. (2008). *Mentoring 101*. Tennessee: Thomas Nelson.
- McLean, G. N. (2006). *Organization development: Principle-process-performance*. California: Barret-Koehler.
- Parsloe, E., & Wray, M. (2005). *Coaching and mentoring: Practical methods to improve learning*. London: Kogan Page.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (n.d.). *Inserch of excellence: Lessons from American best-run companies*. New York: Warner Book.
- Phelp, R. L. (2005). *Using a formal mentoring program to develop nurse leaders: An action research study*. Doctoral dissertation, Capella University, U.S.A.
- Phillips-Jones, L. (2003). *The mentor's guide: How to be the kind of mentor you once had-or wish yoy'd had*. California: The Coalition of Counseling Centers (CCC), The Mentoring Group.
- Preez, R. D., Steenkamp, L. P., & Baard, R. S. (2013). An investigation into a peer module mentoring programme in economic and management sciences. *The International Business and Economic Research Journal*, 12, 1225.
- Quinn, R. E., Faerman, S. E., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2003). *Becoming master manager: A competency framework*. New Jersey: John Wiley and Son.
- Reid, M. A., Barrington, H., & Brown, M. (2008). *Human resource development: Beyond training interventions (7<sup>th</sup> ed.)*. London: CIPD.
- Rohatinsky, K. K. (2012). *Committing to mentorship: Nurse managers' perception of their roles in creatinf mentoring cultures*. Doctoral dissertation, University of Saskatchewan, Sakatoon, Canada.
- Rothwell, W. J. (2010). *The manager's guide to maximizing employee potential*. New York: AMACOM.
- Rothwell, W. J., Calolyn, K., & King, S. B. (2007). *Human perfomance improvement (2<sup>nd</sup> ed.)*. London: Elsevier.
- Sarri, K. K. (2011). Mentoring female entrepreneurs: A mentors' training intervention evaluation. *Journal of European Industrial Training*, 35, 721-741.

- Scott, W. R., & Cole, R. E. (1999). *The quality movement and organization theory*. California: SAGE.
- St. Jean, E. (2012). Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: Maximizing the learning. *International Journal of Training and Development*, 16(special issue on continuing professional development), 200-216.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundation of human resource development*. California: Berrett-Coehler.
- Stone, F. M. (2004). *The mentoring advantage: Creating the next generation of leaders*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Stone, F. M. (2007). *Coaching, counseling, and mentoring: How to choose and use the right technique to boost employee performance* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: AMACOM.
- Stoddard, D. A. (2009). *The heart of mentoring*. Colorado: Navpress.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and application*. San Francisco, California: Jossey Bass, A Wiley Imprint.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Development and training human resources in organization* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Zachary, L. J. (2005). *Creating a mentoring culture*. San Francisco, California: Jossey-Bass.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**รายนามผู้เชี่ยวชาญ**  
**ที่ได้เข้าพบและสัมภาษณ์เชิงลึก**  
**เรื่อง “วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร”**

---

1. นายโกวิทย์ เจียรพร

อดีตผู้อำนวยการสถาบันฝึกอบรม โรบินสันและกรรมการบริหาร โรบินสันกรุ๊ป  
อ็อฟคัมปะนี จำกัด (มหาชน)

2. นายคณัย ศรียงศ์

กรรมการ บริษัทพานาโซนิค (ประเทศไทย) จำกัด และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
บริษัทกลุ่มพานาโซนิค (ประเทศไทย) จำกัด

3. นางจำรรุญ ทองอ่อน

รองประธานกรรมการอาวุโส กลุ่มบริษัทอินเด็กซ์ลิฟวิ่งมอลล์ จำกัด  
อดีตรองกรรมการผู้จัดการ บริษัท BITEC จำกัด

4. นายประสิทธิ์ ่องอาจตระกูล

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

5. นายสุพิชญ์ สุวกุล

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สายงานทรัพยากรบุคคลและองค์การ  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

6. นางสาวนภาพร ศรีสุตา

ผู้อำนวยการสายงานทรัพยากรบุคคล กลุ่ม โรงแรมรอยัล ออร์คิดเซอร์ราตัน จำกัด

7. นายอมรินทร์ ลิ้มปะพันธ์

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทกลุ่มสยามบรจจักษ์ จำกัด (ในเครือซีเมนต์ไทย)

8. นายแพทย์อนันตศักดิ์ อภัยรัตน์ (พบ., บรม.)

ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลพญาไท 2 อินเตอร์เนชั่นแนล

9. นางนิภาวรรณ ศิริประเสริฐ

ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลพญาไท 2 อินเตอร์เนชั่นแนล

10. นายสุวัฒน์ โปร่งจิต

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

11. นายจรูญศักดิ์ ฉวีศักดิ์  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สำนักระบบและกลยุทธ์งานบุคคล  
บริษัทซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)
12. นายแพทย์สมศักดิ์ อรรถศิลป์  
รองอธิบดีกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
13. นางสาวสุภาวดี ฉายวิมล  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
บริษัท แอ็ดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด
14. นางกนกวรรณ ศรีสุนทร  
ผู้จัดการทั่วไป บริษัทพานาโซนิค แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
15. นางสาวกชรี ธรรมวิระพงษ์  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไอ. พี. แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
16. นายพีระ ปัทมวรกุลชัย  
ประธานกรรมการ กลุ่มบริษัทปิ่นทองกรุ๊ป จำกัด
17. นายบรรณันท์ ทองกัลยา  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร บริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด
18. นายกิจพัฒน์ ตระกูลเมธี  
ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์การ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร  
บริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด
19. นายวรกานต์ พวงเพชร  
ผู้จัดการโรงงาน บริษัทเตตราแพ็ค จำกัด
20. นางสาวนันทกา สุขสุมิตร  
โรงพยาบาลเกษมราษฎร์ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
21. นางสาวจริยา ปัญญา  
ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา
22. ดร.พินเทพ ถิ่นร่มเมือง  
ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ HRD and Quality Associate, Co., Ltd.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## หัวข้อคำถามที่ถามผู้เชี่ยวชาญ

### เรื่อง วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

#### 1. นิยามศัพท์เฉพาะ

1.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบการปฏิบัติ ที่ชี้นำองค์กรโดยอัตโนมัติ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติ และกระทำอยู่เป็นประจำบ่อย ๆ ทุกขณะจนเป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องต่อกันไปในองค์กร

1.2 ระบบที่เลี้ยง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่มีอาวุโสกว่าและมีความรู้ความชำนาญจริงในการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่าในด้านเทคนิคการทำงาน และด้านอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการดูแลมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีทัศนคติในการทำงานที่เหมาะสม และมีนิสัยในการทำงานที่เหมาะสมที่จะทำงานนั้นให้มีประสิทธิภาพได้

1.3 วัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร หมายถึง โครงสร้าง ค่านิยม วิธีการปฏิบัติ กระบวนการคิด และพฤติกรรมการพัฒนาในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กันที่เลี้ยงของสังคมการทำงานที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรด้วยระบบที่เลี้ยง เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 2. ข้อคำถาม

2.1 ในฐานะที่ท่านเคยนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ ท่านมีความเห็นว่าวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร ควรประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง

2.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมให้สามารถรองรับระบบที่เลี้ยงที่จะนำมาใช้ให้ ได้ผลในองค์กร ควรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้าง

2.3 ในการรักษาระบบที่เลี้ยงไว้ในองค์กรเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยงอย่างยั่งยืนในองค์กรนั้น ท่านมีความเห็นว่าควรจะมีองค์ประกอบใดบ้าง

2.4 รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง

2.5 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมที่เลี้ยงควรได้รับการเผยแพร่และปลูกฝังให้มีขึ้นในสังคมการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยหรือไม่ และเพราะเหตุใด



**ภาคผนวก ค**

**แบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบยืนยันความคิดเห็น  
เรื่อง วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบยืนยันความคิดเห็น  
เรื่อง วัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

1. นิยามศัพท์เฉพาะ

1.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบการปฏิบัติ ที่ชี้นำองค์กร โดยอัตโนมัติ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติ และกระทำอยู่เป็นประจำบ่อย ๆ ทุกขณะ จนเป็นวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องต่อกันไปในองค์กร

1.2 ระบบที่เลี้ยง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่มีอาวุโสกว่าและมีความรู้ความชำนาญจริงในการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่าในด้านเทคนิคการทำงาน และด้านอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการดูแลมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีทัศนคติในการทำงานที่เหมาะสม และมีนิสัยในการทำงานที่เหมาะสมที่จะทำงานนั้นให้มีประสิทธิภาพได้

1.3 วัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร หมายถึง โครงสร้าง ค่านิยม วิธีการปฏิบัติ กระบวนการคิด และพฤติกรรมการพัฒนาในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันที่เลี้ยงของสังคมการทำงานที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรด้วยระบบที่เลี้ยง เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ข้อคำถาม

ขอให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรตอบคำถาม โดยการเรียงลำดับความสำคัญของหัวข้อย่อยในแต่ละข้อคำถาม โดยให้คะแนนของสำคัญดังต่อไปนี้

- 5 = สำคัญที่สุดและจำเป็นมาก
- 4 = สำคัญมากและจำเป็น
- 3 = สำคัญและค่อนข้างจำเป็น
- 2 = ถ้ามีก็ดี ถ้าไม่มีก็คงไม่เป็นไร
- 1 = จะมีหรือไม่มีก็ได้

2.1 ในฐานะที่ท่านเคยนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ ท่านมีความเห็นว่าวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์กร ควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
1. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ชัดเจน					
2. รูปแบบการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในองค์กร					
3. มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ในองค์กร					
4. มีการส่งเสริมดาวเด่นในองค์กรให้เจริญเติบโต					
5. มีระบบฝึกทักษะเทคนิคด้วยระบบพี่เลี้ยง					
6. มีนโยบายด้านการพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยระบบพี่เลี้ยง					
7. มีการเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
8. มีการส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ฝึกทักษะด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่					
9. มีการบริหารองค์กรแบบเปิด					
10. มีการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีในองค์กร					
11. อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....					

2.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมให้สามารถรองรับระบบพี่เลี้ยงที่จะนำมาใช้ให้ได้ผลในองค์กร ควรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์กรดังนี้

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
1. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร					
2. สร้างศูนย์การเรียนรู้ที่บุคลากรขององค์กรสามารถเข้าถึงได้สะดวก					
3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง					
4. ผู้บริหารระดับสูงติดตามประเมินความก้าวหน้าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง					
5. ผู้บริหารเปิดกว้างให้บุคลากรที่มีทักษะฝีมือได้แสดงออกอย่างจริงจัง					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
6. จัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการเป็นพี่เลี้ยงและให้ถือเป็นงบประมาณด้านการลงทุนในสินทรัพย์มนุษย์ (Human capital investment)					
7. ผู้บริหารแสดงตัวอย่างที่ดีในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา					
8. มีการยกย่องชมเชยพี่เลี้ยง-ผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ					
9. ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกรูปแบบ					
10. ทำให้บรรยากาศการเป็นพี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของบรรยากาศการทำงานในองค์กร					
11. อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....					

2.3 ในการรักษาระบบพี่เลี้ยงไว้ในองค์กรเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมพี่เลี้ยงอย่างยั่งยืนในองค์กรนั้น ท่านมีความเห็นว่าควรจะมีการดำเนินการรองรับดังนี้

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
1. มีผังทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) ที่ชัดเจน					
2. มีผังเส้นทางอาชีพ (Career path) ของบุคลากรระดับฝีมือที่เป็นรูปธรรม					
3. มีการคัดสรรบุคลากรเข้าอยู่องค์กรอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารทุกสายงาน					
4. มีแผนการงานและระบบพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งในระยะยาว					
5. มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง					
6. มีการติดตามและใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
7. มีการประเมินความก้าวหน้าด้านสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งโดยการมีส่วนร่วม					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
8. มีการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารดาวเด่นให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
9. มีกิจกรรมมอบรางวัลให้แก่คู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียนดีเด่นของแต่ละฝ่ายงานประจำปี					
10. อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....					

2.4 รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ควรจะมีองค์ประกอบดังนี้

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
1. มีระบบการจัดการความรู้ (KM) ที่เป็นระบบ					
2. มีนโยบายส่งเสริมการใช้ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย					
3. มีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง					
4. มีการนำกิจกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นกลยุทธ์ประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
5. มีการให้รางวัลคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างได้ผล					
6. องค์กรยึดถือว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตถือเป็นนโยบายหลักอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กร					
7. มีการส่งเสริมดาวเด่นขององค์กรให้ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ เพื่อต่อยอดการเรียนรู้					
8. องค์กรมีนโยบายส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้เป็นสังคมอุดมปัญญา (Knowledge-based society)					
9. องค์กรมีนโยบายการสร้างควมไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยสำนึกแห่งความรับผิดชอบเป็นทีมร่วมกัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
10. มีการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร					
11. อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....					

2.5 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมที่เล็งควรได้รับการเผยแพร่และปลูกฝังให้มีขึ้นในสังคมการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยหรือไม่ และเพราะเหตุใด

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
1. ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เล็งมาใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ของคนเอเชียมาตั้งแต่โบราณ					
2. ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เล็งมาใช้อย่างกว้างขวางเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการทำงานให้เป็นที่สังคมอุดมปัญญา					
3. ควรมีการส่งเสริมการนำระบบที่เล็งมาใช้เฉพาะในองค์กรที่บุคลากรต้องใช้ทักษะในการทำงานที่ซับซ้อนเท่านั้น					
4. ควรมีการส่งเสริมการเป็นที่เล็งสำหรับบุคลากรที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง					
5. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เจริญเติบโตขึ้นเป็นที่เล็งที่ดีในอนาคตด้วย					
6. ควรมีการส่งเสริมการเป็นที่เล็งโดยการจัดสรรเวลาในการทำงานบางส่วน ไปใช้ในกิจกรรมการเป็นที่เล็ง-ผู้เรียน ตามแผนกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติจากองค์กรแล้ว					
7. ควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องด้านการใช้ระบบที่เล็งในการพัฒนาองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางหนึ่ง					
8. ควรมีการส่งเสริมระบบที่เล็งอย่างเป็นทางการอย่างจริงจังในทุกองค์กร โดยเฉพาะการเป็นที่เล็งให้พนักงานใหม่					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
9. ควรมีการส่งเสริมระบบที่เลียนนอกรูปแบบให้ ดำเนินการต่อจากระบบที่เลียนในรูปแบบจนกลายเป็น วัฒนธรรมอย่างยั่งยืน					



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมประชุม Focus group  
เรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร”

วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

ณ ห้องประกายเพชร ชั้น 3 โรงแรมดิเอ็มเมอรัล ถนนรัชดา กรุงเทพมหานคร

1. ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์

ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายวิชาการและแผน สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

2. อาจารย์สุรพงษ์ ศุภจรรยา

กรรมการบริหาร บริษัทเดอะเลคเชอร์เรอ คอนซัลติงพลัส จำกัด

3. อาจารย์สรวิทย์ พันธรงค์

ผู้อำนวยการฝ่ายให้คำปรึกษา บริษัทวิสดีอัม อินทีเกรชั่น จำกัด

4. คุณกนกวรรณ ศรีสุนทร

ผู้จัดการทั่วไป บริษัทพานาโซนิคแมนเนจเม้นท์ ประเทศไทย จำกัด

5. นาวอากาศโทหญิง ดร.คณินิจ อนุโรจน์

หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์ กองวิชาการและแผน กองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองทัพอากาศ

6. นายธนรัตน์ วิเชียรรัตน์

กรรมการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

7. นายพงษ์บัณฑิต วีรานนท์

ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเอสเอ็มซี กรุ๊ป จำกัด

8. ผศ.ชนิพรรณ บุตรยี่

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล

9. รศ.ทงก ภัครัชพันธุ์

อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

10. อาจารย์พลรชฎ เปียถนอม

กรรมการผู้จัดการ บริษัทเอ็มดีค โฮลดิ้ง จำกัด

11. ร้อยเอกนายแพทย์ ยงยุทธ์ มัยลาภ

โรงพยาบาลเกษมราษฎร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12. ดร.ฐิติวรรณ สิ้นฐานอก

อาจารย์ประจำวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการปริญญาโทด้านกลยุทธ์  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

17 เมษายน พ.ศ. 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญร่วมประชุม Focus group

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ร่างวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์การสำหรับประเทศไทย จำนวน 1 ชุด  
2. วาระการประชุมจำนวน 1 ฉบับ

ตามที่ท่านได้ให้เกียรติตอบรับด้วยวาจาในการร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์การในบริบทของประเทศไทย เพื่อใช้ประกอบการเป็นส่วนหนึ่งของคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์การ” รายละเอียดทราบแล้วนั้น การประชุม Focus group ดังกล่าวจะจัดให้มีขึ้นในวันอาทิตย์ที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2557 เวลา 9.00-17.00 น. ณ ห้องประกายเพชร โรงแรมดิอิมเมอร์ต ถนนรัชดาภิเษก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร ตามระเบียบวาระการประชุมที่แนบ

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่าน ได้โปรดเข้าร่วมประชุม Focus group ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(นายเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุม Focus group**  
**เรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร”**  
**ณ ห้องประชุมประกายเพชร โรงแรมดิเอ็มเมอรัล**  
**ถนนรัชดาภิเษก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร**

---

1. ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์
  2. รศ.ทนาง ภักดิ์ขันธ์
  3. นายธนรัชต์ วิเชียรรัตน์
  4. นาวาอากาศโทหญิง ดร.คณินิจ อนุโรจน์
  5. ร.อ.น.พ.พงษ์ยุทธ มัยลาภ
  6. นางกนกวรรณ ศรีสุนทร
  7. นายพงษ์บัณฑิต วีรานนท์
  8. ผศ.ชนิพรรณ บุตรยี่
  9. อาจารย์สุรพงษ์ ศุภจรรยา
  10. นายพลรชฎ เปี้ยถนอม
  11. นายสรารุช พันธรงค์
  12. ดร.จิตติวรรณ ตินธุ์นอก
- 

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### วาระการประชุม Focus group

เรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย”

(Appropriate mentoring culture for Thailand)

วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เวลา 09.00-17.00 น.

ณ โรงแรมดิเอ็มเมอรัล ถนนรัชดาภิเษก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

วาระที่ 1 - ทำความเข้าใจกับรายละเอียดวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิชาการและนักปฏิบัติ

วาระที่ 2 - พิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงและร่างรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่ได้รับมาจากการสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

วาระที่ 3 - ประชุมวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมพี่เลี้ยง

วาระที่ 4 - พิจารณาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร

วาระที่ 5 - พิจารณาสรุปให้เป็นรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมที่จะส่งเสริมการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายงานการประชุม Focus group  
เรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย”  
(Appropriate mentoring culture model in organization development)

วันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เวลา 09.00 น.

ณ ห้องประกายเพชร โรงแรมดิเอ็มเมอรัล ถนนรัชดาภิเษก  
เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

1. ผู้เข้าร่วมประชุม

- |  |   |
|--|---|
| 1.1 ดร.เลิศชัย สุธรรมมานนท์            | ประธานการประชุม                           |
| 1.2 รศ.ทง รัชพันธ์                     | ผู้เชี่ยวชาญ (นักวิชาการ)                 |
| 1.3 นายธนรัชต์ วิเชียรรัตน์            | ผู้เชี่ยวชาญ (การธนาคาร)                  |
| 1.4 นาวาอากาศโทหญิง ดร.คณินิจ อนุโรจน์ | ผู้เชี่ยวชาญ (การแพทย์และพยาบาล)          |
| 1.5 ร.อ.น.พ.ยงยุทธ์ มัยลาภ             | ผู้เชี่ยวชาญ (การแพทย์และพยาบาล)          |
| 1.6 นางกนกวรรณ ศรีสุนทร                | ผู้เชี่ยวชาญ (การผลิต)                    |
| 1.7 นายพงษ์บัณฑิต วีรานนท์             | ผู้เชี่ยวชาญ (การผลิต)                    |
| 1.8 ผศ.ชนิพรรณ บุตรยี่                 | ผู้เชี่ยวชาญ (การผลิต)                    |
| 1.9 นายสุรพงษ์ สุภจรรยา                | ผู้เชี่ยวชาญ (การบริการ)                  |
| 1.10 นายสรารุช พันธุ์ขงค์              | ผู้เชี่ยวชาญ (การบริการ)                  |
| 1.11 นายพลรชฎ เปี้ยถนอม                | ผู้เชี่ยวชาญ (การบริการ)                  |
| 1.12 ดร.จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก           | ผู้เชี่ยวชาญ (ระบบที่เลี้ยง) และเลขานุการ |

2. เริ่มประชุมเวลา 9.00 น.

3. ผลการประชุม

ดร.เลิศชัย สุธรรมมานนท์ ในฐานะประธานการประชุม Focus group กล่าวเปิดประชุมว่า

3.1 การประชุมวันนี้เป็นการประชุม Focus group ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มาจากทั้งสาย  
วิชาการ สายการแพทย์และพยาบาล สายการธนาคาร สายงานอุตสาหกรรม และสายงานบริการ  
จำนวน 12 คน จึงขอให้ ดร.จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก ช่วยทำหน้าที่เป็นเลขานุการ จัดบันทึกการประชุม  
และจัดทำรายงานผลการประชุมให้ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การประชุมวันนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร เพื่อพิจารณารูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่ผู้วิจัยคือ นายเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรฯ แห่งมหาวิทยาลัยบูรพา ได้ทำการสรุปจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรจำนวน 22 ท่าน และเพื่อวิเคราะห์รายละเอียดขององค์ประกอบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่จำเป็นต้องมี ในการที่จะนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ได้สำเร็จ ทั้งนี้ที่ประชุมนี้ต้องสรุปและยืนยันรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทย

### วาระการประชุมที่ 1

ประธานได้ขอให้นายเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร ผู้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร” เป็นผู้รายงาน ซึ่งนายเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร ได้รายงานสรุปผลการไปพบและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กรจำนวน 22 ท่าน สรุปได้ว่า

การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กรได้มีการดำเนินการอย่างกว้างขวางในทุกประเภทธุรกิจ ทั้งธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของรัฐบาล เพื่อให้ที่ประชุมได้มองเห็นภาพรวม จึงได้สรุปทั้งหลักการ แนวคิด และความคิดเห็นมาเสนอต่อที่ประชุมพอสังเขปดังนี้

#### 1. ความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็น Intervention หนึ่งในกระบวนการพัฒนาองค์กร ที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางบวกต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่ม High performers และกลุ่มดาวเด่น (Talent) ขององค์กร โดยความหมายของกิจกรรมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นกิจกรรมที่ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูง มีความยินดีและเต็มใจที่จะเป็นผู้ดูแลผู้ที่ด้อยอาวุโสกว่าในด้านนั้น ๆ ให้สามารถทำความเข้าใจและทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบเดิม (Traditional mentoring) ได้ถือกำเนิดมาตั้งแต่โบราณกาล เล่าขานกันมาว่าเริ่มมาตั้งแต่สมัยพระราชินีโอดิซียุสของกรีกโบราณ จะไปทำสงคราม Trojan จึงนำลูกชายชื่อ Telemachus ไปฝากให้พระสหายเป็นผู้เลี้ยงดู ซึ่งพระสหายดังกล่าวได้เป็นผู้ฝึกสอนวิทยาการต่าง ๆ ให้ โดยภรรยาของพระสหายได้ทำหน้าที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมไปด้วย ต่อมาเมื่อ Telemachus ได้ขึ้นเป็นพระราชินี จึงโปรดให้ใช้ระบบนี้ในการฝึกฝนบุคลากรในกองทัพของแผ่นดิน ที่เรียกว่า Mentoring เพราะผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้ได้รับการถ่ายทอดทำหน้าที่เป็นผู้เรียน (Mentee) ซึ่งในตอนแรกเริ่มผู้ที่เป็นผู้เรียนถือว่าเป็นผู้สืบทอดวิทยาการจากพี่เลี้ยง จึงเรียกว่า Protégé หรือทายาท หรือน้องเลี้ยง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ที่ทำการศึกษารวบรวมและอธิบายเรื่องระบบพี่เลี้ยงอย่างจริงจังและต่อเนื่องคือ Kathy E. Kram ศาสตราจารย์แห่ง University of Pennsylvania ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1983 (พ.ศ. 2526) ทั้งด้านการศึกษาวิจัยเดี่ยว และศึกษาวิจัยร่วมกับนักวิชาการอื่น ๆ ปัจจุบันมีการใช้ระบบพี่เลี้ยงกันอย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมบุคลากรของกองทัพบก เรือ อากาศ ทั่วโลก การฝึกนักศึกษา แพทย์และพยาบาลด้วยระบบ Intern การฝึกนักกฎหมายให้เป็นทนายความ เป็นอัยการ เป็นผู้พิพากษา และที่แพร่หลายมากคือ การฝึกอบรมการให้เป็นนักบริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ สาเหตุหนึ่งที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายก็เพราะ ระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพสามารถป้องกันการ ลองผิดลองถูกของผู้ปฏิบัติงานจนอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ตลอดจนสามารถ ปลุกฝังค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรให้แก่ผู้ได้รับการดูแล เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของ พี่เลี้ยงจริง ๆ นั้นมีอยู่ถึง 6 ประการคือ การสอนและแนะนำงาน (Job instruction) การให้การ ช่วยเหลือชี้แนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) การส่งเสริมสนับสนุน (Supporting) และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยง (Mentoring relationship) ปัจจุบันระบบพี่เลี้ยงมีดำเนินการอยู่ 3 ประเภทคือ การเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ (Informal mentoring) ซึ่งหมายถึงระบบพี่เลี้ยงดั้งเดิม (Traditional mentoring) ที่นิยมใช้กันในการ พัฒนาผู้นำหรือการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ต่างก็สมัครใจที่จะมีความสัมพันธ์กัน พี่เลี้ยงกัน โดยพี่เลี้ยงคนหนึ่งจะมีผู้เรียนกี่คน หรือผู้เรียนคนหนึ่งจะมีพี่เลี้ยงกี่คนก็ได้ เนื่องจากพี่เลี้ยง แต่ละคนมีจุดเด่นด้านการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน กับการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring) ซึ่งหมายถึงระบบพี่เลี้ยงที่องค์กร โดยผู้ประสานงานพี่เลี้ยง (Mentoring coordinator) ขององค์กรเป็นผู้ดูแลให้มีการจับคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน (โดยอาจตามความสมัครใจทั้งสองฝ่ายหรือไม่ก็ได้) แต่ผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยงต้องได้รับการฝึกฝนด้านเทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงและมีคุณสมบัติเหมาะสม ตามข้อกำหนดขององค์กร (เช่น มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีความจงรักภักดีและมีความเชื่อมั่นใน องค์กรสูง มีพฤติกรรมการทำงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถปฏิบัติตนเป็น ต้นแบบที่ดีได้) ทั้งนี้เพราะองค์กรต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมการทำงานในระยะยาว ส่วนประเภทที่สามคือ ระบบพี่เลี้ยงในการดูแลพนักงานใหม่ (New employee preceptor) ที่มี เป้าหมายหลักในการหล่อหลอมให้พนักงานใหม่ หรือสมาชิกใหม่ขององค์กรเพิ่มความสามารถใน การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้เร็วขึ้น เนื่องจากยิ่งพนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์กร ได้เร็วเท่าใด ก็จะสามารถสร้างผลสำเร็จให้แก่องค์กรได้เร็วขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้พี่เลี้ยงพนักงานใหม่ไม่ ควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เนื่องจากต้องแยกการปรับตัวเข้ากับสังคมการทำงานกับการเรียนรู้ งานออกจากกัน เพื่อป้องกันการเล่นผิดบทระหว่าง “การเป็นพี่เลี้ยง” กับ “การเป็นผู้บังคับบัญชา”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปัจจุบัน องค์การธุรกิจเอกชนหลายแห่งนิยมเรียกการเป็นที่เลี้ยงสำหรับพนักงานใหม่ว่า Buddy system ซึ่งจริง ๆ แล้วยังไม่ถูกต้องนัก เพราะระบบ Buddy กระทำโดยความสมัครใจ และโดยการทำให้ Blind matching หรือการจับฉลาก แต่เจตนาจริง ๆ ของการดูแลพนักงานใหม่คือ “การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นแก่พนักงานใหม่” เพื่อเร่งรัดการปรับตัวให้แก่บุคลากรใหม่ ผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงจึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนเลือกสรรเฉพาะบุคลากรที่มีความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเท่านั้น

## 2. ระดับของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์การ

2.1 การเป็นที่เลี้ยงพนักงานใหม่ (New employee preceptor) โดยใช้พี่เลี้ยงซึ่งเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ ไม่น้อยกว่า 2 ปี (เพื่อให้รู้จัก เข้าใจ และเชื่อมั่นในองค์การ ได้เพียงพอ) ส่วนโปรแกรมการเป็นที่เลี้ยงตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะถูกกำหนดโดยองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 90-180 วัน

2.2 การเป็นที่เลี้ยงในการฝึกฝนเทคนิคเฉพาะในการทำงาน (Apprenticeship mentoring) เป็นการดูแลให้พนักงานได้ทำความเข้าใจและฝึกฝนตัวเองในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-job training) โดยผู้บังคับบัญชา และให้พนักงานทำความเข้าใจและฝึกฝนตัวเองด้านนิสัย ทัศนคติ และความเชื่อมั่นในองค์การ โดยพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นการใช้ระบบพี่เลี้ยงทั้งในระบบและนอกระบบ การเป็นที่เลี้ยงระดับนี้ มักจะทำหลังจากพนักงานผ่านการทดลองงานแล้ว เนื่องจากต้องลงทุนสูงขึ้นทั้งด้านเวลาของผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยง จึงควรจะแน่ใจได้ว่าพนักงานปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ ได้แล้ว เพื่อลดการสูญเปล่าที่อาจจะเกิดขึ้น อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานของพนักงาน

2.3 การเป็นที่เลี้ยงในการเป็นผู้นำ (Leadership mentoring) เป็นการดูแลบุคลากรที่มีลักษณะโดดเด่นให้เติบโตเป็นผู้นำ โดยการมอบหมายงานและการช่วยเหลือชี้แนะ ตลอดจนการให้การสนับสนุนในโอกาสต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ของพนักงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยงในระดับนี้ ยังจำเป็นต้องใช้การเป็นที่เลี้ยงในระบบ โดยผู้บังคับบัญชาบ้าง เพื่อให้มีความชำนาญจริงในสิ่งที่ป็นสมรรถนะทางเทคนิค (Technical competency) แต่เวลาส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการ (Management competency) และการพัฒนาสมรรถนะแกนหลัก (Core competency) ซึ่งมักจะใช้การเป็นที่เลี้ยงนอกระบบ หากเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงพนักงานใหม่ และสามารถเป็นที่เลี้ยงให้บุคลากรทางด้านเทคนิค เติบโตเป็นที่เลี้ยงต่อจากตนได้ ผู้เรียนในระดับนี้ จะได้รับการฝึกฝนให้เป็นที่เลี้ยงอาวุโส (Super mentor) ซึ่งจะกลายเป็นบุคลากรที่มีทั้งความสามารถในการเป็นผู้นำและเป็นผู้ฝึกฝนพัฒนาพี่เลี้ยงรุ่นหลัง ๆ ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 การเป็นพี่เลี้ยงระดับบริหาร (Executive mentoring) เป็นการดูแลให้ผู้บริหารระดับสูง ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและการเป็นผู้นำ ทำหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ช่วยเหลือที่แนะ (Coaching) และการให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) แก่พี่เลี้ยงอาวุโส ตลอดจนใช้เวลาบางส่วนในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเป็นพี่เลี้ยงแก่พี่เลี้ยงรุ่นหลัง ๆ การเป็นพี่เลี้ยงระดับบริหาร เป็นการเป็นพี่เลี้ยงนอกระบบเกือบทั้งหมด อาจจะมีการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้ประสานงานระบบพี่เลี้ยงบ้าง เพื่อให้กลุ่มพี่เลี้ยงรุ่นน้อง ได้ฟังประสบการณ์จากพี่ ๆ และพี่ ๆ ระดับบริหาร ได้รับทราบปัญหาใหม่ ๆ ในการเป็นพี่เลี้ยงจากน้อง ๆ

### 3. ประโยชน์ของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

ทั้ง Philips-Jone (2003), Stone (2004) และ Eniher and Murphy (2005) มีความเห็นพ้องต้องกันว่า การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวหลายประการ กล่าวคือ

- 3.1 สามารถค้นพบจุดเสี่ยงในองค์กรได้เร็วขึ้น เนื่องจากได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกิจกรรมระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน
- 3.2 ความสัมพันธ์กันที่พี่เลี้ยงระหว่างบุคลากรทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3.3 ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจนสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้ามาอยู่ในองค์กรได้มากขึ้น
- 3.4 ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเนื่องจากลดการลองผิดลองถูกในการทำงานลงได้มาก
- 3.5 สมรรถนะของบุคลากรพัฒนาได้เร็วขึ้น ทำให้เพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมได้มากขึ้น
- 3.6 พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น
- 3.7 บุคลากรได้เรียนรู้จากความผิดพลาดซึ่งเป็นประสบการณ์ของผู้อื่น
- 3.8 พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เร็วขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์และคำแนะนำของพี่เลี้ยง
- 3.9 สร้างความไว้วางใจเชื่อใจและการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

### 4. เงื่อนไขการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้

เนื่องจากการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เป็น Intervention หนึ่ง ในการพัฒนาองค์กร จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงการยอมรับ การต่อต้าน และความพร้อมขององค์กรทั้งด้านนโยบาย ความเชื่อ และแนวคิดพื้นฐานในการบริหารงานขององค์กรว่าสามารถรองรับวัฒนธรรมพี่เลี้ยงได้หรือไม่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เพราะวัฒนธรรมที่เลี้ยงทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวาง อันเนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้ที่มีความฉลาดและกระตือรือร้นก็จะเป็นผู้ที่เรียนรู้ได้เร็วและเติบโตได้เร็ว Lewis (2000) และ Zachary (2005) ได้สรุปและยืนยันว่า เงื่อนไขที่สำคัญที่จะสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพได้ จำเป็นต้องประกอบด้วย

- 4.1 มีโครงสร้างองค์การแบบเปิด (Open organization)
- 4.2 มีการสื่อสารแบบเปิด (Open communication)
- 4.3 สร้างคุณค่านวัตกรรม (Innovative value)
- 4.4 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนความเปลี่ยนแปลง (Top management support for change)
- 4.5 มีระบบการบริหารจัดการที่แข็งแกร่ง (Strong management system)
- 4.6 มีผู้จัดการที่ใจกว้างและยืดหยุ่น (Managers are open-minded and flexible)
- 4.7 มีการจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบ (Allocation of resource and responsibility)
- 4.8 มีการจัดการความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ (System management of ideas)

#### 5. วัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 22 ท่าน ในการทำ Indepth interview ระหว่างวันที่ 15 มกราคม-11 เมษายน พ.ศ. 2557 ประกอบด้วย (เรียงจากคะแนนสูงสุด (4.73 = สำคัญและจำเป็นมาก) ถึงคะแนนปานกลาง (3.68 = สำคัญและค่อนข้างจำเป็น)) ได้ดังนี้

- 5.1 นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ชัดเจน (4.73)
- 5.2 มีรูปแบบการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในองค์การ (4.68)
- 5.3 มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีทั่วทั้งองค์การ (4.46)
- 5.4 มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบที่เลี้ยง (4.36)
- 5.5 มีการเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น (4.27)
- 5.6 มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในองค์การ (4.27)
- 5.7 มีการส่งเสริมดาวเด่นให้เจริญเติบโต (4.17)
- 5.8 มีนโยบายการพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยระบบที่เลี้ยง (4.05)
- 5.9 มีการส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ฝึกทักษะด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานในหน้าที่ (3.77)
- 5.10 มีการบริหารองค์การแบบเปิด (3.68)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลังจากได้ฟังสรุปรายงานเรื่อง “ระบบพี่เลี้ยงในองค์กร” จบแล้ว ประธานขอให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเรื่องการใช้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง สรุปได้ว่า “ระบบพี่เลี้ยง” มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ถ้า

- ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในการพัฒนาองค์กร
  - ทั้ง Mentor และ Mentee ต่างมีความรับผิดชอบ
  - สิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันทำให้กระบวนการในการนำไปใช้แตกต่างกัน
  - ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ Style ของผู้นำพอสมควร
  - ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันทำให้ความซับซ้อนในการนำไปใช้แตกต่างกัน
  - ต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพสูงเข้าสู่องค์กร
  - การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพจะมีผลต่อการเรียนรู้ในระบบพี่เลี้ยง
  - ประวัติการเจริญเติบโตขององค์กรมีส่วนในการพัฒนาองค์กรด้วยระบบพี่เลี้ยง
- แตกต่างกัน
- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรและการพัฒนาทุนทางสังคมจะส่งเสริมการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ ได้มาก
  - การตระหนักในคุณค่าของคนและการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นจะส่งเสริมความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง
  - การแบ่งระดับของพี่เลี้ยงอย่างเหมาะสมจะสามารถบริหารระบบพี่เลี้ยงได้สะดวก
- ขึ้น
- จำเป็นต้องมีการพัฒนา Mentor อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงส่งผลต่อองค์กร
- อย่างยั่งยืน
- ระบบพี่เลี้ยงที่ดีควรมีการสอนทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวควบคู่กันไปด้วย
  - ควรมีการประเมินองค์ความรู้ที่ได้จากระบบพี่เลี้ยงว่า ได้มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงมากน้อยเพียงใด
  - องค์กรข้ามชาติยิ่งจำเป็นต้องทำ Mentoring program เป็นอย่างมาก
  - ระบบพี่เลี้ยงทำให้เกิดความสะดวกในการถ่ายทอด Tacit knowledge ได้มาก
  - ระบบพี่เลี้ยงช่วยส่งเสริมให้ดาวเด่นขององค์กรเติบโตได้เร็วขึ้นมาก
- สรุปผลการประชุม ที่ประชุมรับทราบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## วาระการประชุมที่ 2

พิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงและร่างรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่ได้รับมาจากการสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

ประธานฯ ให้ที่ประชุมพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 10 ประการของวัฒนธรรมที่เลี้ยงและร่างรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

ที่ประชุมได้พิจารณากันอย่างกว้างขวางทั้งในด้านองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงรูปแบบของวัฒนธรรมที่เลี้ยง และบทบาทของที่ประชุม Focus group ในการพิจารณารูปแบบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงดังภาพภาคผนวก ฉ-1



ภาพภาคผนวก ฉ-1 ร่างรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา เมื่อเผยแพร่ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สรุปผลการประชุม

1. วัฒนธรรมที่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาองค์กรและต่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งทุนทางสังคม (Social capital) ขององค์กร เพื่อให้้องค์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society)

2. รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่สร้างขึ้นมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร ที่ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบนั้น มีความสมบูรณ์ครบถ้วนพอสมควรอยู่แล้ว จึงเป็นหน้าที่ของที่ประชุมนี้ ที่จะรับรองหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่เพียงใด

3. รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงในความเห็นของที่ประชุม Focus group ควรมีปัจจัยใดเป็นปัจจัยเหตุและปัจจัยใดเป็นปัจจัยผลที่มีอิทธิพลต่อกันและกัน

## วาระการประชุมที่ 3

พิจารณาวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กรจากการเสนอแนะของสมาชิกที่ประชุม Focus group และประธานในที่ประชุมที่มีความหลากหลายเรื่ององค์ประกอบใด ที่เป็นปัจจัยหลักและองค์ประกอบใดที่เป็นผล ทำให้ที่ประชุมทำการจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบกันใหม่ โดยการรวบรวมและเพิ่มเติมได้ข้อสรุปดังนี้

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
  - 1.1 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบที่เลี้ยงในองค์กรที่ชัดเจน
  - 1.2 มีการส่งเสริมให้เกิดสังคมการเรียนรู้ในองค์กร
  - 1.3 มีการบริหารองค์กรแบบเปิด
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับระบบ
  - 2.1 มีการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีในองค์กร
  - 2.2 มีระบบการฝึกทักษะด้วยระบบที่เลี้ยง
  - 2.3 เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น
  - 2.4 มีการส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต
  - 2.5 มีการส่งเสริมให้พนักงานใหม่ได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม
  - 2.6 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี
  - 2.7 มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นรางวัลที่จับต้องได้ และรางวัลที่ไม่สามารถจับต้องได้

(Tangible & intangible reward)

## 3. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3.1 รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งในองค์กร
- 3.2 การเตรียมตัวพร้อมที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลง
- 3.3 ความไว้วางใจกันและความสัมพันธ์
- 3.4 ความหลากหลายในองค์กร

**สรุปผลการประชุม ที่ประชุมเห็นชอบ**

#### วาระการประชุมที่ 4

พิจารณาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่  
 เล็งที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร  
 ที่ประชุมได้แสดงความคิดเห็นและอภิปรายจนได้ข้อสรุปว่า

1. ปัจจัยที่ประกอบกันขึ้นเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture) น่าจะได้แก่
  - 1.1 องค์กรมีการส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง
  - 1.3 มีระบบการฝึกทักษะด้วยระบบพี่เลี้ยง
  - 1.4 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี
  - 1.5 มีระบบการให้รางวัลผลงานที่เหมาะสม
  - 1.6 มีการส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน
  - 1.7 มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะอื่น ๆ เพิ่มเติม
  - 1.8 มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ควบคุมเจริญเติบโต
2. ปัจจัยที่จะสนับสนุนให้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรมีความยั่งยืน (Infrastructure) น่าจะ  
 ได้แก่

- 2.1 การส่งเสริมสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี
- 2.2 รูปแบบการเป็นผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง
- 2.3 การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- 2.4 การบริหารองค์การแบบเปิด

**สรุปผลการประชุม ที่ประชุมเห็นชอบ**

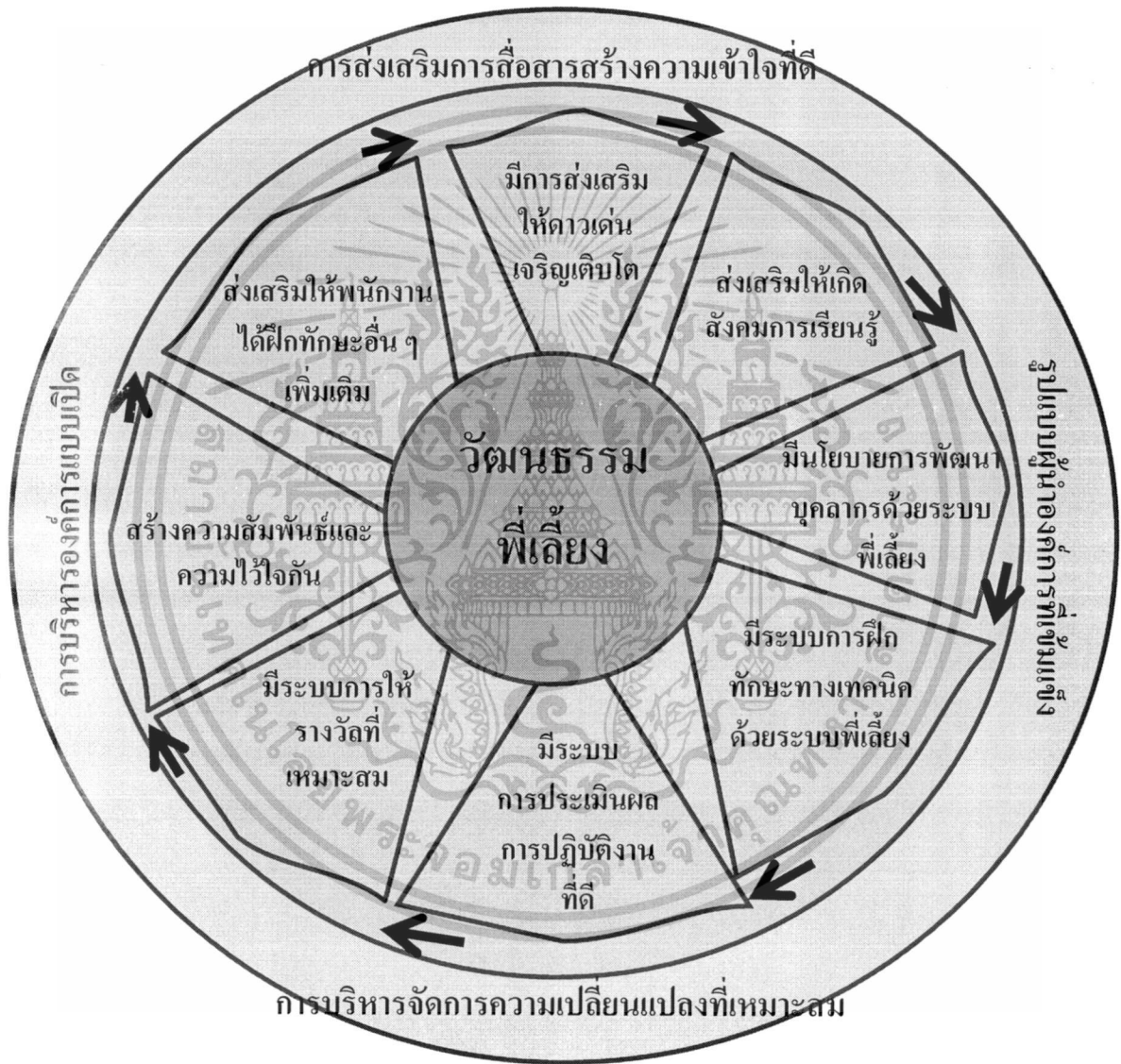
#### วาระการประชุมที่ 5

พิจารณาสรุปให้เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมที่จะส่งเสริมการนำระบบพี่  
 เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**สรุปผลการประชุม**

ที่ประชุมได้สรุปรูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรสำหรับประเทศไทยดังนี้



ภาพภาคผนวก จ-2 รูปแบบวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ประชุม Focus group ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เลี้ยงในองค์การ ได้แก่

1. วัฒนธรรมการบริหารองค์การแบบเปิด (Open organization culture) ซึ่งหมายถึง องค์การที่พร้อมจะเปิดรับความคิด แนวคิด และวิธีการใหม่ที่จะทำให้้องค์การสามารถปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้
2. วัฒนธรรมการส่งเสริมการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี (Effective communication culture) ความมุ่งมั่นพยายามอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์การ ที่จะทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดี ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินการทางเทคนิค และการดำเนินงานทั่วไป โดยการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน องค์การอย่างกว้างขวาง
3. วัฒนธรรมการมีผู้นำองค์การที่เข้มแข็ง (Stronger leadership culture) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์การรองรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างมีสมดุล และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
4. วัฒนธรรมการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management culture) หมายถึงแนวคิด ความเชื่อ กระบวนการ และวิธีการที่เชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงเป็นที่ปกติใน องค์การ จึงมีการกำหนดทั้งกระบวนการและวิธีการรองรับนโยบายความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ที่จำเป็นต่อองค์การ ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และเพื่อสร้างขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่เพียงพอให้แก่้องค์การ (Changeable organization)

เมื่อมีองค์ประกอบที่เป็น โครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Infrastructure) ที่เอื้อต่อการนำระบบที่เลี้ยงมาใช้ในองค์การแล้ว จึงค่อย ๆ นำความเชื่อและวิธีการปฏิบัติมาใช้ ตลอดจน ปรึกษาประคองให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่เลี้ยง (Mentoring culture) เพื่อทำให้เกิดการพัฒนา องค์การอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งวัฒนธรรมที่เลี้ยงที่น่าจะเหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์การในประเทศไทยได้แก่

1. การส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดกานำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง (Community of practice) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge exchange) ส่งเสริมการถ่ายทอดการเรียนรู้ (Knowledge transfer) ส่งเสริมการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ (Knowledge application) และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) อันจะส่งผลให้เกิดสังคมอุดมปัญญา (Intellectual society) ขึ้นในสังคมการทำงานขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบพี่เลี้ยง (Human resource development through mentoring) ทั้งนโยบายการส่งเสริมความเด่นในองค์กร นโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยใช้ฐานสมรรถนะ (Competency-based performance management) การคัดกรองบุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพสูงเข้ามาในองค์กร การบริหารค่าตอบแทน โดยการบูรณาการทั้งด้านผลการบรรลุเป้าหมายในงาน การบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และการบรรลุเป้าหมายด้านการสร้างทายาทด้วยระบบพี่เลี้ยงเข้าด้วยกัน ตลอดจนวางแผนการสร้างบุคลากรขึ้นทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง (Succession plan) อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีระบบการฝึกทักษะทางเทคนิคด้วยระบบพี่เลี้ยงเนื่องจากประโยชน์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ก็คือ “การป้องกันความสูญเสีย/เสียหาย อันเนื่องจากการล่องผิดล่องถุก” การมีระบบพี่เลี้ยงตั้งแต่พนักงานเริ่มต้นเข้ามาปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ (New employee peer mentoring) โดยการใช้พนักงานเก่าที่มีอายุงานไม่น้อยกว่าหนึ่งปี แนะนำการปฏิบัติงานตามกรอบขนมธรรมเนียมประเพณีขององค์กร ให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้ กับการมอบหมายให้บุคลากรทางเทคนิคที่มีความชำนาญเพียงพอ และได้รับการฝึกฝนการเป็นพี่เลี้ยงมาแล้ว เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานด้านเทคนิคควบคู่ไปกับการปฏิบัติการฝึกขณะปฏิบัติหน้าที่ (On-the-job-training: OJT) ก็จะส่งผลให้พนักงานใหม่ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสุขในสังคมการทำงานและมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองให้สามารถรับผิดชอบงานขององค์กร ได้มากขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนมีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้ดีขึ้นอีกด้วย

4. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี หมายถึงการมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กรอยู่แล้ว มาปรับแต่งเพิ่มเติมให้มีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) ที่มีการพิจารณาแบบบูรณาการระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงตามเป้าหมาย ผลการพัฒนาสมรรถนะของตำแหน่งงาน และผลการพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยงตามแผนงานมาประกอบการพิจารณาทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาให้รางวัลผลการปฏิบัติงานด้วย หากไม่มีระบบการประเมินผลงานปฏิบัติงานรองรับ คุณค่าของการใช้ระบบพี่เลี้ยงอาจไม่จูงใจเพียงพอที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

5. มีระบบรางวัลผลงานที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Merit increase) ระบบการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่งงาน (Job enlargement/enrichment) การปรับค่าจ้างและเงินเดือน (Salary increase) และการให้รางวัลอื่น ๆ เช่น โบนัสประจำปี และค่าตอบแทน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมการให้รางวัลตอบแทนผลงานอยู่แล้ว แต่เพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงได้กลายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงควรนำไปประกอบการพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานด้วย

6. การสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจกัน เนื่องจากความสัมพันธ์ฉันพี่เลี้ยง-ผู้เรียนในองค์การ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อถ่ายทอดความรู้ ทักษะ จิตความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพตามตัวแบบ (Model) ที่พี่เลี้ยงแสดงออก ความไว้วางใจกันในการมีความสัมพันธ์ฉันพี่เลี้ยง-ผู้เรียน ในองค์การจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการคิดเชิงบวก (Positive thinking) การคิดอย่างนักเรียนรู้ (Learning thinking) อย่างไว้วางใจและให้เกียรติ (Trust and honor) ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะสังคมไทยด้วยแล้วนับว่าเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการให้เกียรติและไว้วางใจกัน ทั้งระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียน ระหว่างพี่เลี้ยงด้วยกัน และระหว่างผู้เรียนด้วยกัน

7. การส่งเสริมให้พนักงานได้ฝึกทักษะด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทักษะเฉพาะตำแหน่งงานเพิ่มเติม ทั้งในด้านทักษะทางเทคนิคของหน่วยงานที่รับช่วงงานต่อไป หรือของหน่วยงานที่ส่งงานมาให้ เพื่อฝึกทักษะทางเทคนิครองรับ และการฝึกทักษะด้านอื่น ๆ เช่น ทักษะการพัฒนาคู่มือ ทักษะการนำเสนอ ทักษะการเป็นผู้ถ่ายทอดวิชาความรู้ เป็นต้น ก็จะทำให้พนักงานคนดังกล่าวมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถช่วยปฏิบัติงานทดแทนกันได้มากขึ้น และสามารถทำให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น ตลอดจนทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มากขึ้น

8. การส่งเสริมให้ดาวเด่นเจริญเติบโต ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ประเทศทางตะวันตกนิยมใช้กันมาก เนื่องจากได้รับการปลูกฝังกันมาตั้งแต่วัยเด็กและวัยเรียน สำหรับในประเทศไทยวัฒนธรรมในด้านการส่งเสริมคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม ก็มีอยู่ แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การนำระบบพี่เลี้ยงในองค์การมาใช้ เป็นการเร่งรัดการเจริญเติบโต ทั้งทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ ความโดดเด่นของผู้เรียนก็จะฉายแววออกมาให้เห็น เนื่องจากการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจงและมีเป้าหมายทั้งด้านทักษะและระยะเวลาเป็นตัวกำหนด หากองค์การไม่มีวัฒนธรรมการส่งเสริมความโดดเด่นอย่างเป็นรูปธรรม ระบบพี่เลี้ยงก็จะค่อย ๆ ล่มสลายไปในที่สุด จึงจะเห็นได้ว่าการส่งเสริมดาวเด่นให้เจริญเติบโตนอกจากจะสามารถพัฒนาคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม ได้เร็วขึ้นกว่าการพัฒนาแบบอื่นแล้ว ยังจะทำให้เกิดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการส่งเสริมให้สังคมมีการเรียนรู้ให้ได้รับการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องด้วย

#### 4. ปิดประชุมเวลา 17.00 น.

ดร.ฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก  
ผู้จัดบันทึกการประชุม

ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์  
ประธานการประชุม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ข  
แบบตรวจประเมินวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร (Mentoring culture audit)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบตรวจประเมินวัฒนธรรมพี่เลี้ยง

รายการตรวจสอบ	ตลอดเวลา	บางเวลา	ไม่เคย	ไม่ทราบ
A1. การเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์การ				
A2. ผู้นำขององค์การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ				
A3. องค์การมีพันธะผูกพันที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร				
A4. วัฒนธรรมขององค์การสนับสนุนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้				
A5. ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์การได้ค้ำนึ่งหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่				
<b>รวม A</b>				
B6. องค์การได้คัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมมาสนับสนุน บริหาร และประสานงานในระบบพี่เลี้ยง				
B7. ได้มีการจัดวางแผนบุคลากรที่จะเข้ามาทดแทนผู้นำในระบบพี่เลี้ยง				
B8. ได้มีการจัดสรรเวลาให้พี่เลี้ยง-ผู้เรียนดำเนินการในระบบพี่เลี้ยงแล้ว				
B9. ผู้เข้าร่วม โครงการพี่เลี้ยงสามารถเข้าถึงทรัพยากรความรู้และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในการสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงที่มีอยู่ ซึ่งมีความเป็นปัจจุบัน และใช้ได้จริง				
B10. ได้มีการจัดสรรงบประมาณจริงไว้เพียงพอที่จะสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงขององค์การ				
<b>รวม B</b>				
I-11. ได้มีความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและความคาดหวังของพี่เลี้ยงผู้เรียนและบุคลากรอื่น ๆ ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยง อย่างกระจ่างแล้ว				
I-12. ระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การ				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	ตลอดเวลา	บางเวลา	ไม่เคย	ไม่ทราบ
I-13. ได้มีการเตรียมแผนกลยุทธ์ที่จำเป็นในการชำระรักษาระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ไว้ได้อย่างยั่งยืน				
I-14. ระบบพี่เลี้ยงสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ				
I-15. ระบบพี่เลี้ยงได้มีการวางแผนให้เชื่อมต่อกับทรัพยากรผู้นำขององค์การ				
<b>รวม I</b>				
II-16. จุดมุ่งหมาย ขอบเขต และประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง ได้มีการอธิบายและเชื่อมโยงเข้ากับผลลัพธ์ธุรกิจแล้ว				
II-17. เป้าหมายของระบบพี่เลี้ยง ได้รับการทบทวนและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยงได้กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนแล้ว				
II-18. ได้เตรียมติดตามความก้าวหน้าและเป้าหมายการเรียนรู้ของกลุ่มพี่เลี้ยง-ผู้เรียน ไว้เรียบร้อยแล้ว				
II-19 ได้มีการวัดผลสัมฤทธิ์ของระบบพี่เลี้ยงเป็นระยะ ๆ				
II-20. ได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ของระบบพี่เลี้ยงเป็นขั้นเป็นตอน				
<b>รวม II</b>				
III-21. ข่าวสารเพื่อการสื่อสารด้านระบบพี่เลี้ยงถูกส่งไปให้ผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง ทันเวลา และสม่ำเสมอ				
III-22. การสื่อสารระบบพี่เลี้ยงถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่				
III-23. ภาษาที่ใช้กันในระบบพี่เลี้ยงเป็นที่แพร่หลายในองค์การ				
III-24. องค์กรได้ใช้การสื่อสารหลายทางเพื่อสื่อสารเรื่องระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นที่แพร่หลายในองค์การ				
III-25. การสื่อสารเรื่องระบบพี่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง				
<b>รวม III</b>				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	ตลอดเวลา	บางเวลา	ไม่เคย	ไม่ทราบ
IV-26. ระบบที่เลี้ยงก่อให้เกิดคุณค่าด้านความคิดสร้างสรรค์แก่ องค์กรและบุคลากรในองค์กร				
IV-27. ประสบการณ์การเป็นพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ ได้มีการ นำมาแบ่งปันกันอย่างสม่ำเสมอในการประชุมในโอกาสต่าง ๆ				
IV-28. มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยและฉลองกลุ่มพี่เลี้ยงที่ ประสบความสำเร็จ				
IV-29. ผู้บริหารระดับสูงได้รับรู้และเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ระบบพี่ เลี้ยงในองค์กร				
IV-30. ผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กรทำแบบอย่างที่ดีในการเป็นพี่ เลี้ยง				
<b>รวม IV</b>				
V-31. บุคลากรในองค์กรต่างก็เข้าร่วมในระบบพี่เลี้ยงอย่าง จริงจัง				
V-32. ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนได้มีความสัมพันธ์กันที่เลี้ยงกันใน เส้นทางอาชีพการงาน				
V-33. มีข่าวคราวดี ๆ กระหึ่มเรื่องระบบพี่เลี้ยงในองค์กร				
V-34. พี่เลี้ยงและผู้เรียนได้มีการขอโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในระบบพี่เลี้ยง				
V-35. คู่พี่เลี้ยงและผู้เรียนมีการพบกันด้วยกิจกรรมพี่เลี้ยงอย่าง สม่ำเสมอ				
<b>รวม V</b>				
VI-36. มีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงหลาย ๆ วิธีเช่น ตัวต่อตัว, ตัวต่อกลุ่ม, การเป็นพี่เลี้ยงทางไกล เป็นต้น				
VI-37. การเป็นพี่เลี้ยงและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและ ตลอดจน ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีพร้อมในองค์กรที่จะสนับสนุน ความสัมพันธ์กันพี่เลี้ยง				

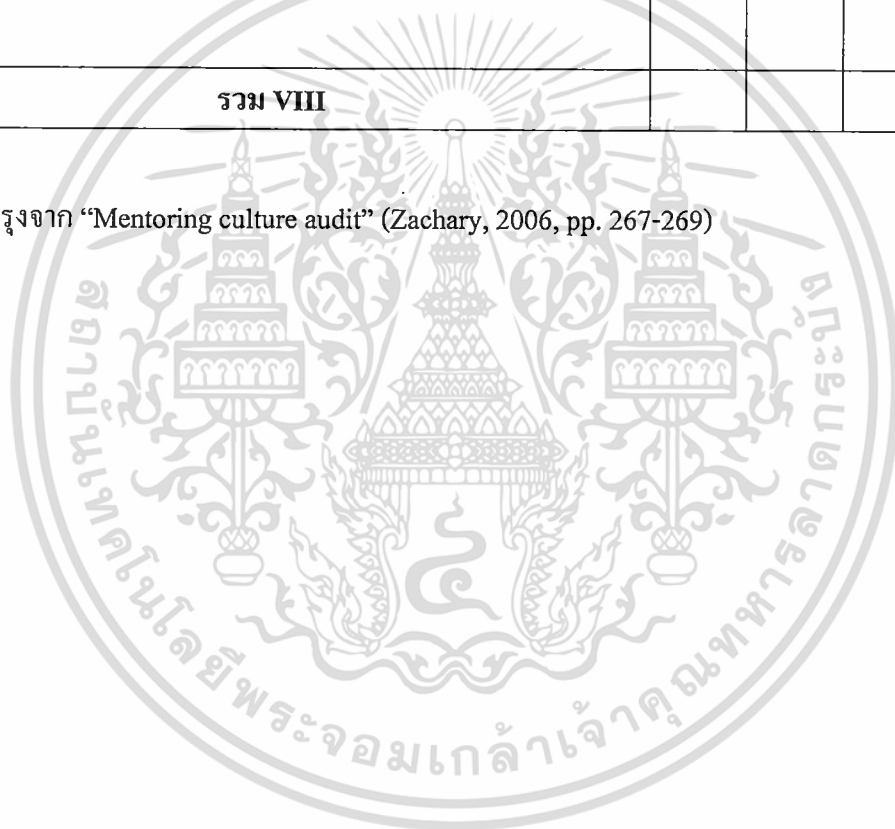
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	ตลอดเวลา	บางเวลา	ไม่เคย	ไม่ทราบ
VI-38. โอกาสการใช้ระบบพีทีเอชที่ดำเนินการอยู่มีความเหมาะสมและกว้างขวางพอที่จะสนองต่อความต้องการเรียนรู้ในองค์การ				
VI-39. องค์การให้การสนับสนุนทั้งระบบพีทีเอชในรูปแบบและนอกรูปแบบ				
VI-40. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการคิดค้นการเป็นพีทีเอชรูปแบบใหม่ ๆ ในองค์การ				
<b>รวม VI</b>				
VII-41. มีการบรรยายสรุปและนำเสนอทั้งเรื่องการใช้ระบบพีทีเอช การฝึกอบรมและการให้การศึกษาเป็นประจำในองค์การ				
VII-42. ได้มีการจัดดำเนินการทั้งด้านการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อรองรับความพร้อมของระบบพีทีเอชในระดับต่าง ๆ				
VII-43. ได้มีการจัดดำเนินการ การฝึกอบรมเพิ่มเติมและการให้ความช่วยเหลือที่เนะที่ทันเวลา ให้แก่ผู้ที่รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนแก่พีทีเอชและผู้เรียน				
VII-44. การจัดกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรมในระบบการเป็นพีทีเอชแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้แยกออกมาต่างหากจากกระบวนการเตรียมการเป็นพีทีเอชในองค์การ				
VII-45. การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่องค์การดำเนินการอยู่เป็นการดำเนินการอย่างมีความหมาย เหมาะสมกับเวลา และเป็นปัจจุบัน				
<b>รวม VII</b>				
VIII-46. มีการปกปิดข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผยอย่างเหมาะสมในกระบวนการพีทีเอชขององค์การ				
VIII-47 ได้มีการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในระบบออนไลน์เพื่อป้องกันเหตุขัดข้องในกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในองค์การ				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	ตลอดเวลา	บางเวลา	ไม่เคย	ไม่ทราบ
VIII-48. องค์กรได้มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นและมีการตรวจประเมิน โอกาสของปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อระบบที่เสี่ยงในระยะยาว				
VIII-49. ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียน ได้รับการจัดสรรเวลาให้เป็นพิเศษ				
VIII-50. ผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงและทีมงานบริหารมีความมั่นใจในองค์กร				
<b>รวม VIII</b>				

ปรับปรุงจาก “Mentoring culture audit” (Zachary, 2006, pp. 267-269)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประกาศบริษัทฯ

### เรื่อง การนำรูปแบบวัฒนธรรมพี่เลี้ยงมาใช้ในองค์กร

เพื่อปรับปรุง โปรแกรมพี่เลี้ยงที่บริษัทฯ ใช้อยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กร โดยการนำโปรแกรมพี่เลี้ยง มาใช้ในบริษัทฯ จึงขอประกาศเป็นนโยบายเพิ่มเติม ดังนี้

1. ให้ทุกฝ่ายงานยึดถือว่า การพัฒนาบุคลากรด้วย โปรแกรมพี่เลี้ยง เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับ
2. ให้มีการจัดฝึกอบรมหลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่” หลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน” และ หลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงระดับผู้นำ” ปีละอย่างน้อย 1 รุ่น เพื่อสร้างพี่เลี้ยงที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานของบริษัทฯ ให้มีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินการของบริษัทฯ
3. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ถือเป็นหน้าที่ในการฝึกทักษะทางเทคนิคของพนักงานด้วย โปรแกรมพี่เลี้ยง
4. ให้มีการควบคุมดูแลการคัดเลือกพนักงานใหม่อย่างเคร่งครัดและให้ระบุชื่อพนักงานเก่าที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ ก่อนเสนอขออนุมัติจ้างพนักงานใหม่ทุกคน
5. ให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงทุกคน เข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
6. ให้นำความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรด้วย โปรแกรมพี่เลี้ยง เป็นผลงานส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงทุกคน
7. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้ที่บริษัทฯ มีอยู่แล้วอย่างกว้างขวาง

ทั้งนี้ตั้งแต่นี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

นายเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร  
กรรมการผู้จัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ**  
**หลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่”**  
**(New employee peer mentoring workshop)**  
**สำหรับพนักงานที่มีอายุงานกับบริษัทตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป**  
**(หลักสูตรค้างแรมร่วมกัน 3 วัน 2 คืน)**

ณ สวนแสนปาล์ม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

### 1. ความจำเป็น

เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า “ระบบพี่เลี้ยง” (Mentoring) เป็นมาตรการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ามาตรการใด ๆ ในกระบวนการพัฒนาองค์กร” ทั้งนี้เพราะระบบพี่เลี้ยงสามารถถ่ายทอดได้ทั้งความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม โดยการแสดงแบบอย่างที่ดีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรให้แก่พนักงานปฏิบัติตามได้อีกด้วย ระบบพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ จึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร เพราะถ้าหากพนักงานใหม่สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจในวิถีชีวิตและรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรได้เร็วเท่าใด ก็จะทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็วและส่งผลให้การฝึกฝนทักษะในการทำงาน (Functional skill practice) ดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น จนทำให้พนักงานใหม่ประสบความสำเร็จ และองค์กร ได้ผลงานที่ถูกต้องเหมาะสม เร็วขึ้น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่” (New employee peer mentoring workshop) จึงจะจัดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานของบริษัทที่มีอายุงานกับบริษัทมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี มีคุณสมบัติและขีดความสามารถที่เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของบริษัท

### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อปลูกฝังแนวคิดในการปฏิบัติตนเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมให้แก่พนักงานใหม่ของบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็วทั้งในด้านการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน
- 2.2 เพื่อฝึกฝนทักษะการทำหน้าที่พี่เลี้ยงที่ดีของพนักงานใหม่ เพื่อลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานใหม่
- 2.3 เพื่อพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้เติบโตไปเป็นพี่เลี้ยงในระดับสูงขึ้นไปในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. เนื้อหาวิชา

3.1 แนวคิดพื้นฐานในการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ  
องค์การ

3.2 ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องระบบพี่เลี้ยง

3.3 นโยบายการเป็นพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ของบริษัท

3.4 ขั้นตอนการปฏิบัติตนเป็นพี่เลี้ยงในกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่

3.5 การพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นพี่เลี้ยงของพนักงานใหม่ให้  
ประสบความสำเร็จ

3.6 การฝึกเทคนิคต่าง ๆ ในการเป็นพี่เลี้ยง (การพบปะสนทนา การฟังเชิงวิเคราะห์  
การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การสอนแนะและให้ความช่วยเหลือ การประเมินผลและติดตาม  
ความก้าวหน้า การรายงานสรุปผลเพื่อปิดโครงการ)

3.7 บันไดสู่ความสำเร็จในการเป็นพี่เลี้ยง

### 4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.1 พนักงานทุกระดับของบริษัทที่มีอายุงาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี

4.2 มีศักยภาพในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในระบบพี่เลี้ยงตามนโยบายของบริษัท

4.3 รับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รุ่นละ 16-32 คน ระยะเวลา ในการฝึกอบรม 3 วัน 2  
คืน (28 ชั่วโมง)

### 5. วิทยากร

ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำระบบพี่เลี้ยงใช้ในองค์กร 4 คน โดยมีนาวาอากาศโทหญิง ดร.  
คณินิจ อนุโรจน์ เป็นหัวหน้าคณะวิทยากร

### 6. ค่าใช้จ่าย (ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 32 คน และวิทยากร 4 คน)

6.1 ค่าตอบแทนวิทยากรภายนอก	150,000	บาท
6.2 ค่าที่พักและอาหาร (1,250 x 36 x 3)	135,000	บาท
6.3 ค่าใช้ห้องฝึกอบรม	3,600	บาท
6.4 ค่าเอกสารประกอบการฝึกอบรม	6,400	บาท
6.5 ค่าเดินทางของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	17,000	บาท
6.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	2,000	บาท

**รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด 314,000 บาท**

(ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยคนละ 9,812.50 บาท)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความพร้อมที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงพนักงานใหม่ได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจำเป็นต้องพึ่งพา Super mentor ไปประมาณ 3 เดือน ก็จะสามารถเป็นพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จได้

7.2 ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะมีความพร้อมในการพัฒนาไปเป็น Functional mentor และ Super mentor ได้ในอนาคต

## หมายเหตุ

ค่าใช้จ่ายในข้อ 6 รวมค่าใช้จ่ายในการติดตามผลและให้คำแนะนำเพิ่มเติมภาคปฏิบัติ หลังจากฝึกอบรมเดือนละ 1 ครั้ง จำนวน 4 ครั้ง เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติกรเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ได้จริง

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

8 กันยายน พ.ศ. 2557

**โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ**  
**หลักสูตร “การเป็นพี่เลี้ยงระดับผู้นำ”**  
**(Leadership mentoring workshop)**  
**สำหรับพนักงานระดับบริหารของบริษัทอ่าพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด**  
**(หลักสูตรค้างแรมร่วมกัน 3 วัน 2 คืน)**  
**ณ สวนแสนปาล์ม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน**

### 1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อเพิ่มเติมแนวคิดในการเป็นพี่เลี้ยงด้านการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการให้แก่บุคลากรระดับบริหารที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงอยู่แล้วในปัจจุบัน
- 1.2 เพื่อฝึกฝนทักษะการให้ความช่วยเหลือชี้แนะ (Coaching) และทักษะการให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) แก่ผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้เติบโตไปเป็น Supermentor คู่พี่เลี้ยงระดับรอง ๆ ลงไป
- 1.3 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกกรอบแบบที่จำเป็นต้องใช้ใน การปฏิบัติกรเป็นพี่เลี้ยงระดับบริหาร (Executive mentoring) เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมพี่เลี้ยงในองค์กร

### 2. เนื้อหาวิชา

- 2.1 ทบทวนขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกกรอบแบบ
- 2.2 หลักการทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่ผู้นำที่จะต้องเติบโตไปเป็นพี่เลี้ยงด้านการบริหารจัดการ
- 2.3 เทคนิคการให้การช่วยเหลือชี้แนะ (Coaching) ให้แก่ผู้เรียนที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง
- 2.4 เทคนิคการให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) แก่ผู้เรียนที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง
- 2.5 การแสดงตนเป็นแบบที่ดี (Role model) เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมพี่เลี้ยง
- 2.6 การฝึกปฏิบัติการ Coaching และ Counseling ในระบบพี่เลี้ยง
- 2.7 การแก้ปัญหาและบริหารความขัดแย้งในระบบพี่เลี้ยง

### 3. กลุ่มผู้เรียน

เป็นพนักงานระดับบริหารที่มีประสบการณ์การเป็นพี่เลี้ยงมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 16 คน

### 4. วิธีการฝึกอบรม

#### 4.1 การบรรยายสรุปและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 การปฏิบัติการกลุ่มในระบบการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ

4.3 การฝึกปฏิบัติการ Coaching เพื่อปรับทิศทางและเป้าหมายการปฏิบัติงาน

4.4 การฝึกปฏิบัติการ Counseling เพื่อลดความคับข้องใจ และปรับปรุงความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงในการเป็นพี่เลี้ยง

## 5. วิทยากร

ประกอบด้วยวิทยากรชำนาญการด้านระบบการเป็นพี่เลี้ยงจากกลุ่ม โรงแรมรอยัลลอร์ดคิด เซอรادتัน กลุ่มธนาคารกสิกรไทย และกลุ่ม AIS จำนวน 4 คน

6. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 16 คน วิทยากร 4 คน และเจ้าหน้าที่ประสานงาน 1 คน)

6.1 ค่าตอบแทนวิทยากร 3 วัน	240,000	บาท
6.2 ค่าอาหารและที่พัก (1,250x3x21)	78,750	บาท
6.3 ค่าเดินทางโดยรถผู้ 2 คัน	10,000	บาท
6.4 ค่าเอกสารและอุปกรณ์ (300x20)	6,000	บาท
6.5 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	1,250	บาท
<b>รวม</b>	<b>336,000</b>	<b>บาท</b>
(ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยคนละ 21,000 บาท)		

## หมายเหตุ

ค่าตอบแทนวิทยากรหมายถึงค่าตอบแทนวิทยากรในการฝึกอบรมนี้และค่าใช้จ่ายในการติดตาม ผล และฝึกปฏิบัติจริงด้าน Executive mentoring อีก 3 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง หลังจากจบการฝึกอบรมแล้ว 30 วัน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

18 เมษายน พ.ศ. 2557

## รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

### หลักสูตร “การเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน”

(Workplace mentoring)

สำหรับพนักงานที่ผ่านการทดสอบความถนัดการเป็นที่เลี้ยง

(หลักสูตรค้างแรมร่วมกัน 3 วัน 2 คืน)

ณ วังวีรยุทธ อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก

#### 1. ความจำเป็น

เนื่องจากบริษัทได้มีนโยบายการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ทั้งเทคนิคการปฏิบัติงานและเทคนิคการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบที่เลี้ยงเป็นพื้นฐาน (Mentoring-based skill training) การพัฒนาการเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงานจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วน สำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้ชำนาญการทุกสาขา ที่จะต้องมีสมรรถนะด้านการเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน (Work place mentoring) เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ พลังจูงใจ ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตลอดจนมีวัฒนธรรมที่เลี้ยงขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมอุดมปัญญา ขึ้นในองค์กร

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “การเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน” จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อปลูกฝัง ฝึกฝน และพัฒนาพนักงานระดับบังคับบัญชาทุกระดับ และผู้ชำนาญการทุกสาขา ที่ผ่านการสอบความถนัดด้านการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring aptitude test) แล้ว ให้มีขีดความสามารถในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรเชิงปฏิบัติการที่มุ่งพัฒนาให้เกิดทักษะเชิงปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับการปลูกฝังความรู้ความเข้าใจ และทักษะการเป็นที่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ การฝึกอบรมจึงรวมถึงการฝึกอบรมในรูปแบบ (Formal training) ในรูปแบบการฝึกอบรมแบบค้างแรมร่วมกัน และการฝึกอบรมนอกรูปแบบ (Informal training) หลังจากผ่านการฝึกอบรมระยะแรกมาแล้ว โดยการฝึกปฏิบัติจริงในการเป็นที่เลี้ยง โดยมีผู้ชำนาญการด้านเป็นที่เลี้ยง ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้ช่วยเหลือชี้แนะเป็นเวลา 1 เดือน เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมในระยะแรกมาแล้วสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อปลูกฝังแนวคิดและหลักการที่เหมาะสมด้านการปฏิบัติหน้าที่เป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไปทุกระดับที่ผ่านการทดสอบความถนัดด้านการเป็นที่เลี้ยงแล้ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 เพื่อฝึกฝนทักษะการเป็นพี่เลี้ยงทั้งในรูปแบบและนอกรูปแบบให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.3 เพื่อพัฒนาทักษะและลักษณะนิสัยรักการถ่ายทอดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้แก่ผู้เรียนตลอดจนถ่ายทอดทัศนคติและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้วยระบบพี่เลี้ยง

### 3. เนื้อหาการฝึกอบรม

3.1 แนวคิดและหลักการของ “ระบบพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน” (Workplace mentoring)

3.2 กระบวนการและขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring process)

3.3 เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ (Informal mentoring)

3.4 เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ (Formal mentoring)

3.5 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการเป็นพี่เลี้ยง (Problems and difficulties in employee workplace mentoring)

3.6 บทบาทของพี่เลี้ยงในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Roles of mentors in competency development)

3.7 การฝึกปฏิบัติและทดสอบความรู้ในการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring practice and testing)

3.8 หลักการและเทคนิคเบื้องต้นในด้านการให้ความช่วยเหลือชี้แนะ และการให้คำปรึกษาหารือ (Basic principles and techniques in coaching and counseling)

### 4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (20 คน)

4.1 พนักงานระดับหัวหน้าแผนกจำนวน 6 คน

4.2 พนักงานระดับ Supervisor จำนวน 8 คน

4.3 พนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 6 คน

พนักงานกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวต้องเป็นผู้ผ่านการทดสอบ Mentoring aptitude test จึงจะมีคุณสมบัติพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้

### 5. วิธีการฝึกอบรม

5.1 การบรรยายแนวคิดและหลักการของ “ระบบพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน”

5.2 การบรรยายและสาธิตกระบวนการและเทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงนอกรูปแบบ

5.3 การฝึกปฏิบัติกระบวนการเป็นพี่เลี้ยงในรูปแบบ

5.4 บรรยาย สาธิต และฝึกปฏิบัติ กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจในระบบการเป็นพี่เลี้ยง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.5 การทำแบบฝึกหัดและการทดสอบความรู้ความเข้าใจเพื่อจบการฝึกอบรม

#### 6. วิทยากร

ประกอบด้วยทีมงานวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการให้ความช่วยเหลือชี้แนะ (Coaching) โดยมี ดร.จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก เป็นหัวหน้าคณะวิทยากรตลอดทั้งสูตร (มีวิทยากร 4 คน)

#### 7. ค่าใช้จ่าย (ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 20 คน และวิทยากร 4 คน)

7.1 ค่าตอบแทนวิทยากร	180,000	บาท
7.2 ค่าอาหารและที่พัก	86,400	บาท
7.3 ค่ารถรับ-ส่ง (รถตู้) 2 คัน	10,000	บาท
7.4 ค่าเอกสารและคู่มือ	4,000	บาท
7.5 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	1,600	บาท
<b>รวม</b>	<b>282,000</b>	<b>บาท</b>

(ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยคนละ 14,100 บาท)

#### 8. สิ่งที่สามารถจะได้รับ

- 8.1 ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงและโดยอ้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 8.2 ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่พี่เลี้ยงพนักงานใหม่ได้อย่างเหมาะสม

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

4 เมษายน พ.ศ.2557

**ประมาณการค่าใช้จ่าย**  
**ในการพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่เลี้ยง**  
**เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน**

<b>1. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาที่เลี้ยง (ปีละ 1 รุ่น)</b>		
1.1 การฝึกอบรมดูแลพนักงานใหม่ (Peer mentoring development)	314,000	บาท
1.2 การฝึกอบรมที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน (Workplace mentoring development)	282,000	บาท
1.3 การฝึกอบรมที่เลี้ยงระดับบริหาร (Executive mentoring development)	336,000	บาท
<b>รวมเป็นค่าใช้จ่ายปีละ</b>	<b>932,000</b>	<b>บาท</b>
<b>2. ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษา</b>		
2.1 ค่าตอบแทนที่ปรึกษาด้านการพัฒนา ความยั่งยืนของวัฒนธรรมที่เลี้ยง	600,000	บาท
2.2 ค่าตอบแทนที่ปรึกษาด้าน Coaching and mentoring	600,000	บาท
2.3 ค่าตอบแทนที่ปรึกษาด้าน Knowledge management and learning organization	360,000	บาท
<b>รวมเป็นค่าใช้จ่ายปีละ</b>	<b>1,560,000</b>	<b>บาท</b>
<b>3. ค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานของระบบที่เลี้ยง</b>		
3.1 ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงแสดงความยินดีให้ที่เลี้ยง-ผู้เรียน ที่ประสบความสำเร็จไตรมาสละ 1 ครั้งรวมเป็น	200,000	บาท
3.2 ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมพนักงานที่เป็นที่เลี้ยง ไปเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมกับสถาบันภายนอก	500,000	บาท
3.3 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดในการจัดกิจกรรมการประชุมและสังสรรค์ ที่เลี้ยง-ผู้เรียน ไตรมาสละ 1 ครั้ง รวมเป็น	150,000	บาท
<b>รวมเป็นค่าใช้จ่ายปีละ</b>	<b>850,000</b>	<b>บาท</b>
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่เลี้ยงปีละ</b>	<b>3,342,000</b>	<b>บาท</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### เป้าหมายของงบประมาณต่อปี

1. มีพี่เลี้ยงสำหรับดูแลพนักงานใหม่	24	คน
2. มีพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน	20	คน
3. มีพี่เลี้ยงระดับบริหาร	16	คน
4. มีพี่เลี้ยงอยู่ใน Mentoring pool	48	คน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### แบบประเมินด้วย CIPP Model

แบบประเมินนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจประเมินข้อมูลด้านการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการ  
องค์กรอย่างครบวงจร ฉะนั้นความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาของทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียน จะเป็น  
ประโยชน์ต่อการตัดสินใจปรับปรุงแก้ไข การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ  
มากขึ้น

ปัจจัยที่ประเมิน	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) พอสมควร	(2) น้อย	(1) น้อยมาก
<b>1. สภาพแวดล้อม (Context)</b> 1.1 กิจกรรมพี่เลี้ยงมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากรแบบอื่น ๆ มากเพียงใด 1.2 องค์กร ได้จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอให้กับ กิจกรรมพี่เลี้ยงหรือไม่ 1.3 กิจกรรมพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการ ปฏิบัติงานจริงมากเพียงใด 1.4 ท่านคิดว่าควรแยกกิจกรรมพี่เลี้ยงออกจาก จากการฝึกอบรมและพัฒนาแบบอื่นหรือไม่ 1.5 ควรจะมีกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้ระบบพี่เลี้ยงมี ประสิทธิภาพมากกว่านี้หรือไม่					
<b>2. ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs)</b> 2.1 ผู้เรียนในโครงการมีความสามารถในการเรียนรู้ เพียงพอหรือไม่ 2.2 ผู้เรียนมีความตั้งใจและสนใจจะเข้าร่วมโครงการ พี่เลี้ยงหรือไม่ 2.3 ผู้เรียนมีอายุงานและทักษะเพียงพอที่จะเข้าร่วม โครงการพี่เลี้ยงหรือไม่ 2.4 เป้าหมายของระบบพี่เลี้ยงชัดเจนหรือไม่					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ประเมิน	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) พอสมควร	(2) น้อย	(1) น้อยมาก
2.5 ข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนมีความชัดเจนหรือไม่ 2.6 สิ่งที่ได้รับการฝึกฝนในระบบพี่เลี้ยงเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำหรือไม่ 2.7 มีการจัดสมดุลระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติหรือไม่ 2.8 พี่เลี้ยงมีความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในสิ่งที่ถ่ายทอดหรือไม่ 2.9 พี่เลี้ยงมีเวลาเพียงพอในแต่ละครั้งที่มีการพบกันในระบบพี่เลี้ยงหรือไม่ 2.10 ความสัมพันธ์ขั้นต้นที่พี่เลี้ยงระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนเอื้อต่อการเรียนรู้หรือไม่					
<b>3. กระบวนการ (Process)</b> 3.1 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในระบบพี่เลี้ยงมากเพียงใด 3.2 พี่เลี้ยงสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในกระบวนการเรียนรู้มากเพียงใด 3.3 ได้มีการนำระบบการสื่อสารสองทางมาใช้ในระบบพี่เลี้ยงมากเพียงใด 3.4 สภาพภาระหน้าที่ของผู้เรียนที่ได้รับจากพี่เลี้ยงมีความเหมาะสมเพียงใด 3.5 ได้มีการประเมินผลการเรียนรู้อย่างเพียงพอในระบบพี่เลี้ยงหรือไม่ 3.6 ได้มีการติดตามผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องหรือไม่ 3.7 ระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับพี่เลี้ยงมีความเหมาะสมเพียงใด					

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ประเมิน	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) พอ สมควร	(2) น้อย	(1) น้อย มาก
<p><b>4. ผลิตภัณฑ์ (Product)</b></p> <p>4.1 มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจและทักษะ ทั้งขณะเรียนรู้และเมื่อจบการเรียนรู้แต่ละตอนหรือไม่</p> <p>4.2 มีการวัดผลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้และทักษะในการทำงานอย่างเพียงพอหรือไม่</p> <p>4.3 ระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียน เมื่อจบชั้นการเป็นพี่เลี้ยงมีเพิ่มขึ้นอีกหรือไม่</p> <p>4.4 ระดับสมรรถนะของผู้เรียน ได้เพิ่มขึ้นหลังจากจบตอนการเป็นพี่เลี้ยงมากเพียงใด</p> <p>4.5 มีการจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการเมื่อจบตอนการเป็นพี่เลี้ยงหรือไม่</p> <p>4.6 ประสิทธิภาพโดยรวมของทั้งผู้สอนและผู้เรียนดีขึ้นมากเพียงใด</p> <p>4.7 ระดับความสัมพันธ์และความเชื่อถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียนกับพี่เลี้ยงเพิ่มขึ้นหรือไม่</p>					

ปรับปรุงจาก CIPP Model (Stufflebeam & Shinkfield, 2007, pp. 325-351)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ผลการตรวจประเมินเพื่อตรวจสอบวัฒนธรรมพี่เลี้ยง

(ตรวจประเมินก่อนการนำรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงไปใช้ วันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2557)

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
A1. การเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์กร	80.00	20.00	0.00	0.00
A2. ผู้นำขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร	60.00	40.00	0.00	0.00
A3. องค์กรมีพันธะผูกพันที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร	40.00	40.00	10.00	10.00
A4. วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้	40.00	50.00	10.00	0.00
A5. ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์กร ได้ค้ำประกันผลการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	10.00	60.00	20.00	10.00
<b>รวม A</b>	<b>46.00</b>	<b>42.00</b>	<b>8.00</b>	<b>4.00</b>
B6. องค์กรได้คัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมมาสนับสนุน บริหาร และประสานงานในระบบพี่เลี้ยง	40.00	60.00	0.00	0.00
B7. ได้มีการจัดวางแผนบุคลากรที่จะเข้ามาทดแทนผู้นำในระบบพี่เลี้ยง	10.00	40.00	40.00	10.00
B8. ได้มีการจัดสรรเวลาให้พี่เลี้ยง-ผู้เรียนดำเนินการในระบบพี่เลี้ยงแล้ว	20.00	40.00	40.00	0.00
B9. ผู้เข้าร่วม โครงการพี่เลี้ยงสามารถเข้าถึงทรัพยากรความรู้และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในการสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงที่มีอยู่ ซึ่งมีความเป็นปัจจุบัน และใช้ได้จริง	40.00	50.00	10.00	0.00
B10. ได้มีการจัดสรรงบประมาณจริงไว้อย่างเพียงพอที่จะสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงขององค์กร	10.00	30.00	20.00	40.00
<b>รวม B</b>	<b>24.00</b>	<b>44.00</b>	<b>22.00</b>	<b>10.00</b>
I-11. ได้มีความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและความคาดหวังของพี่เลี้ยงผู้เรียนและบุคลากรอื่น ๆ ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยง อย่างกระจ่างแล้ว	20.00	60.00	20.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
I-12. ระบบพีเลียงที่นำมาใช้อยู่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร	40.00	40.00	20.00	0.00
I-13. ได้มีการเตรียมแผนกลยุทธ์ที่จำเป็นในการธำรงรักษาระบบพีเลียงที่นำมาใช้ไว้ได้อย่างยั่งยืน	20.00	30.00	40.00	10.00
I-14. ระบบพีเลียงสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร	40.00	50.00	0.00	10.00
I-15. ระบบพีเลียงได้มีการวางแผนให้เชื่อมต่อกับทรัพยากรผู้นำขององค์กร	50.00	20.00	10.00	20.00
<b>รวม I</b>	<b>34.00</b>	<b>40.00</b>	<b>18.00</b>	<b>8.00</b>
II-16. จุดมุ่งหมาย ขอบเขต และประโยชน์ของระบบพีเลียง ได้มีการอธิบายและเชื่อมโยงเข้ากับผลลัพธ์ธุรกิจแล้ว	20.00	50.00	20.00	10.00
II-17. เป้าหมายของระบบพีเลียง ได้รับการทบทวนและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของระบบพีเลียง ได้กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนแล้ว	20.00	60.00	20.00	0.00
II-18. ได้เตรียมติดตามความก้าวหน้าและเป้าหมายการเรียนรู้ของคู่พีเลียง-ผู้เรียน ไว้เรียบร้อยแล้ว	50.00	50.00	0.00	0.00
II-19 ได้มีการวัดผลสัมฤทธิ์ของระบบพีเลียงเป็นระยะ ๆ	30.00	30.00	40.00	0.00
II-20. ได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ของระบบพีเลียงเป็นขั้นเป็นตอน	20.00	40.00	30.00	10.00
<b>รวม II</b>	<b>28.00</b>	<b>46.00</b>	<b>22.00</b>	<b>4.00</b>
III-21. ข่าวสารเพื่อการสื่อสารด้านระบบพีเลียงถูกส่งไปให้ผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง ทันเวลา และสม่ำเสมอ	10.00	40.00	40.00	10.00
III-22. การสื่อสารระบบพีเลียงถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่	10.00	50.00	20.00	20.00
III-23. ภาษาที่ใช้กันในระบบพีเลียงเป็นที่แพร่หลายในองค์กร	0.00	40.00	50.00	10.00
III-24. องค์กรได้ใช้การสื่อสารหลายทางเพื่อสื่อสารเรื่องระบบพีเลียงอย่างเป็นที่แพร่หลายในองค์กร	10.00	40.00	50.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
III-25. การสื่อสารเรื่องระบบที่เสี่ยงเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่าง ระมัดระวัง	20.00	40.00	20.00	20.00
<b>รวม III</b>	<b>10.00</b>	<b>42.00</b>	<b>36.00</b>	<b>12.00</b>
IV-26. ระบบที่เสี่ยงก่อให้เกิดคุณค่าด้านความคิดสร้างสรรค์ แก่องค์กรและบุคลากรในองค์กร	60.00	30.00	10.00	0.00
IV-27. ประสบการณ์การเป็นพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จได้มีการ นำมาแบ่งปันกันอย่างสม่ำเสมอในการประชุมในโอกาสต่าง ๆ	20.00	20.00	60.00	0.00
IV-28. มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยและฉลองกลุ่มพี่เลี้ยงที่ ประสบความสำเร็จ	0.00	10.00	80.00	10.00
IV-29. ผู้บริหารระดับสูงได้รับรู้และเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ระบบ พี่เลี้ยงในองค์กร	50.00	50.00	0.00	0.00
IV-30. ผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กรทำแบบอย่างที่ดีในการเป็น พี่เลี้ยง	10.00	40.00	50.00	0.00
<b>รวม IV</b>	<b>28.00</b>	<b>30.00</b>	<b>40.00</b>	<b>2.00</b>
V-31. บุคลากรในองค์กรต่างก็เข้าร่วมในระบบพี่เลี้ยงอย่างจริงจัง	20.00	50.00	20.00	10.00
V-32. ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนได้มีความสัมพันธ์กันที่พี่เลี้ยงกันใน เส้นทางอาชีพการงาน	20.00	40.00	40.00	0.00
V-33. มีข่าวคราวดี ๆ กระหึ่มเรื่องระบบพี่เลี้ยงในองค์กร	0.00	30.00	70.00	0.00
V-34. พี่เลี้ยงและผู้เรียนได้มีการขอโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในระบบพี่เลี้ยง	0.00	20.00	80.00	0.00
V-35. คู่พี่เลี้ยงและผู้เรียนมีการพบกันด้วยกิจกรรมพี่เลี้ยงอย่าง สม่ำเสมอ	20.00	40.00	40.00	0.00
<b>รวม V</b>	<b>8.00</b>	<b>26.00</b>	<b>46.00</b>	<b>2.00</b>
VI-36. มีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงหลาย ๆ วิธีเช่น ตัวต่อตัว, ตัวต่อกลุ่ม, การเป็นพี่เลี้ยงทางไกล เป็นต้น	20.00	20.00	60.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
VI-37. การเป็นพี่เลี้ยงและให้ความช่วยเหลือที่เนาะ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีพร้อมในองค์การที่จะสนับสนุนความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยง	30.00	20.00	30.00	20.00
VI-38. โอกาสการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการอยู่มีความเหมาะสมและกว้างขวางพอที่จะสนองต่อความต้องการเรียนรู้ในองค์การ	30.00	20.00	40.00	10.00
VI-39. องค์การให้การสนับสนุนทั้งระบบพี่เลี้ยงในรูปแบบและนอกรูปแบบ	40.00	50.00	10.00	0.00
VI-40. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการคิดค้นการเป็นพี่เลี้ยงรูปแบบใหม่ ๆ ในองค์การ	20.00	20.00	40.00	20.00
<b>รวม VI</b>	<b>28.00</b>	<b>26.00</b>	<b>36.00</b>	<b>10.00</b>
VII-41. มีการบรรยายสรุปและนำเสนอทั้งเรื่องการ ใช้ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรมและการให้การศึกษาเป็นประจำในองค์การ	20.00	40.00	30.00	10.00
VII-42. ได้มีการจัดดำเนินการทั้งด้านการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อรองรับความพร้อมของระบบพี่เลี้ยงในระดับต่าง ๆ	30.00	50.00	20.00	0.00
VII-43. ได้มีการจัดดำเนินการ การฝึกอบรมเพิ่มเติมและการให้ความช่วยเหลือที่เนาะที่ทันเวลา ให้แก่ผู้ที่รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนแก่พี่เลี้ยงและผู้เรียน	20.00	30.00	40.00	10.00
VII-44. การจัดกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรมในระบบการเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้แยกออกมาต่างหากจากกระบวนการเตรียมการเป็นพี่เลี้ยงในองค์การ	0.00	40.00	30.00	30.00
VII-45. การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่องค์การดำเนินการอยู่เป็นการดำเนินการอย่างมีความหมาย เหมาะสมกับเวลา และเป็นปัจจุบัน	10.00	50.00	20.00	20.00
<b>รวม VII</b>	<b>16.00</b>	<b>42.00</b>	<b>28.00</b>	<b>14.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
VIII-46. มีการปกปิดข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผยอย่างเหมาะสมในกระบวนการที่เลี้ยงขององค์กร	30.00	20.00	40.00	10.00
VIII-47 ได้มีการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในระบบออนไลน์เพื่อป้องกันเหตุขัดข้องในกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในองค์กร	30.00	40.00	10.00	20.00
VIII-48. องค์กร ได้มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นและมีการตรวจประเมิน โอกาสของปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อระบบที่เลี้ยงในระยะยาว	10.00	40.00	10.00	40.00
VIII-49. ทั้งที่เลี้ยงและผู้เรียนได้รับการจัดสรรเวลาให้เป็นพิเศษ	0.00	50.00	50.00	0.00
VIII-50. ผู้ดูแลระบบที่เลี้ยงและทีมงานบริหารมีความมั่นใจในองค์กร	20.00	70.00	10.00	0.00
<b>รวม VIII</b>	<b>18.00</b>	<b>46.00</b>	<b>22.00</b>	<b>14.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ผลการตรวจประเมินเพื่อตรวจสอบวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง**  
(ตรวจประเมินหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงไปใช้ วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2557)

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
A1. การเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในองค์การ	80.00	20.00	0.00	0.00
A2. ผู้นำขององค์การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ	60.00	40.00	0.00	0.00
A3. องค์การมีพันธะผูกพันที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร	40.00	50.00	10.00	00.00
A4. วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้	40.00	50.00	10.00	0.00
A5. ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์การ ได้คำนึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	20.00	60.00	20.00	00.00
<b>รวม A</b>	<b>48.00</b>	<b>44.00</b>	<b>8.00</b>	<b>0.00</b>
B6. องค์การได้คัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมมาสนับสนุนบริหาร และประสานงานในระบบพี่เลี้ยง	40.00	60.00	0.00	0.00
B7. ได้มีการจัดวางแผนบุคลากรที่จะเข้ามาทดแทนผู้นำในระบบพี่เลี้ยง	20.00	40.00	40.00	00.00
B8. ได้มีการจัดสรรเวลาให้พี่เลี้ยง-ผู้เรียนดำเนินการในระบบพี่เลี้ยงแล้ว	30.00	50.00	20.00	0.00
B9. ผู้เข้าร่วมโครงการพี่เลี้ยงสามารถเข้าถึงทรัพยากรความรู้และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในการสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงที่มีอยู่ซึ่งมีความเป็นปัจจุบัน และใช้ได้จริง	40.00	50.00	10.00	0.00
B10. ได้มีการจัดสรรงบประมาณจริงไว้เพียงพอที่จะสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงขององค์การ	20.00	40.00	40.00	00.00
<b>รวม B</b>	<b>30.00</b>	<b>48.00</b>	<b>22.00</b>	<b>00.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
I-11. ได้มีความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและความคาดหวังของพี่เลี้ยงผู้เรียนและบุคลากรอื่น ๆ ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยง อย่างกระจ่างแล้ว	30.00	60.00	10.00	0.00
I-12. ระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร	40.00	50.00	10.00	0.00
I-13. ได้มีการเตรียมแผนกลยุทธ์ที่จำเป็นในการธำรงรักษาระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ไว้ได้อย่างยั่งยืน	20.00	50.00	20.00	10.00
I-14. ระบบพี่เลี้ยงสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร	40.00	50.00	0.00	0.00
I-15. ระบบพี่เลี้ยงได้มีการวางแผนให้เชื่อมต่อกับทรัพยากรผู้นำขององค์กร	50.00	30.00	20.00	0.00
<b>รวม I</b>	<b>36.00</b>	<b>50.00</b>	<b>12.00</b>	<b>2.00</b>
II-16. จุดมุ่งหมาย ขอบเขต และประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงได้มีการอธิบายและเชื่อมโยงเข้ากับผลลัพธ์ธุรกิจแล้ว	20.00	60.00	20.00	0.00
II-17. เป้าหมายของระบบพี่เลี้ยง ได้รับการทบทวนและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยงได้กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนแล้ว	30.00	60.00	10.00	0.00
II-18. ได้เตรียมติดตามความก้าวหน้าและเป้าหมายการเรียนรู้ของกลุ่มพี่เลี้ยง-ผู้เรียน ไว้เรียบร้อยแล้ว	50.00	50.00	0.00	0.00
II-19 ได้มีการวัดผลสัมฤทธิ์ของระบบพี่เลี้ยงเป็นระยะ ๆ	40.00	30.00	30.00	0.00
II-20. ได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ของระบบพี่เลี้ยงเป็นขั้นเป็นตอน	30.00	40.00	20.00	10.00
<b>รวม II</b>	<b>34.00</b>	<b>48.00</b>	<b>16.00</b>	<b>2.00</b>
III-21. ข่าวสารเพื่อการสื่อสารด้านระบบพี่เลี้ยงถูกส่งไปให้ผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง ทันทเวลา และสม่ำเสมอ	20.00	40.00	40.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
III-22. การสื่อสารระบบพีเลียงถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่	30.00	50.00	20.00	0.00
III-23. ภาษาที่ใช้กันในระบบพีเลียงเป็นที่แพร่หลายในองค์กร	20.00	40.00	40.00	0.00
III-24. องค์กรได้ใช้การสื่อสารหลายทางเพื่อสื่อสารเรื่องระบบพีเลียงอย่างเป็นที่แพร่หลายในองค์กร	20.00	40.00	40.00	0.00
III-25. การสื่อสารเรื่องระบบพีเลียงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง	40.00	40.00	20.00	0.00
<b>รวม III</b>	<b>26.00</b>	<b>42.00</b>	<b>32.00</b>	<b>0.00</b>
IV-26. ระบบพีเลียงก่อให้เกิดคุณค่าด้านความคิดสร้างสรรค์แก่องค์กรและบุคลากรในองค์กร	60.00	30.00	10.00	0.00
IV-27. ประสบการณ์การเป็นพีเลียงที่ประสบความสำเร็จได้มีการนำมาแบ่งปันกันอย่างสม่ำเสมอในการประชุมในโอกาสต่าง ๆ	30.00	30.00	40.00	0.00
IV-28. มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยและฉลองกลุ่มพีเลียงที่ประสบความสำเร็จ	30.00	30.00	40.00	0.00
IV-29. ผู้บริหารระดับสูงได้รับรู้และเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ระบบพีเลียงในองค์กร	50.00	50.00	0.00	0.00
IV-30. ผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กรทำแบบอย่างที่ดีในการเป็นพีเลียง	40.00	40.00	20.00	0.00
<b>รวม IV</b>	<b>42.00</b>	<b>36.00</b>	<b>22.00</b>	<b>0.00</b>
V-31. บุคลากรในองค์กรต่างก็เข้าร่วมในระบบพีเลียงอย่างจริงจัง	30.00	36.00	20.00	0.00
V-32. ทั้งพีเลียงและผู้เรียน ได้มีความสัมพันธ์กันที่เลียงกันในเส้นทางอาชีพการงาน	30.00	40.00	30.00	0.00
V-33. มีข่าวคราวดี ๆ กระหึ่มเรื่องระบบพีเลียงในองค์กร	10.00	30.00	60.00	0.00
V-34. พีเลียงและผู้เรียน ได้มีการขอโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบพีเลียง	20.00	30.00	50.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
V-35. คู่พี่เลี้ยงและผู้เรียนมีการพบกันด้วยกิจกรรมพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ	40.00	40.00	20.00	0.00
<b>รวม V</b>	<b>26.00</b>	<b>38.00</b>	<b>36.00</b>	<b>0.00</b>
VI-36. มีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงหลาย ๆ วิธีเช่น ตัวต่อตัว, ตัวต่อกลุ่ม, การเป็นพี่เลี้ยงทางไกล เป็นต้น	30.00	30.00	40.00	0.00
VI-37. การเป็นพี่เลี้ยงและให้ความช่วยเหลือชี้แนะ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีพร้อมในองค์กรที่จะสนับสนุนความสัมพันธ์ฉันพี่เลี้ยง	40.00	30.00	30.00	0.00
VI-38. โอกาสการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการอยู่มีความเหมาะสมและกว้างขวางพอที่จะสนองต่อความต้องการเรียนรู้ในองค์กร	40.00	30.00	30.00	0.00
VI-39. องค์กรให้การสนับสนุนทั้งระบบพี่เลี้ยงในรูปแบบและนอกรูปแบบ	50.00	40.00	10.00	0.00
VI-40. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการคิดค้นการเป็นพี่เลี้ยงรูปแบบใหม่ ๆ ในองค์กร	30.00	30.00	40.00	0.00
<b>รวม VI</b>	<b>38.00</b>	<b>32.00</b>	<b>30.00</b>	<b>0.00</b>
VII-41. มีการบรรยายสรุปและนำเสนอทั้งเรื่องการใช้ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรมและการให้การศึกษาเป็นประจำในองค์กร	30.00	40.00	30.00	0.00
VII-42. ได้มีการจัดดำเนินการทั้งด้านการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อรองรับความพร้อมของระบบพี่เลี้ยงในระดับต่าง ๆ	40.00	50.00	10.00	0.00
VII-43. ได้มีการจัดดำเนินการ การฝึกอบรมเพิ่มเติมและการให้ความช่วยเหลือชี้แนะที่ทันเวลา ให้แก่ผู้รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนแก่พี่เลี้ยงและผู้เรียน	40.00	30.00	30.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
VII-44. การจัดกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรมในระบบการเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้แยกออกมาต่างหากจากกระบวนการเตรียมการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร	30.00	40.00	30.00	0.00
VII-45. การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่องค์กรดำเนินการอยู่ เป็นการดำเนินการอย่างมีความหมาย เหมาะสมกับเวลา และเป็นปัจจุบัน	30.00	50.00	20.00	0.00
<b>รวม VII</b>	<b>34.00</b>	<b>42.00</b>	<b>24.00</b>	<b>0.00</b>
VIII-46. มีการปกปิดข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผยอย่างเหมาะสมในกระบวนการพี่เลี้ยงขององค์กร	40.00	30.00	30.00	0.00
VIII-47 ได้มีการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในระบบออนไลน์เพื่อป้องกันเหตุขัดข้องในกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในองค์กร	30.00	50.00	20.00	0.00
VIII-48. องค์กรได้มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นและมีการตรวจประเมินโอกาสของปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อระบบพี่เลี้ยงในระยะยาว	40.00	40.00	20.00	00.00
VIII-49. ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียนได้รับการจัดสรรเวลาให้เป็นพิเศษ	20.00	50.00	30.00	0.00
VIII-50. ผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงและทีมงานบริหารมีความมั่นใจในองค์กร	40.00	50.00	10.00	0.00
<b>รวม VIII</b>	<b>34.00</b>	<b>44.00</b>	<b>22.00</b>	<b>0.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ผลการตรวจประเมินเพื่อตรวจสอบวัฒนธรรมพี่เลี้ยง**  
(ตรวจประเมินหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงไปใช้ วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2557)

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
A1. การเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในองค์การ	80.00	20.00	0.00	0.00
A2. ผู้นำขององค์การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ	60.00	40.00	0.00	0.00
A3. องค์การมีพันธะผูกพันที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร	40.00	50.00	10.00	0.00
A4. วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้	40.00	50.00	10.00	0.00
A5. ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์การ ได้คำนึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	30.00	60.00	10.00	0.00
<b>รวม A</b>	<b>50.00</b>	<b>44.00</b>	<b>6.00</b>	<b>0.00</b>
B6. องค์การได้คัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมมาสนับสนุนบริหาร และประสานงานในระบบพี่เลี้ยง	40.00	60.00	0.00	0.00
B7. ได้มีการจัดวางแผนบุคลากรที่จะเข้ามาทดแทนผู้นำในระบบพี่เลี้ยง	20.00	40.00	40.00	0.00
B8. ได้มีการจัดสรรเวลาให้พี่เลี้ยง-ผู้เรียนดำเนินการในระบบพี่เลี้ยงแล้ว	40.00	40.00	20.00	0.00
B9. ผู้เข้าร่วมโครงการพี่เลี้ยงสามารถเข้าถึงทรัพยากรความรู้และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในการสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงที่มีอยู่ ซึ่งมีความเป็นปัจจุบัน และใช้ได้จริง	40.00	50.00	10.00	0.00
B10. ได้มีการจัดสรรงบประมาณจริงไว้เพียงพอที่จะสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงขององค์การ	30.00	40.00	30.00	0.00
<b>รวม B</b>	<b>34.00</b>	<b>46.00</b>	<b>20.00</b>	<b>0.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
I-11. ได้มีความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและความคาดหวังของพี่เลี้ยงผู้เรียนและบุคลากรอื่น ๆ ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงอย่างกระจ่างแล้ว	40.00	50.00	10.00	0.00
I-12. ระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร	50.00	40.00	10.00	0.00
I-13. ได้มีการเตรียมแผนกลยุทธ์ที่จำเป็นในการชำระรักษา ระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ไว้ได้อย่างยั่งยืน	30.00	40.00	30.00	0.00
I-14. ระบบพี่เลี้ยงสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร	50.00	50.00	00.00	0.00
I-15. ระบบพี่เลี้ยงได้มีการวางแผนให้เชื่อมต่อกับทรัพยากรผู้นำขององค์กร	50.00	30.00	20.0	0.00
<b>รวม I</b>	<b>44.00</b>	<b>42.00</b>	<b>14.00</b>	<b>0.00</b>
II-16. จุดมุ่งหมาย ขอบเขต และประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง ได้มีการอธิบายและเชื่อมโยงเข้ากับผลลัพธ์ธุรกิจแล้ว	30.00	60.00	10.00	0.00
II-17. เป้าหมายของระบบพี่เลี้ยง ได้รับการทบทวนและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยงได้กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนแล้ว	30.00	60.00	10.00	0.00
II-18. ได้เตรียมติดตามความก้าวหน้าและเป้าหมายการเรียนรู้ของคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ไว้เรียบร้อยแล้ว	50.00	50.00	0.00	0.00
II-19 ได้มีการวัดผลสัมฤทธิ์ของระบบพี่เลี้ยงเป็นระยะ ๆ	40.00	40.00	20.00	0.00
II-20. ได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ของระบบพี่เลี้ยงเป็นขั้นเป็นตอน	40.00	40.00	20.00	00.00
<b>รวม II</b>	<b>38.00</b>	<b>50.00</b>	<b>12.00</b>	<b>0.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
III-21. ข่าวสารเพื่อการสื่อสารด้านระบบพี่เลี้ยงถูกส่งไปให้ผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง ทันเวลา และสม่ำเสมอ	30.00	40.00	30.00	0.00
III-22. การสื่อสารระบบพี่เลี้ยงถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์การใช้อยู่	40.00	50.00	10.00	0.00
III-23. ภาษาที่ใช้กันในระบบพี่เลี้ยงเป็นที่แพร่หลายในองค์การ	30.00	40.00	30.00	0.00
III-24. องค์การได้ใช้การสื่อสารหลายทางเพื่อสื่อสารเรื่องระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นที่แพร่หลายในองค์การ	30.00	30.00	40.00	0.00
III-25. การสื่อสารเรื่องระบบพี่เลี้ยงเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง	40.00	50.00	10.00	0.00
<b>รวม III</b>	<b>34.00</b>	<b>42.00</b>	<b>24.00</b>	<b>0.00</b>
IV-26. ระบบพี่เลี้ยงก่อให้เกิดคุณค่าด้านความคิดสร้างสรรค์แก่องค์การและบุคลากรในองค์การ	60.00	30.00	10.00	0.00
IV-27. ประสบการณ์การเป็นพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จได้มีการนำมาแบ่งปันกันอย่างสม่ำเสมอในการประชุมในโอกาสต่าง ๆ	30.00	40.00	30.00	0.00
IV-28. มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยและฉลองกลุ่มพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จ	30.00	40.00	30.00	0.00
IV-29. ผู้บริหารระดับสูงได้รับรู้และเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ระบบพี่เลี้ยงในองค์การ	60.00	40.00	0.00	0.00
IV-30. ผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์การทำแบบอย่างที่ดีในการเป็นพี่เลี้ยง	40.00	50.00	10.00	0.00
<b>รวม IV</b>	<b>44.00</b>	<b>40.00</b>	<b>16.00</b>	<b>0.00</b>
V-31. บุคลากรในองค์การต่างก็เข้าร่วมในระบบพี่เลี้ยงอย่างจริงจัง	40.00	40.00	20.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
V-32. ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียน ได้มีความสัมพันธ์กันที่พี่เลี้ยง กันในเส้นทางอาชีพการงาน	40.00	40.00	20.00	0.00
V-33. มีข่าวคราวดี ๆ กระทบเรื่องระบบพี่เลี้ยงในองค์กร	20.00	40.00	40.00	0.00
V-34. พี่เลี้ยงและผู้เรียน ได้มีการขอ โอกาสเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบพี่เลี้ยง	30.00	20.00	50.00	0.00
V-35. คู่พี่เลี้ยงและผู้เรียนมีการพบกันด้วยกิจกรรมพี่เลี้ยง อย่างสม่ำเสมอ	80.00	50.00	20.00	0.00
<b>รวม V</b>	<b>32.00</b>	<b>38.00</b>	<b>30.00</b>	<b>0.00</b>
VI-36. มีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงหลาย ๆ วิธีเช่น ตัวต่อตัว , ตัวต่อกลุ่ม, การเป็นพี่เลี้ยงทางไกล เป็นต้น	40.00	40.00	20.00	0.00
VI-37. การเป็นพี่เลี้ยงและให้ความช่วยเหลือที่แนะ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีพร้อมในองค์กรที่จะ สนับสนุนความสัมพันธ์กันที่พี่เลี้ยง	40.00	40.00	20.00	0.00
VI-38. โอกาสการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการอยู่มีความ เหมาะสมและกว้างขวางพอที่จะสนองต่อความ ต้องการเรียนรู้ในองค์กร	40.00	40.00	20.00	0.00
VI-39. องค์กรให้การสนับสนุนทั้งระบบพี่เลี้ยงใน รูปแบบและนอกรูปแบบ	50.00	40.00	10.00	0.00
VI-40. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการคิดค้นการเป็น พี่เลี้ยงรูปแบบใหม่ ๆ ในองค์กร	30.00	40.00	40.00	0.00
<b>รวม VI</b>	<b>40.00</b>	<b>40.00</b>	<b>20.00</b>	<b>0.00</b>
VII-41. มีการบรรยายสรุปและนำเสนอทั้งเรื่องการใช้ ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรมและการให้การศึกษาเป็นประจำ ในองค์กร	30.00	50.00	20.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
VII-42. ได้มีการจัดดำเนินการทั้งด้านการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อรองรับความพร้อมของระบบที่เสี่ยงในระดับต่าง ๆ	50.00	40.00	10.00	0.00
VII-43. ได้มีการจัดดำเนินการ การฝึกอบรมเพิ่มเติมและการให้ความช่วยเหลือชี้แนะที่ทันเวลา ให้แก่ผู้ที่รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนแก่ที่เสี่ยงและผู้เรียน	40.00	40.00	20.00	0.00
VII-44. การจัดกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรมในระบบการเป็นที่เสี่ยงแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้แยกออกมาต่างหากจากระบวนการเตรียมการเป็นที่เสี่ยงในองค์กร	30.00	60.00	10.00	0.00
VII-45. การให้การศึกษากับฝึกอบรมที่องค์กรดำเนินการอยู่ เป็นการดำเนินการอย่างมีความหมาย เหมาะสมกับเวลา และเป็นปัจจุบัน	30.00	60.00	10.00	0.00
<b>รวม VII</b>	<b>36.00</b>	<b>50.00</b>	<b>14.00</b>	<b>0.00</b>
VIII-46. มีการปกปิดข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผยอย่างเหมาะสมในกระบวนการที่เสี่ยงขององค์กร	40.00	40.00	20.00	0.00
VIII-47 ได้มีการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในระบบออนไลน์เพื่อป้องกันเหตุขัดข้องในกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในองค์กร	50.00	40.00	10.00	0.00
VIII-48. องค์กร ได้มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้นและมีการตรวจประเมินโอกาสของปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อระบบที่เสี่ยงในระยะยาว	50.00	40.00	10.00	0.00
VIII-49. ทั้งที่เสี่ยงและผู้เรียนได้รับการจัดสรรเวลาให้เป็นพิเศษ	30.00	50.00	20.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
VIII-50. ผู้ดูแลระบบพีซีและทีมงานบริหารมีความ มั่นใจในองค์กร	50.00	40.00	10.00	0.00
<b>รวม VIII</b>	<b>44.00</b>	<b>42.00</b>	<b>14.00</b>	<b>0.00</b>



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ผลการตรวจประเมินเพื่อตรวจสอบวัฒนธรรมที่เลี้ยง

(ตรวจประเมินหลังการนำรูปแบบวัฒนธรรมการเป็นพี่เลี้ยงไปใช้ วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2557)

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
A1. การเรียนรู้ถูกกำหนดให้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในองค์การ	80.00	20.00	0.00	0.00
A2. ผู้นำขององค์การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ	80.00	20.00	0.00	0.00
A3. องค์การมีพันธะผูกพันที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร	40.00	50.00	10.00	0.00
A4. วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้	40.00	50.00	10.00	0.00
A5. ระบบพี่เลี้ยงที่ใช้อยู่ในองค์การได้ค้ำประกันการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	50.00	50.00	00.00	0.00
<b>รวม A</b>	<b>58.00</b>	<b>38.00</b>	<b>4.00</b>	<b>0.00</b>
B6. องค์การได้คัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมมาสนับสนุนบริหาร และประสานงานในระบบพี่เลี้ยง	50.00	50.00	0.00	0.00
B7. ได้มีการจัดวางแผนบุคลากรที่จะเข้ามาทดแทนผู้นำในระบบพี่เลี้ยง	50.00	50.00	0.00	0.00
B8. ได้มีการจัดสรรเวลาให้พี่เลี้ยง-ผู้เรียนดำเนินการในระบบพี่เลี้ยงแล้ว	50.00	50.00	0.00	0.00
B9. ผู้เข้าร่วมโครงการพี่เลี้ยงสามารถเข้าถึงทรัพยากรความรู้และเทคโนโลยีที่ต้องใช้ในการสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงที่มีอยู่ซึ่งมีความเป็นปัจจุบัน และใช้ได้จริง	50.00	50.00	0.00	0.00
B10. ได้มีการจัดสรรงบประมาณจริงไว้อย่างเพียงพอที่จะสนับสนุนระบบพี่เลี้ยงขององค์การ	60.00	40.00	0.00	0.00
<b>รวม B</b>	<b>52.00</b>	<b>48.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
I-11. ได้มีความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและความคาดหวังของพี่เลี้ยงผู้เรียนและบุคลากรอื่น ๆ ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยง อย่างกระฉ่างแล้ว	60.00	40.00	0.00	0.00
I-12. ระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้อยู่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การ	60.00	40.00	0.00	0.00
I-13. ได้มีการเตรียมแผนกลยุทธ์ที่จำเป็นในการธำรงรักษา ระบบพี่เลี้ยงที่นำมาใช้ไว้ได้อย่างยั่งยืน	50.00	50.00	0.00	0.00
I-14. ระบบพี่เลี้ยงสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ	60.00	40.00	00.00	0.00
I-15. ระบบพี่เลี้ยงได้มีการวางแผนให้เชื่อมต่อกับทรัพยากรผู้นำขององค์การ	60.00	40.00	0.00	0.00
<b>รวม I</b>	<b>58.00</b>	<b>42.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
II-16. จุดมุ่งหมาย ขอบเขต และประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง ได้มีการอธิบายและเชื่อมโยงเข้ากับผลลัพธ์ธุรกิจแล้ว	60.00	40.00	0.00	0.00
II-17. เป้าหมายของระบบพี่เลี้ยง ได้รับการทบทวนและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยงได้กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนแล้ว	60.00	40.00	0.00	0.00
II-18. ได้เตรียมติดตามความก้าวหน้าและเป้าหมายการเรียนรู้ของคู่พี่เลี้ยง-ผู้เรียน ไว้เรียบร้อยแล้ว	70.00	30.00	0.00	0.00
II-19 ได้มีการวัดผลสัมฤทธิ์ของระบบพี่เลี้ยงเป็นระยะ ๆ	70.00	30.00	0.00	0.00
II-20. ได้มีการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ของระบบพี่เลี้ยงเป็นขั้นเป็นตอน	60.00	40.00	0.00	00.00
<b>รวม II</b>	<b>64.00</b>	<b>36.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
III-21. ข่าวสารเพื่อการสื่อสารด้านระบบพีเลียงถูกส่งไปให้ผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง ทันเวลา และสม่ำเสมอ	50.00	40.00	10.00	0.00
III-22. การสื่อสารระบบพีเลียงถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่	50.00	50.00	00.00	0.00
III-23. ภาษาที่ใช้กันในระบบพีเลียงเป็นที่แพร่หลายในองค์กร	50.00	40.00	10.00	0.00
III-24. องค์กรได้ใช้การสื่อสารหลายทางเพื่อสื่อสารเรื่องระบบพีเลียงอย่างเป็นที่แพร่หลายในองค์กร	60.00	40.00	10.00	0.00
III-25. การสื่อสารเรื่องระบบพีเลียงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง	60.00	40.00	0.00	0.00
<b>รวม III</b>	<b>54.00</b>	<b>42.00</b>	<b>4.00</b>	<b>0.00</b>
IV-26. ระบบพีเลียงก่อให้เกิดคุณค่าด้านความคิดสร้างสรรค์แก่องค์กรและบุคลากรในองค์กร	70.00	30.00	0.00	0.00
IV-27. ประสบการณ์การเป็นพีเลียงที่ประสบความสำเร็จได้มีการนำมาแบ่งปันกันอย่างสม่ำเสมอในการประชุมในโอกาสต่าง ๆ	60.00	30.00	10.00	0.00
IV-28. มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยและฉลองกลุ่มพีเลียงที่ประสบความสำเร็จ	50.00	40.00	10.00	0.00
IV-29. ผู้บริหารระดับสูงได้รับรู้และเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ระบบพีเลียงในองค์กร	70.00	30.00	0.00	0.00
IV-30. ผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กรทำแบบอย่างที่ดีในการเป็นพีเลียง	60.00	40.00	00.00	0.00
<b>รวม IV</b>	<b>62.00</b>	<b>34.00</b>	<b>4.00</b>	<b>0.00</b>
V-31. บุคลากรในองค์กรต่างก็เข้าร่วมในระบบพีเลียงอย่างจริงจัง	50.00	40.00	10.00	0.00
V-32. ทั้งพีเลียงและผู้เรียนได้มีความสัมพันธ์ฉันพีเลียงกันในเส้นทางอาชีพการงาน	50.00	40.00	10.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
V-33. มีข่าวคราวดี ๆ กระหึ่มเรื่องระบบพี่เลี้ยงในองค์กร	40.00	40.00	20.00	0.00
V-34. พี่เลี้ยงและผู้เรียนได้มีการขอ โอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบพี่เลี้ยง	40.00	40.00	20.00	0.00
V-35. คู่พี่เลี้ยงและผู้เรียนมีการพบกันด้วยกิจกรรมพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ	40.00	50.00	10.00	0.00
<b>รวม V</b>	<b>44.00</b>	<b>42.00</b>	<b>14.00</b>	<b>0.00</b>
VI-36. มีการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงหลาย ๆ วิธีเช่น ตัวต่อตัว, ตัวต่อกลุ่ม, การเป็นพี่เลี้ยงทางไกล เป็นต้น	50.00	40.00	10.00	0.00
VI-37. การเป็นพี่เลี้ยงและให้ความช่วยเหลือชี้แนะ ตลอดจน ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีพร้อมในองค์กรที่จะสนับสนุน ความสัมพันธ์ฉันท์พี่เลี้ยง	50.00	40.00	10.00	0.00
VI-38. โอกาสการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่ดำเนินการอยู่มีความเหมาะสมและกว้างขวางพอที่จะสนองต่อความต้องการ เรียนรู้ในองค์กร	50.00	40.00	10.00	0.00
VI-39. องค์กรให้การสนับสนุนทั้งระบบพี่เลี้ยงในรูปแบบ และนอกรูปแบบ	50.00	50.00	0.00	0.00
VI-40. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการคิดค้นการเป็นพี่เลี้ยง รูปแบบใหม่ ๆ ในองค์กร	40.00	40.00	20.00	0.00
<b>รวม VI</b>	<b>48.00</b>	<b>42.00</b>	<b>10.00</b>	<b>0.00</b>
VII-41. มีการบรรยายสรุปและนำเสนอทั้งเรื่องการใช้ระบบ พี่เลี้ยง การฝึกอบรมและการให้การศึกษาเป็นประจำใน องค์กร	40.00	50.00	10.00	0.00
VII-42. ได้มีการจัดดำเนินการทั้งด้านการฝึกอบรมและ การศึกษาเพื่อรองรับความพร้อมของระบบพี่เลี้ยงในระดับ ต่าง ๆ	50.00	50.00	0.00	0.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการตรวจสอบ	(%) ตลอดเวลา	(%) บางเวลา	(%) ไม่เคย	(%) ไม่ทราบ
VII-43. ได้มีการจัดดำเนินการ การฝึกอบรมเพิ่มเติมและการให้ความช่วยเหลือชี้แนะที่ทันเวลา ให้แก่ผู้ที่รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนแก่พี่เลี้ยงและผู้เรียน	50.00	40.00	10.00	0.00
VII-44. การจัดกิจกรรมการศึกษาและการฝึกอบรมในระบบการเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้แยกออกมาต่างหากจากกระบวนการเตรียมการเป็นพี่เลี้ยงในองค์กร	50.00	50.00	0.00	0.00
VII-45. การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่องค์กรดำเนินการอยู่เป็นการดำเนินการอย่างมีความหมาย เหมาะสมกับเวลา และเป็นปัจจุบัน	50.00	50.00	0.00	0.00
<b>รวม VII</b>	<b>48.00</b>	<b>48.00</b>	<b>4.00</b>	<b>0.00</b>
VIII-46. มีการปกปิดข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผยอย่างเหมาะสมในกระบวนการพี่เลี้ยงขององค์กร	50.00	30.00	20.00	0.00
VIII-47 ได้มีการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในระบบออนไลน์เพื่อป้องกันเหตุขัดข้องในกระบวนการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในองค์กร	50.00	50.00	0.00	0.00
VIII-48. องค์กร ได้มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้นและมีการตรวจประเมินโอกาสของปัญหาต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อระบบพี่เลี้ยงในระยะยาว	60.00	40.00	20.00	0.00
VIII-49. ทั้งพี่เลี้ยงและผู้เรียน ได้รับการจัดสรรเวลาให้เป็นพิเศษ	40.00	50.00	10.00	0.00
VIII-50. ผู้ดูแลระบบพี่เลี้ยงและทีมงานบริหารมีความมั่นใจในองค์กร	60.00	40.00	0.00	0.00
<b>รวม VIII</b>	<b>52.00</b>	<b>42.00</b>	<b>6.00</b>	<b>0.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการตรวจประเมินความเป็นไปได้ของโครงการด้วย CIPP Model

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อน การนำ มาใช้	หลังการนำมาใช้			เพิ่ม เฉลี่ย (%)
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
<b>1. สภาพแวดล้อม (Context)</b>	<b>(3.03)</b>	<b>(3.28)</b>	<b>(3.72)</b>	<b>(4.28)</b>	<b>(41.25)</b>
1.1 กิจกรรมที่เลี้ยงมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากรแบบอื่น ๆ มากเพียงใด	3.75	3.85	4.00	4.55	21.33
1.2 องค์กรได้จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอให้กับ กิจกรรมที่เลี้ยงหรือไม่	2.40	2.45	3.15	4.15	72.92
1.3 กิจกรรมที่เลี้ยงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการ ปฏิบัติงานจริงมากเพียงใด	3.25	3.45	3.95	4.25	30.77
1.4 ท่านคิดว่าควรจะแยกหลักสูตรออกต่างหาก จากการฝึกอบรมและพัฒนาแบบอื่นหรือไม่	3.30	3.75	4.00	4.30	30.30
1.5 ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อทำให้ระบบที่เลี้ยงมี ประสิทธิภาพมากกว่านี้หรือไม่	2.45	2.90	3.50	4.15	69.39
<b>2. ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs)</b>	<b>(2.80)</b>	<b>(3.37)</b>	<b>(3.75)</b>	<b>(4.10)</b>	<b>(46.43)</b>
2.1 ผู้เรียนในโครงการมีความสามารถในการเรียนรู้ เพียงพอหรือไม่	2.20	2.95	3.15	3.95	79.55
2.2 ผู้เรียนมีความตั้งใจและสนใจจะเข้าร่วม โครงการ ที่เลี้ยงหรือไม่	3.40	3.95	4.15	4.35	27.94
2.3 ผู้เรียนมีอายุงานและทักษะเพียงพอที่จะเข้าร่วม โครงการที่เลี้ยงหรือไม่	3.45	3.90	4.20	4.45	28.98
2.4 เป้าหมายของระบบที่เลี้ยงชัดเจนหรือไม่	2.75	3.50	3.95	4.25	54.55
2.5 ข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างที่เลี้ยงกับผู้เรียนมีความ ชัดเจนหรือไม่	2.50	3.15	3.75	3.95	58.00
2.6 สิ่งที่ได้รับการฝึกฝนในระบบที่เลี้ยงเกี่ยวข้อง โดยตรงกับงานที่ทำหรือไม่	3.25	3.45	3.85	4.15	27.69

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อน การ นำมาใช้	หลังการนำมาใช้			เพิ่ม เฉลี่ย (%)
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
2.7 มีการจัดสมดุลระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติหรือไม่	2.25	2.95	3.50	3.95	75.56
2.8 พี่เลี้ยงมีความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมในสิ่งที่ถ่ายทอดหรือไม่	3.75	3.95	4.25	4.35	16.00
2.9 พี่เลี้ยงมีเวลาเพียงในแต่ละครั้งที่มีการพบกันในระบบพี่เลี้ยงหรือไม่	2.25	2.90	3.35	3.75	66.67
2.10 ความสัมพันธ์ฉันท์ที่พี่เลี้ยงระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้เรียนเอื้อต่อการเรียนรู้หรือไม่	2.20	2.95	3.30	3.85	75.00
<b>3. กระบวนการ (Process)</b>	<b>(2.47)</b>	<b>(2.84)</b>	<b>(3.24)</b>	<b>(3.73)</b>	<b>(51.01)</b>
3.1 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในระบบพี่เลี้ยงมากเพียงใด	1.75	2.25	2.95	3.45	97.14
3.2 พี่เลี้ยงสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในกระบวนการเรียนรู้มากเพียงใด	2.25	2.45	3.45	3.75	66.67
3.3 ได้มีการนำระบบการสื่อสารสองทางมาใช้ในระบบพี่เลี้ยงมากเพียงใด	3.15	3.35	3.75	4.10	30.19
3.4 สภาพภาระหน้าที่ของผู้เรียนที่ได้รับจากพี่เลี้ยงมีความเหมาะสมเพียงใด	2.25	2.75	3.15	3.65	62.22
3.5 ได้มีการประเมินผลการเรียนรู้เพียงพอบนระบบพี่เลี้ยงหรือไม่	3.15	3.25	3.45	3.95	25.40
3.6 ได้มีการติดตามผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องหรือไม่	2.50	2.85	3.15	3.45	38.00
3.7 ระดับความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับพี่เลี้ยงมีความเหมาะสมเพียงใด	2.25	2.95	3.25	3.75	66.67

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่ประเมิน	ก่อน การนำ มาใช้	หลังการนำมาใช้			เพิ่ม เฉลี่ย (%)
		1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
<b>4. ผลลัพธ์ (Product)</b>	<b>(3.08)</b>	<b>(3.34)</b>	<b>(3.74)</b>	<b>(4.01)</b>	<b>(30.19)</b>
4.1 มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจและทักษะ ทั้ง ขณะเรียนรู้และเมื่อจบการเรียนรู้แต่ละตอนหรือไม่	3.25	3.45	3.85	3.95	21.54
4.2 มีการวัดผลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้และ ทักษะในการทำงานอย่างเพียงพอหรือไม่	3.15	3.40	3.75	4.15	31.75
4.3 ระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียน เมื่อ จบขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงมีเพิ่มขึ้นอีกหรือไม่	3.25	3.55	3.90	4.25	30.77
4.4 ระดับสมรรถนะของผู้เรียนได้เพิ่มขึ้นหลังจากจบ ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงมากเพียงใด	2.90	3.25	3.45	3.95	36.21
4.5 มีการจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการเมื่อจบ ขั้นตอนการเป็นพี่เลี้ยงหรือไม่	3.15	3.35	3.80	3.90	23.81
4.6 ประสิทธิภาพโดยรวมของทั้งผู้สอนและผู้เรียน ดีขึ้นมากเพียงใด	2.95	3.15	3.60	3.95	33.90
4.7 ระดับความสัมพันธ์และความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เรียนกับพี่เลี้ยงเพิ่มขึ้นหรือไม่	2.90	3.25	3.80	3.95	36.21
<b>เฉลี่ยรวมทั้ง 4 ปัจจัย</b>	<b>2.85</b>	<b>3.21</b>	<b>3.61</b>	<b>4.03</b>	<b>42.22</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร
วัน เดือน ปีเกิด	30 มิถุนายน พ.ศ. 2500
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	329/55 ถนนนพพาราษฎร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง พระนคร กรุงเทพฯ 10200
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2531-ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท อ่าพลฟู้ดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด
พ.ศ. 2520-ปัจจุบัน	กรรมการและผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัท เทพผดุงพรมะพร้าว จำกัด กรรมการผู้จัดการ บริษัท อ่าพลฟู้ดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544-2547	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2550-2552	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ. 2552- 2557	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การ และการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
รางวัลที่ได้รับ	
พ.ศ. 2552	รางวัลผู้สร้างสรรค์แบรนด์ดีเด่น “MDIC Award” จากกระทรวงอุตสาหกรรม
พ.ศ. 2554	รางวัล SVN Award ประจำปี 2554 ประเภทธุรกิจ ขนาดใหญ่ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
พ.ศ. 2556	รางวัลผู้ประกอบการดีเด่นด้านโลจิสติกส์การค้า (ELMA) จากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พ.ศ. 2556

รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ ICT Excellence Award 2013  
จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)

พ.ศ. 2557

รางวัลผู้ประกอบการธุรกิจดีเด่นประจำปี 2557 (Prime  
Minister's Business Enterprise Award 2014)

ประเภทอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมยอดเยี่ยม จากกรมส่งเสริม  
การค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้